



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Stort och tryggt vs. *litet och busigt*

**– En jämförelse av praktiskt motivationsarbete på
Systembolaget och Lundalogik**

**Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2016
Kandidatuppsats**

**Författare:
Johanna Edén 19930605
Caroline Österlund 19930810**

Handledare: Martin Selander

Förord

Vi vill rikta ett stort och varmt tack till våra respondenter på Systembolaget och Lundalogik. Tack för att vi fick möjlighet att ta del av era tankar och erfarenheter kring motivation. Utan er hade det inte varit möjligt att skriva denna uppsats, så tack än en gång!

Vi vill också lyfta fram vår handledare, Martin Selander, som funnits där under hela arbetsprocessen. Tack för vägledning och stöttande feedback.

Vi skulle dessutom vilja tacka alla i vår närhet som har lyssnat på våra tankar kring uppsatsen och kommit med tips längs vägen. Till sist vill vi tacka varandra för ett väl genomfört samarbete med bra kommunikation och glatt humör genom hela processen.

Johanna Edén och Caroline Österlund
Göteborg, 3 juni 2016

Sammanfattning

Trender i dagens samhälle går mot att erbjuda medarbetare fler kreativa lösningar i hopp om att öka motivationen. Från att lönen har varit den primära motivationsfaktorn ser man idag andra tendenser där personlig utveckling och frihet värderas högre. Vår uppsats syftar till att jämföra det praktiska motivationsarbetet i två på förhand skilda företag, det stabila Systembolaget och det busiga Lundalogik. För att göra detta har vi formulerat huvudfrågeställningen:

Hur förhåller sig ett stabilt och ett kreativt företag till motivation i praktiken?

För att besvara våra frågeställningar har vi genomfört sex semistrukturerade kvalitativa intervjuer där en chef och två av dennes medarbetare intervjuades på vardera företag. Därefter transkriberades intervjumaterialet, empiri arbetades fram och materialet analyserades. Den sekundära datan hämtades i huvudsak från tryckta källor. Som utgångspunkt har vi valt att använda fyra väletablerade motivationsteorier, vilka är framträdande i såväl teoriavsnitt som analysdel.

Studien visar att de två företagen har olika förhållningssätt till motivation. Företagens strukturella förutsättningar och respondenternas personliga egenskaper ligger till grund för hur medarbetarna motiveras. Med utgångspunkt i etablerad teori kan vi konstatera att respondenterna på Systembolaget till stor del drivs av ett samhörighetsbehov medan de på Lundalogik motiveras av ett prestationsbehov.

Nyckelord: motivation, Systembolaget, Lundalogik, Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, trivsel, kollegor, delaktighet, företagskultur, samhörighet, prestation

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar.....	2
1.4 Avgränsningar.....	2
1.5 Definitioner	2
1.6 Disposition	3
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Maslows behovshierarki	5
2.2 Herzbergs tvåfaktorteori	7
2.3 McClellands behovsteori.....	8
2.4 Vrooms förväntningsteori	10
2.5 Senare motivationsforskning	12
2.6 Teoriernas applicering i vår studie.....	13
3. Metod	15
3.1 Urval	15
3.1.1 Val av företag och respondenter	15
3.1.2 Val av metod.....	16
3.2 Genomförande av datainsamling	17
3.3 Genomförande av intervjuer	18
3.3.1 Intervjutabell.....	20
3.4 Genomförande av analys och diskussion.....	20
3.5 Validitet och reliabilitet	20
4. Empiri	22
4.1 Systembolaget	22
4.1.1 Butikschef	23
4.1.2 Kvinnlig medarbetare.....	25
4.1.3 Manlig medarbetare	28
4.2 Lundalogik	30

4.2.1 Försäljningschef.....	30
4.2.2 Manlig medarbetare	33
4.2.3 Kvinnlig medarbetare.....	36
5. Analys och diskussion.....	38
5.1 Maslows behovshierarki	38
5.2 Herzbergs tvåfaktorteori	39
5.3 McClellands behovsteori	40
5.4 Vrooms förväntningsteori	42
5.5 Identifierade motivationsfaktorer.....	44
5.5.1 Systembolaget	44
5.5.2 Lundalogik	46
5.6 Skillnader och likheter	49
6. Slutsats och förslag till vidare forskning	52
6.1 Slutsats	52
6.2 Förslag till vidare forskning.....	53
7. Referenslista.....	55
7.1 Tryckta källor.....	55
7.2 Elektroniska källor	58
7.3 Muntliga källor.....	59

Bilagor

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Öppna kontorslandskap, pingisbord, darttavlor och gratis mat; de senaste trenderna inom företagskultur uppmuntrar till kreativitet i hopp om att öka medarbetarnas motivation. Den innovativa företagsjätten Google har banat väg för ett nytt sätt att se på arbetsmiljö. Världen blir allt mer medialiserad, individualiserad och digitaliserad (Gillberg, 2014). Att identifiera sig själv med sitt jobb har blivit viktigare på senare år (Jackson & Carter, 2002). Motivation ges större uppmärksamhet och anses numera vara nyckeln till innovation och framgång. Vad blir följderna i praktiken?

Sverige har gått från att vara ett industrisamhälle där de flesta företag ägnade sig åt produktion, ofta längs löpande-band-principen, till att idag vara ett tjänste- och kunskapssamhälle. Trots detta är de mest använda motivationsteorierna skapade på 1950-talet, i ett helt annat företagsklimat än det vi har idag. Är de fortfarande relevanta och applicerbara i dagens moderna företag? Finns det några skillnader och likheter i hur ett äldre, stabilt företag arbetar med motivation i praktiken och hur ett modernt, mer innovativt företag arbetar med samma fråga?

Vi har valt att undersöka två företag med till synes skilda förutsättningar för att besvara våra frågeställningar. Det ena företaget är Systembolaget, ett välkänt och omtyckt företag (Medieakademin, 2016) som genom ett statligt monopol säljer alkoholhaltiga drycker. Det andra företaget är Lundalogik, ett kreativt och snabbt expanderande företag som arbetar med CRM*-system (Lundalogik AB, 2015).

Vi ser potential i att kunna identifiera intressanta och tänkvärda skillnader och likheter mellan företagens motivationsarbete. Intresset ligger i att studera den oförutsägbara jämförelsen för att bidra till tidigare forskning på området.

*Customer relationship management

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa skillnader och likheter i det praktiska motivationsarbetet i två till synes olika företag, Systembolaget och Lundalogik.

1.3 Frågeställningar

- Hur förhåller sig ett stabilt och ett kreativt företag till motivation i praktiken?
 - Vilket förhållande kan identifieras mellan medarbetarnas upplevda motivation och etablerade motivationsteorier?
 - Vilka motivationsfaktorer karaktäriserar de olika företagen?

1.4 Avgränsningar

I uppsatsen jämförs två till synes skilda företag och deras syn på motivation. På grund av studiens begränsade tidsram avgränsas studien till att behandla sex respondenter på de två företagen. Detta gör att våra uttalanden inte kan ses som generella, varken för företagen i sig eller deras respektive bransch.

Då motivationsbegreppet sträcker sig över ett stort område har vi valt att avgränsa studien till att endast undersöka medarbetares motivation på arbetet. Det är således endast detta ämne som berörs i uppsatsen.

1.5 Definitioner

För att underlätta förståelsen för studien definieras begrepp som kan vara svåra att förstå eller har en tvetydlig innebörd.

Stabilt företag

Enligt Svenska Akademiens ordlista (2015) beskrivs ordet ”stabil” som stadig; säker och trygg. Med bakgrund i den beskrivningen har vi valt att definiera begreppet stabilt företag enligt

följande: ett företag som funnits länge på marknaden och är väletablerat. Det stabila företaget beskrivs med ord som traditionellt, klassiskt och tryggt.

Kreativt företag

Skapande, nydanande och produktiv; så beskrivs ordet ”kreativ” i Svenska Akademiens ordlista (2015). Ett kreativt företag definieras vi därför som ett företag som går sin egen väg och är nytänkande, annorlunda och otraditionellt.

Företagskultur

Nationalencyklopedin definierar företagskultur som: ”de regler, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta”. (Nationalencyklopedin, 2016) Vi har valt att utöka definieringen till att inkludera Alani och Timanders (2013) syn på begreppet. Den menar att företagskultur handlar om hur människor inom ett företag agerar, löser problem och kommunicerar med varandra (Alani & Timander, 2013).

1.6 Disposition

Efter inledningen, i det andra avsnittet av uppsatsen, återfinns den teoretiska referensramen. Där presenteras de valda teorier som studien kommer utgå ifrån. I det tredje avsnittet redogörs tillvägagångssättet i studien med såväl urvalsprocesser som genomförande av datainsamling, intervjuer och analys. Metodvalens för- och nackdelar belyses och argumentation förs kring validitet och reliabilitet. Det fjärde avsnittet presenterar den insamlade empiriska datan från intervjuerna. Avsnittet är uppdelat i två delar där de båda respondentföretagen behandlas separat. Varje del inleds med företagspresentationer innan intervjumaterialet tillhörande respektive företag presenteras. Citat från respondenterna används återkommande i det fjärde avsnittet för att öka förståelsen för den empiriska datan. I det femte avsnittet har analys och diskussion vävt ihop för att tydliggöra resonemanget för läsaren. Här analyseras den empiriska datan med hjälp av den teoretiska referensramen. Avsnittet berör först de fyra stora teorierna och därefter identifieras utmärkande motivationsfaktorer med hjälp av kompletterande teori. Avslutningsvis diskuteras skillnader och likheter mellan de två respondentföretagen. Den analytiska

diskussionen förs primärt för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar och därmed dess syfte. I det sjätte och sista avsnittet presenteras slutsatser baserade på tidigare analysdiskussion och förslag till vidare forskning ges.

2. Teoretisk referensram

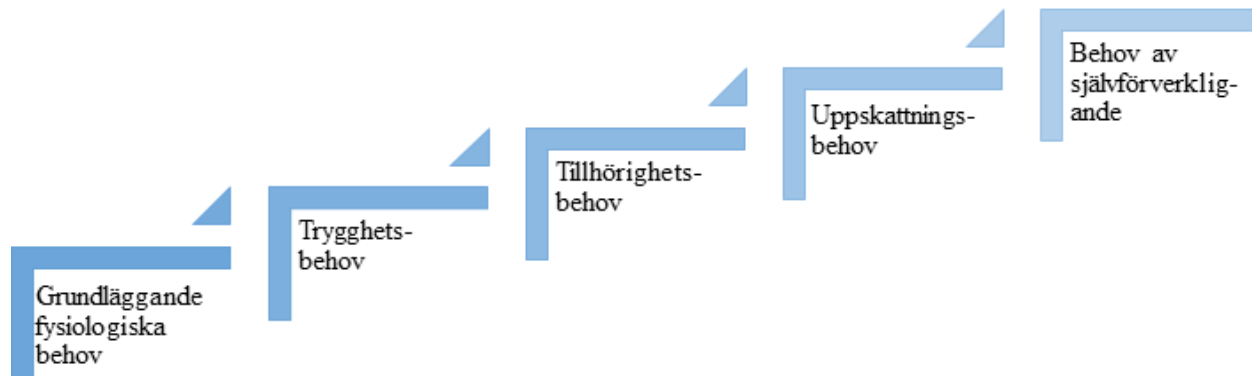
Här beskrivs den teori som kommer användas i studien. Vi argumenterar kring valet av teorier, dess relevans samt vilka brister som finns med dem.

2.1 Maslows behovshierarki

År 1943 presenterades en av vår tids mest väletablerade motivationsteorier för första gången; Maslows behovshierarki. Teorin är döpt efter skaparen, den amerikanske psykologen Abraham Maslow. (Maslow, 1943)

Teorin hävdar att alla mänskliga behov kan placeras i olika nivåer i en hierarkisk trappa. Längst ned i trappan finner vi de mest grundläggande fysiologiska behoven, som till exempel mat, vatten, sömn och luft. Därefter följer fyra nivåer av psykologiska behov: trygghetsbehov, tillhörighetsbehov, uppskattningsbehov och slutligen behov av självförverkligande. Maslow argumenterar för att de psykologiska behoven är lika viktiga och integrerade i människans natur som de fysiologiska behoven. (Maslow, 1970)

Alla människor börjar uppfylla behovsnivåerna nedifrån, och så snart ett behov är tillfredsställt klättrar man uppåt på trappan och ett nytt motivationsbehov infinner sig. Om ett behov på trappan är helt tillfredsställt tappar det trappsteget förmågan att motivera individen. (Abrahamsson & Andersen, 2005) Det sista behovet på trappan, självförverkligandet, är omätligt. Enligt Maslow blir människan aldrig nöjd, hon är ständigt sökande efter någonting mer och bättre, och det kommer således alltid att finnas en motivationsfaktor. (Maslow, 1970)



Figur 1

Källa: egen, 2016

1 = längst ned på trappan, 5 = högst upp på trappan.

1. Grundläggande fysiologiska behov: mat, vatten, sömn och luft
2. Trygghetsbehov: stabilitet, lagar, ordning, säkerhet, skydd och gränser
3. Tillhörighetsbehov: att ge och ta emot kärlek och känna tillhörighet
4. Uppskattningsbehov: självständighet, frihet, uppmärksamhet, värdighet och erkännande
5. Behov av självförverkligande: Människan nöjer sig aldrig utan strävar efter att hela tiden utvecklas och bli bättre.

Kritik

Enligt Abrahamsson och Andersen (2005) saknas ett vetenskapligt stöd till teorin, något som gör att teorin är svår att bekräfta i praktiken. Från början är inte modellen byggd för att appliceras i arbetslivet, trots det är det just där den kommit att få sin största användning. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

Det har utförts mängder av studier, både små och stora, för att kontrollera Maslows (1943) behovstrappa. 1976 sammanställdes en artikel där Wahba och Bridwell överblickade de gjorda studierna av Maslows behovsteori. Utifrån artikeln drar de slutsatsen att det dittills enbart går att finna svaga stöd i forskningen. (Wahba & Bridwell, 1976) Även under senare år har forskare haft svårt att bevisa teorin. Trots detta är teorin en av de mest populära och välciterade idag och den har nått stor acceptans inom managementforskning. (Soper, Milford & Rosenthal, 1995)

Herzberg kritiserade teorin genom att säga:

“This concept [the theory] made many people feel that the worker can never be satisfied with his job. How are you going to solve this dilemma of trying to motivate workers who have a continuously revolving set of needs?”

(Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, s. 110)

Herzberg ifrågasätter här en stor brist i Maslows (1943) motivationsteori som han försöker utveckla i sin egen teori (se nedan).

2.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Tvåfaktorteorin är en motivationsteori från år 1959, skapad av den amerikanske psykologen Frederick Herzberg. I Herzbergs (1959) teori identifieras två faktorer som påverkar de anställdas insats på arbetsplatsen; hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Dessa två existerar helt oberoende av varandra. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) Herzberg kom fram till den slutsatsen genom en studie där han bad anställda beskriva ett tillfälle när de känt sig väldigt nöjda och ett annat när de känt sig väldigt missnöjda med sitt jobb. Det fölls sig nämligen så att när man skulle svara på vad som gjorde en nöjd med jobbet så var det vanligt att svaret relaterades till sina egna arbetsuppgifter, eller till händelser som indikerade att man varit framgångsrik i utförandet av sitt jobb. När man beskrev ett tillfälle då man var missnöjd associerade man istället det med förhållandena som omgav arbetsuppgifterna och som inte alls var relaterade till arbetet i sig. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) Detta mönster gick inte att förneka, och grunden lades till Herzbergs (1959) tvåfaktorteori.

Hygienfaktorer

Hygienfaktorer kan sammanfattas som yttre motivationsfaktorer, till exempel arbetsmiljö, lön, arbetstid och anställningstrygghet (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Tvåfaktorteorin hävdar att om det finns brister i hygienfaktorerna kan det leda till missnöje bland de anställda. Hygienfaktorerna är något som förväntas finnas på arbetsplatsen, något som motverkar missnöje. Hygienfaktorerna måste således finnas för att man ska vilja stanna kvar på sitt jobb, men de motiverar inte till ökad motivation och utveckling. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959)

Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorer däremot berör den inre motivationen, och det är den arbetsgivare vill åt för att öka effektiviteten hos de anställda. Exempel på sådana faktorer är eget ansvar, personlig utveckling och engagerande arbetsuppgifter. Motivationsfaktorerna förväntas leda till ökad motivation, men en avsaknad av dessa gör inte att den anställda är mer missnöjd. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959)

Kritik

Kritik som riktats mot tvåfaktorteorin handlar till stora delar om utförandet av studien, att den är svår att återskapa. Herzbergs (1959) tvåfaktorteori utgår från att alla människor är lika, och man ser inte skillnader mellan varken individer eller kulturer. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

Bassett-Jones och Lloyd (2005) genomförde en studie med över 3 200 deltagare för att undersöka om Herzbergs (1959) tvåfaktorteori fortfarande är applicerbar. I likhet med Herzberg (1959) identifierade de att pengar inte var en primär källa till motivation, utan att det var faktorer kopplade till inre motivation som var starkast förenat med motivation (Bassett-Jones & Lloyds, 2005).

Enligt Vroom (1964) är det osäkert att använda storytelling som forskningsmetod. Människor i allmänhet tenderar att ta åt sig äran när saker går bra, medan de skyddar sig själva genom att skylla på omgivningen när något går dåligt (Vroom, 1964). Den ursprungliga studien har också fått kritik då den inte tar någon hänsyn till övergripande, total, nöjdhet (Ewen, 1964).

2.3 McClellands behovsteori

År 1961 presenterade den amerikanske psykologen David McClelland sin behovsteori för första gången. I teorin identifierar McClelland tre olika faktorer som påverkar en individs motivation; prestationsbehov, maktbehov och samhörighetsbehov. (McClelland, 1987)

Enligt McClellands (1987) behovsteori beror varje individs specifika behov till viss del på personliga egenskaper. De personliga egenskaperna påverkas av tidigare erfarenheter och kan ändras över tid. Varje individ har de tre olika behoven, men i skiftande grad. För att en individ

ska känna sig motiverad måste dock ett av behoven vara uppfyllt till en högre grad. Det mest framträdande behovet ligger sedan till grund för vad individen motiveras av och hur denne uppträder och utför sina uppgifter. McClelland (1987) menar att individens prestation i stor omfattning beror på dennes behov av att lyckas och inte bara på kunskaper. Han menar också att medarbetarnas motivation ökar om organisationen anpassas efter medarbetarnas olika behov. (Abrahamsson & Andersen, 2005) Nedan följer en beskrivning av de tre behoven.

Prestationsbehov

Individer med ett starkt prestationsbehov vill som namnet antyder prestera. För dem är det viktigt att ha realistiska och utmanande mål och få kontinuerlig feedback på saker de gör. Är målen för lågt satta resonerar de att vem som helst kan klara av dem och de ser därför inte målen som någon utmaning. Är målen däremot för högt satta anser personer med högt prestationsbehov att resultatet snarare beror på en tillfällighet än på personens egen insats. (McClelland, 1987)

Individer med ett starkt prestationsbehov strävar efter att avancera inom arbetet (Abrahamsson & Andersen, 2005). De föredrar att arbeta individuellt och vill helst hållas personligt ansvariga för uppgifter eftersom de då kan nå tillfredsställelse när resultat uppnås. Högre lön är inget primärt motiv för motivation hos individer med ett högt prestationsbehov, men däremot använder de befördring som tecken på goda resultat. (McClelland, 1987)

Maktbehov

För individer med starkt maktbehov läggs tonvikten vid att själv ha stort inflytande och att styra andra. Individer med maktbehov söker efter prestige och vill öka sin status. Detta gör de genom att samla på sig maktsymboler. De kommer söka sig till områden där de tror sig kunna utöva makt och där det finns andra som är villiga att bli ledda. (McClelland, 1987) Det finns enligt McClelland (1987) två sorters maktbehov. Det ena är persondefinierat och negativt laddat eftersom det bara används för egen personlig vinning. Det andra maktbehovet kallas för det socialiserade maktbehovet och har en positiv klang eftersom makthavaren här ser till gruppens bästa. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

Samhörighetsbehov

De individer som har ett stort samhörighetsbehov lägger stor vikt vid sina relationer till andra. De vill bli omtyckta och motiveras av interaktion med andra människor. (McClelland, 1987)

Individer med samhörighetsbehov är bra på att arbeta i grupp och när de blir bedömda föredrar de att få feedback på gruppens gemensamma arbete framför en individuell bedömning. Individer med ett starkt samhörighetsbehov presterar bättre när det poängteras att uppgiften är av stor vikt. De är bra på det sociala samspelet, att bevara sina relationer och för fler dialoger än andra. (McClelland, 1987)

Kritik

Kritik riktas mot McClellands (1987) behovsteori då den endast lägger vikt vid inre faktorer och därmed utesluter de yttre faktorerna för att förklara motivation. Dessutom är relationen mellan begreppen "behov" och "motivation" ofta odefinierade och flytande. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

Ytterligare kritik mot McClellands (1987) behovsteori är att den i de individualistiska och konkurrensinriktade delarna endast utgår ifrån en manlig synvinkel. McClelland (1987) använder sig endast av ett begränsat antal studier av kvinnors prestationsmotiv, vilket kan ses som problematiskt då studien ofta appliceras på både manliga och kvinnliga medarbetare. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

2.4 Vrooms förväntningsteori

Den kanadensiske professorn Victor Vrooms förväntningsteori från 1964 menar att motivet till att agera i en viss riktning beror på vad det kommer leda till och vad det kommer betyda för individen som utför uppgiften (Robbins, 2001). Vroom (1964) påstår att motivation är en funktion av de tre begreppen förväntan, instrumentalitet och valens.

Styrkan i en viss handling beror på sannolikheten av att handlingen kommer leda till ett visst utfall och på hur värdefullt det utfallet är för individen (Vroom, 1964). Teorin utgår därmed från individens personliga åsikt om utfallet. Den beror på egna preferenser, värderingar och behov. (Abrahamsson & Andersen, 2005) Det är därför viktigt att förstå individens mål och relationen

mellan insats och resultat såväl som mellan resultat och belöning och individens tillfredsställelse. Det är av stor vikt att vara medveten om att motivation är personligt och att det därmed inte finns någon universell metod för att förklara alla individers motivation. (Robbins, 2001)

Alla individers motivationsfaktorer skiljer sig åt. Om individen endast uppfyller två av de tre begreppen kommer denne inte känna sig motiverad till uppgiften. Såväl förväntan, instrumentalitet och valens måste finnas för att motivation ska uppnås. (Abrahamsson & Andersen, 2005) Nedan följer en förklaring av de tre begreppen.

Förväntan

En individs tro att en viss insats kommer leda till resultat. Finns det inget samband mellan dessa två kommer individen inte ha någon förväntan alls. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

Instrumentalitet

Individens tro på sannolikheten att en insats kommer leda till ett visst resultat, oavsett positivt eller negativt. Hög instrumentalitet påvisas om individen utför en uppgift till följd av att denne tror att det kommer leda till ett bestämt utfall. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

Valens

Valens handlar om hur individen värdesätter det väntade resultatet. Det kan antingen gälla ett positivt eller ett negativt resultat. (Abrahamsson & Andersen, 2005)



Figur 2

Källa: egen, 2016

Kritik

Mitchell (1974) undersökte i sin artikel: *Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal* Vrooms förväntningsteori och kom bland annat fram till att utformande av teori och begrepp är bristfällig. Han menar också att nya matematiska skalor bör undersökas och att reliabilitet och validitet bör fastställas. (Mitchell, 1974) Kritiker håller med Mitchell i hans resonemang och anser därför att teorin bör beaktas med försiktighet (Robbins, 2001). Teorin påstås vara för generell och för specifik på samma gång. Generellt sett är det rimligt att motivation kan förklaras av termerna förväntning, instrumentalitet och valens, men då begreppen är mer specifikt uttryckta blir de problematiska som utgångspunkt för empirisk forskning. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

2.5 Senare motivationsforskning

Vi kommer i denna del presentera mer nyutkommen forskning med anknytning till medarbetares motivation.

I en studie från 1973 undersökte Mitchell resultatet av att sammanfoga två olika managementskolor. I undersökningen tar han upp delaktighet och dess betydelse för medarbetarnas motivation. (Mitchell, 1973) Delaktighet är enligt Mitchell (1973) ett sätt att öka medarbetarnas motivation. Han menar dock att det inte endast är delaktigheten i sig som leder till ökad motivation utan att faktorer som kommer med delaktighet, som bland annat kontroll och social påverkan, också är bidragande (Mitchell, 1973). När medarbetare känner sig delaktiga och betydelsefulla för gruppen kan incitamenten att prestera bättre öka. Mitchell (1973) uttrycker dock att alla medarbetare inte motiveras genom ökad delaktighet, vissa önskar istället ha klara direktiv att följa.

2001 genomförde Tansky och Cohen en empirisk studie i syfte att undersöka förhållandet mellan medarbetarnas utvecklingsmöjligheter, företagets stöd och dess engagemang. Författarna kom bland annat fram till att företaget kan upprätthålla medarbetarnas motivation genom att se till att det finns utvecklingsmöjligheter. Vad som ses som utvecklingsmöjligheter kan variera i allt från utbildning och ersättning till jobbroation och karriärs vägledning, och inte bara avancemang uppåt inom arbetet (Tansky & Cohen, 2001). Tansky och Cohen (2001) betonar även vikten av

att medarbetarna har ett utvecklingsprogram. Det ska bidra till att individen, med hjälp av chefen, når sina mål både inom och utanför organisationen.

Basford och Offermann utförde år 2012 en studie om sambandet mellan arbetskamraters relationer och motivation på arbetsplatser. Författarna fann att en positiv relation bland arbetskamrater kommer att öka motivationen på jobbet, oberoende andra faktorer. (Basford & Offermann, 2012) Dessutom konstaterade Basford och Offermann (2012) att kollegorna betyder mycket för motivationen på arbetsplatsen, oavsett position inom företaget.

I Kugelbergs studie från år 2000 kom hon fram till att unga personer (mellan 18 och 30 år) prioriterar personlig utveckling, goda sociala relationer, en känsla av frihet, ett meningsfullt arbete och stimulering i arbetslivet. Den personliga utvecklingen är allra viktigast för de unga och att få chansen att kunna växa som människa. (Kugelberg, 2000)

2.6 Teoriernas applicering i vår studie

Vi har valt att använda oss av fyra väletablerade teorier inom motivationsforskningen som tyngdpunkt i vår teoretiska referensram. Samtliga fyra teorier är mer än 50 år gamla. Att så pass gamla teorier väljs beror på att det inte finns några tunga, moderna alternativ idag. Teorierna skapade av Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961) och Vroom (1964) anses fortfarande vara bland de mest välciterade motivationsteorierna idag.

Maslows (1943) behovshierarki ses som grundstenen inom motivationsforskning.

Behovshierarkin har influerat många efterföljande motivationsstudier, däribland Herzbergs (1959). Av den anledningen anser vi att Maslows (1943) behovshierarki bidrar med god inblick i ämnet och är relevant för vår studie.

Herzbergs tvåfaktorteori från 1959 förklarar medarbetarnas olika grader av motivation. Teorin är bred och riktar sig till alla medarbetare, oavsett typ av bransch eller företag (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), vilket gör att den anses vara relevant för undersökningen.

I McClellands behovsteori från 1961 görs fler avgränsningar och teorin blir således mer djupgående än bred. Då McClellands studier har utgjort grunden för stora delar av forskningen inom prestationsmotivation anses den vara användbar.

Vrooms förväntningsteori utvecklades 1964 och är likt McClellands (1987) teori en teori som gör avgränsningar. Teorin har kritiserats för att vara svåränvänd (Mitchell, 1974) och det har vi tagit hänsyn till i vår applicering genom att medvetet använda den på ett övergripande sätt.

De teorier som presenteras under rubriken ”senare motivationsforskning” kommer främst användas för att belysa vår andra frågeställning. Med undantag från Mitchell (1973) är dessa teorier betydligt yngre och kommer användas som stöd för analysdiskussionen.

3. Metod

Detta metodkapitel syftar till att redogöra tillvägagångssätt under arbetet med framställandet av uppsatsen. Kapitlet inleds med genomgång av urvalsprocessen av företag och respondenter, för att sedan belysa tillvägagångssättet före, under och efter intervjuerna. Genom hela kapitlet riktas även relevant kritik mot våra metodval.

3.1 Urval

3.1.1 Val av företag och respondenter

Vid val av företag och respondenter var vårt mål att inte ha någon relation till de företag eller de respondenter som behandlas i studien. Enligt Lantz (2007) är det objektiva förhållningssättet av mer värde än det subjektiva. Hon menar att vi människor alltid har en förförståelse om saker och ting, ingen intervju är helt förutsättningslös (Lantz, 2007). Med detta i beaktning anser vi att vi valt det mest objektiva alternativet, för att på förhand kunna vara så neutrala som möjligt. På så sätt anser vi kunna få en mer rättvis bild av den verklighet som beskrevs under intervjuerna.

Respondenterna valdes ut genom vad Bryman och Bell (2013) skulle definiera som målstyrda urval där individer och organisationer valdes ut med avsikt att passa studiens syfte. För att svara på frågeställningen om hur ett stabilt och ett kreativt företag förhåller sig till motivation i praktiken ville vi komma i kontakt med två på förhand olika företag. Med utgångspunkt i de bestämda definitionerna om ett stabilt företag ansågs Systembolaget, ett statligt företag med stort kundförtroende (Medieakademin, 2016) passa in som ett av respondentföretagen. På liknande grunder valdes ett kreativt företag ut i Lundalogik, ett programvaruföretag som vuxit rejält sedan starten år 1990 (Lundalogik AB, 2016a).

En chef och två medarbetare intervjuades på respektive företag. Att intervju personer med olika befattningar gjordes med förhoppning om att fler perspektiv skulle ge en mer nyanserad bild. Cheferna i verksamheterna intervjuades först och därefter intervjuades dennes medarbetare.

På båda respondentföretagen kontaktades cheferna för att fråga om intervjuer och när vi fick godkännande från dem genomfördes ett kedjeurval där cheferna bestämde vilka medarbetare som skulle intervjuas (Bryman & Bell, 2013). Då kedjeurvalet inte är slumpmässigt kan det enligt Alvesson (2003) ha bidragit till att cheferna valde ut medarbetare som de själva anser är motiverade för att framhäva företaget. Vi fick dock intrycket av att vi fick prata med de medarbetare som var tillgängliga just den period intervjuerna skulle äga rum och att urvalet därför var en tillfällighet från chefernas sida. Att det inte funnits någon möjlighet att själva välja vilka medarbetare som skulle intervjuas kan ha påverkat studiens resultat, och det är något vi är medvetna om.

3.1.2 Val av metod

Vår undersökning är enligt Bryman och Bell (2013) en multipel fallstudieforskning av två företag och har en komparativ form. Den metod vi anser lämpar sig bäst för studiens syfte är att ta fram primärdata i form av kvalitativa, semistrukturerade intervjuer. I den kvalitativa intervjun ligger fokus på respondentens egna uppfattningar och åsikter (Dalen, 2008). Detta är något vi är intresserade av då motivation och en individs syn på motivation är ytterst personlig. Metodvalet kan fånga upp nyanser, normer och värderingar och sätta dessa i ett sammanhang, på ett sätt som den kvantitativa metoden inte kan. (Ahrne & Svensson, 2015) Vi har valt att utgå från den semistrukturerade intervjuformen som enligt Bryman och Bell (2013) innebär att intervjuguiden är förutbestämd men flexibel. Flexibiliteten bidrar till att intervjuerna kan ställa uppföljningsfrågor och få mer utförliga svar (Dalen, 2008), vilket gynnar vår typ av studie. Det är enligt Dalen (2008) viktigt att det i den kvalitativa intervjun skapas intersubjektivitet mellan intervjuare och respondent så att upplevelse och situationstolkningar blir gemensamma för individerna. Det är viktigt att vara medveten om att intervjuarnas analys och tolkning av intervjun kommer påverkas av intervjuarnas och respondentens förhållande. När det skapas intersubjektivitet mellan dessa förstärks validiteten i intervjuarnas tolkning. (Dalen, 2008)

Enligt Lantz (2007) kan den kvalitativa analysens giltighet ifrågasättas. Eftersom den ofta utgår från ett begränsat antal intervjuer måste resultatet diskuteras ur ett annat perspektiv än om stickprovet hade varit allmänt representativt (Lantz, 2007). Detta gör att vi inte kan göra generella uttalanden i vår studie. Bryman och Bell (2013) menar att den kvalitativa forskningen

är för subjektiv. Vad som tas upp och vad som anses vara viktigt för undersökningen beror på forskarens egna preferenser. Kritiker menar att forskaren själv får för stort inflytande och frihet att vinkla och tolka materialet och att det då blir alltför subjektivt. Det gör det således svårt för andra att replikera det kvalitativa forskningsresultatet. (Bryman & Bell, 2013)

Som alternativ till vår metod skulle vi kunna använda oss av både en inledande kvantitativ enkätundersökning och sedan komplettera med flera kvalitativa intervjuer på respektive företag. Då hade vi fångat upp fler respondenters övergripande förhållande till motivation och sedan använt intervjuer som redskap för att få en fördjupad förståelse från utvalda individer. Det hade gett undersökningen ytterligare bredd, men vi valde bort denna kombination på grund av arbetets förutbestämda omfattning och den begränsade tidsramen som kandidatuppsatsen måste hålla sig inom.

Trots den kritik som finns mot den valda metoden bedömer vi att de fördelar som presenterats kommer att överväga nackdelarna och att metoden kan få fram giltigt och värdefullt material till vår analys.

3.2 Genomförande av datainsamling

Enligt Alvesson och Sköldbärgs (1994) beskrivning har ett abduktivt förhållningssätt använts för att samla in det teoretiska materialet. Det abduktiva förhållningssättet nyttjades till exempel när teoridelen kompletterades med ny teori för att belysa de fenomen som framkom under intervjutillfällena.

I studien har såväl primär- som sekundärdata använts. Primärdata samlades in genom sex stycken kvalitativa intervjuer, samt från företagets hemsidor. Sekundärdata är huvudsakligen hämtad från tryckta källor. Det har lagts stor vikt vid att de använda källorna ska vara tillförlitliga och därför har huvudsakligen vetenskapliga källor nyttjats.

3.3 Genomförande av intervjuer

När de två företagen skulle kontaktas valdes två olika tillvägagångssätt. Systembolaget kontaktades genom ett fysiskt besök i en butik för att ge ett gott och personligt första intryck. Efter att ha pratat med butikschefen bokades tre intervjuer in, en med butikschefen själv och två med två olika butiksmedarbetare.

Då Lundalogiks huvudkontor är placerat i Lund skickades istället ett e-mail med förfrågan om intervjuer direkt dit. E-målet nådde till slut rätt person och vi fick telefonnummer till en försäljningschef. Efter ett positivt samtal bokades tre intervjutillfällen in i Lund några veckor senare.

Med alla intervjuer inbokade påbörjades arbetet med att utforma en intervjuguide. Enligt Dalen (2008) är detta något som krävs vid användandet av semistrukturerade intervjuer som metod. Två intervjuguides sammanställdes för varje företag, en för cheferna och en för medarbetarna. (Se bilaga 1 till 4)

Vi valde att inte låta våra respondenter ta del av intervjuguiden innan intervjutillfället. Respondenterna gavs således ingen möjlighet att varken förbereda eller kontrollera sina svar innan intervjun. Det gör att de svar som gavs kan antas vara mer spontana och mindre tillrättalagda än om respondenterna hade fått förbereda sina svar innan intervjun. För studiens syfte bedömdes det som mer relevant att få oöverlagda och ärliga svar framför mer detaljrika och genomtänkta sådana.

Innan det var dags för intervjuerna genomfördes en provintervju. Detta gjordes för att testa frågorna i studiens intervjuguide och för att ha möjlighet att redigera och ändra samt ta bort och lägga till frågor (Dalen, 2008). Dessutom granskades tidsåtgången i enighet med Lantzs (2007) rekommendation. Vi som intervjuare fick också möjlighet att öva på samspelet under intervjun och väl bekanta oss med vår intervjuguide i praktiken. Provintervjun hjälpte oss att bli bättre förberedda och mer trygga i våra roller som intervjuare, vilket vi senare upplevde speglade av sig under intervjutillfällena. Ett bra samspel stödjer arbetet och man blir avspänd på ett naturligt sätt, något som underlättar intervjusituationen. På Lantzs (2007) inrådan uppmuntrades vår provrespondent även ge kritik kring både frågorna och intervjuns upplägg.

Vid intervjutillfällena inleddes varje intervju med en presentation av oss själva och vår studie. Respondenterna fick praktisk information om hur deras uppgifter och intervjumaterialet kommer hanteras och användas. Under intervjuerna användes tekniska hjälpmedel för att kunna spela in intervjuerna. Detta gjordes för att fånga respondentens egna ord, något som Dalen (2008) anser vara väldigt viktigt i kvalitativa intervjuer.

Då tillåtelse gavs till att spela in intervjuerna transkriberades intervjumaterialet efter varje intervjutillfälle. Vi fick då möjlighet att lära känna vår data och finna lämpliga citat, något Dalen (2008) nämner som en fördel med transkriberingar. Bryman och Bell (2013) argumenterar för att transkribering av materialet också leder till att analysen blir mer noggrann och trovärdig då materialet kan gås igenom flera gånger och därmed minskar risken för feltolkningar.

I förväg bestämdes det att respondenternas namn inte skulle publiceras. Detta gjordes med förhoppningen om att få fram mer djupgående och ärliga svar än om respondenterna benämns vid namn i uppsatsen. Enligt Alvesson (2003) undvek vi också att skapa tillfälle för respondenterna att framhäva sig själva genom att inte lägga vikt vid namnen. Det syftade även till att avdramatisera intervjuerna och skapa en tryggare miljö för respondenterna (Bryman & Bell, 2013). Vi är medvetna om att detta försvagar tillförlitligheten till studien eftersom det inte går att kontrollera respondenternas uttalanden i efterhand. Trots detta bedömde vi att fördelarna ändå överväger nackdelarna med anonymitet i det här fallet.

Intervjuerna pågick i ungefär 30 minuter vardera och denna tid ansågs vara tillräcklig för att skapa en helhetsbild om respondenternas tankar kring motivation, vilket Lantz (2007) anser är viktigt. Intervjuerna genomfördes i respektive respondentföretags lokaler. Vi upplevde att detta bidrog till att respondenterna kände sig mer trygga under intervjutillfället. Dessutom gavs möjlighet till att se hur deras lokaler är utformade, något som bidrar med en större förståelse för den miljö de arbetar i.

3.3.1 Intervjutabell

	<i>Datum</i>	<i>Transkribering (sidor)</i>
Systembolaget		
Butikschef	2016-04-20	10
Kvinnlig medarbetare	2016-04-25	14
Manlig medarbetare	2016-04-27	11
Lundalogik		
Försäljningschef	2016-04-28	11
Manlig medarbetare	2016-04-28	14
Kvinnlig medarbetare	2016-04-28	8

Tabell 1

Källa: egen, 2016

3.4 Genomförande av analys och diskussion

Analysprocessen inleddes med att transkriberingarna från de sex intervjuerna studerades. Därefter plockades det som ansågs relevant och intressant ut. Materialet bearbetades och diskuterades och vi tolkade det respondenterna sagt vid intervjutillfällena för att sammanställa empirin. Vidare identifierades begrepp som ansågs vara viktiga i undersökningen eller hade diskuterats av flera av våra respondenter. Dessa utgör underrubriker i den avslutande delen av analyskapitlet där den senare motivationsforskningen behandlas.

3.5 Validitet och reliabilitet

Enligt Bryman och Bell (2013) är det viktigt att diskutera validitet och reliabilitet för att få en överblick över kvaliteten i undersökningen.

För att nå en hög intern validitet har vi kritiskt och med stor medvetenhet utgått från frågeställningarna i hela processen, i allt från teoriinsamling, val av företag och respondenter, utförandet av intervjufrågor och intervjuer så väl som i analysdiskussionen. Inget tidigare

förhållande fanns till våra respondenter och intervjuerna genomfördes i företagens respektive lokaler, en plats där respondenterna kände sig trygga. Intervjuerna spelades in och transkriberades, något som bidrar till en ökad reliabilitet. Att respondenterna behandlas anonymt kan dock innebära implikationer för reliabiliteten då empirin inte går att kontrollera i efterhand.

I en kvalitativ intervju kan det finnas svårigheter med den externa reliabiliteten och den externa validiteten eftersom intervjuerna ofta genomförs på ett fåtal personer och resultatet då inte kan generaliseras. I enighet med Bryman och Bell (2013) är vi därför noga med att inte generalisera studiens resultat.

4. Empiri

Empirikapitlet är uppdelat efter de två organisationer som behandlas i studien. Inledningsvis berörs Systembolaget och därefter Lundalogik. De två avsnitten börjar med en översiktlig beskrivning av organisationen och därefter presenteras insamlat intervjumaterial uppdelat efter varje respondent.

4.1 Systembolaget

Systembolaget är ett statligt företag som idag har 436 butiker över hela Sverige. Systembolaget har lagstadgat monopol på försäljning av drycker som överstiger en alkoholhalt på 3,5 %. Företaget startades 1955 och har idag drygt 5 360 anställda. (Systembolaget AB, 2015) Systembolaget skiljer sig från andra detaljhandelsföretag då företaget inte drivs av vinstmaximering. Deras vision är *“ett samhälle där alkohol njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada”*. Företagets uttalade värderingar innefattar att vara omtänksamma, kunniga och inspirerande. (Systembolaget AB, 2016b)

En viktig personlig egenskap som Systembolaget värdesätter hos sina medarbetare är förmågan att sätta *“laget före jaget”*. Att vara ansvarstagande och serviceinriktad framhålls också som egenskaper som krävs för att passa in som medarbetare på Systembolaget. (Systembolaget AB, 2016c) År 2016 hamnade Systembolaget på en sjätteplats bland svenska företag i Randstad Awards, världens största oberoende employer branding*-undersökning. De är också kända för att ha hög tillit från kunderna. På Medieakademiens förtroendebarmeter år 2016 placerade sig Systembolaget i topp (Medieakademin, 2016).

*Employer branding kan sammanfattas som den allmänna bilden av hur ett visst företag uppfattas vara som arbetsgivare. Ett högt employer brand-värde menar att företaget anses vara en spännande arbetsplats med både goda karriärmöjligheter och attraktiva värderingar. (Randstad AB, 2016)

4.1.1 Butikschef

“Jag delegerar mycket.”

Vår chefsrespondent är en kvinna i 25-årsåldern som arbetar som butikschef i en av Systembolagets butiker. Hon har arbetat på Systembolaget i tre och ett halvt år och varit butikschef i ungefär sex månader. Efter sina gymnasiestudier arbetade butikschefen först inom restaurangbranschen innan hon började på Systembolaget.

Butikschefen har fullt ansvar för butiken och dess tio medarbetare. Det finns olika anställningsformer bland medarbetarna, alla arbetar inte 100 %. Två av de anställda sitter tillsammans med butikschefen i butikens ledningsgrupp. Systembolagets butiker är uppdelade i grupper om ungefär 14 stycken butiker, där butikscheferna samlas för möte en gång i månaden. Utöver det är butikscheferna indelade i en mindre grupp med enbart fyra butiker där de träffas en gång i månaden för att hjälpa varandra och utbyta erfarenheter. Detta är ett väl fungerande samarbete som butikschefen värdesätter och uppskattar.

Motivation

När vi bad butikschefen ge sin syn på vad motivation är för henne hade hon först svårt att sammanfatta och formulera sina tankar. Hon upplever att motivationsbegreppet är svårdefinierat men beskriver sedan motivation med orden: *“Jag ser det som en drivkraft och en rörelse framåt i en positiv bemärkelse.”* Butikschefen berättar att hon jobbar med motivation varje dag och anser att motivation är någonting som ständigt bör finnas närvarande.

Ju längre tid intervjun pågår och desto mer vi pratar om motivation upplever vi att respondenten blir mer säker på hur hon ser på motivation och vid ett senare tillfälle uttrycker hon tankar kring motivation som: *“Att jag har en drivkraft, ett mål, dit vill jag, dit ska jag.”* Hon uttrycker även att hon själv får motivation när någonting “flyter på” och när det finns ett mål att sträva efter. Hon säger att motivationen sjunker när hon upplever att hon har tråkigt.

Ansvar

På Systembolaget har butikscheferna det yttersta ansvaret över butiken och de ges stor frihet att styra butiken på det sätt de själva vill. Utseende- och resultatmässigt i butiken finns det klara och tydliga direktiv och mål att hålla sig till, men hur dessa mål nås och hur butiksverksamheten drivs upplever butikschefen att hon har stort inflytande över.

Delaktighet

Något som genomsyrar hela intervjun, och som butikschefen lägger stor vikt vid, är att alla hennes medarbetare ska känna delaktighet. Hon anser att det är viktigt att känna tillhörighet och att känna sig sedd för att bli motiverad. Respondenten upplevde att butikscheferna på Systembolaget, för bara några år sedan, gjorde det mesta själva. Idag delegerar butikschefen istället många arbetsmoment till sina medarbetare för att de ska känna delaktighet och ansvar. Varje medarbetare ansvarar därför själv över ett specifikt område, det kan vara allt från ölsektionen till att se till så att truckarna har batterivatten. För att skapa tillhörighet menar butikschefen att det är viktigt att gruppen har en bra social relation. Butikschefen förklarar att de kan gå på afterwork tillsammans och att det då är viktigt att *“alla får vara med”* och att medarbetarna *“känner att man är polare”*.

Utveckling

En gång om året har butikschefen ett medarbetarsamtal med varje medarbetare där de går igenom dennes situation och ambitioner på jobbet. Märker hon att en medarbetare strävar efter att utvecklas är det hennes uppgift att hjälpa denne att komma vidare. Butikschefen har själv varit en av dem som uttryckt sina ambitioner kring en ledarroll till sin chef. Då visste hon inte hur hon skulle nå dit men när hon berättade för sin chef om sina ambitioner kunde de börja arbeta mot de målen. Det finns enligt butikschefen gott om möjligheter för personalen att utvecklas inom företaget. Det erbjuds kontinuerligt frivilliga interna utbildningar som personalen kan ta del av. Dessutom finns det möjlighet att gå ledarskapsutbildningar för de medarbetare som har ledarskapsambitioner. Förutom medarbetarsamtalen en gång om året har butikschefen också ett uppföljningsmöte varje år med de anställda.

Svårigheter

Det svåraste med motivationsarbetet är enligt butikschefen när någon medarbetare förlorat motivationen helt eller har en mycket bestämd bild av hur denne vill ha det. Det kan till exempel vara svårt att motivera en medarbetare som har arbetat på företaget väldigt länge och har starka åsikter av hur saker "bör" göras. Butikschefen nämner också att det är en utmaning att driva igenom beslut som bestämts högre upp i företaget om hon själv inte känner att hon brinner för dessa förändringar.

Trygghet och möjligheter

När vi ber butikschefen berätta om vad som är det bästa med att arbeta på Systembolaget får vi svaret: *"Jag tycker om tryggheten, att det är ett stort företag och att de har uttalat att vill man så kan man."* Hon anser att karriärmöjligheterna är stora och poängterar den frihet som företaget ger till henne som butikschef. På frågan om vad som kan bli bättre i företaget har hon svårt att komma på något men uttrycker till slut att det hade varit bra att få mer schemalagd tid till att utveckla sina medarbetare.

4.1.2 Kvinnlig medarbetare

"Alla pratar med alla, alla känner alla."

En av de två medarbetarrespondenterna på Systembolaget är en kvinna i 20-årsåldern som har arbetat som butiksmedarbetare på Systembolaget i drygt ett år. Det började som ett sommarjobb i en butik inom Systembolaget på en annan ort, där respondenten trivdes väldigt bra. Att hon sedan hamnade på samma företag när hon flyttade till Göteborg beskriver hon som en slump.

Respondenten upplever att hon snabbt kommit in i gruppen. *"Jag är ganska ny men ändå, jag känner mig som hemma."* Hon arbetar idag 80 % och har egna ansvarsområden i butiken. Hon trivs med sina ansvarsområden men berättar att hon inte valt dem själv. Hon uttrycker även att hon tror att alla helst skulle vilja slippa de olika ansvarsområdena.

Motivation

Respondenten beskriver sin syn på motivation som *"att man hjälper varandra framåt"*. Hon

tycker att det är problematiskt att sätta ord på begreppet motivation, men anser att det är synonymt med att man *“brinner för något”*.

Respondenten upplever att det är många saker som motiverar henne på Systembolaget. Hon nämner dels de roliga och varierande arbetsuppgifterna och alla kundmöten, men säger också att vetskapen om att hon har möjlighet att lära sig nya saker motiverar henne.

På frågan om hon ser att Systembolaget har något speciellt förhållningssätt till motivation svarar hon först nej, men sedan berättar hon att Systembolagets uttalade fokus ligger på teamwork, eget ansvar och lärande. Dessa förhållningssätt anser hon vara motiverande.

Gemenskap

Respondenten upplever att hon har stor frihet att påverka sitt dagliga arbete. Hon framhåller dock att hon tror att det skiljer sig mellan olika butiker. Hon upplever att gruppen som jobbar tillsammans med henne i butiken är jättebra. *“Vi står varandra ganska nära, så alla pratar med alla, alla känner alla.”* Hon tror att detta beror på att medarbetarna är ungefär lika gamla och har liknande intressen. Den hierarki som hon upplevt förut inom olika arbeten finns inte i butiken. Hon menar att gruppen arbetar bra tillsammans, vilket respondenten ser positivt på.

Respondenten upplever inte att det finns någon konkurrens mellan medarbetarna i butiken. Hon tycker att de behandlar varandra med respekt och är bra på att kompromissa. Det bästa med att jobba på Systembolaget är enligt medarbetaren att träffa kunder och utbytet som det ger. Dessutom ser hon positivt på möjligheten att ständigt lära sig nya saker och att avancera inom företaget.

Utvecklingsmöjligheter

Det finns flera utbildningsmöjligheter som respondenten berättar om, men hon säger också att det är upp till var och en hur mycket man vill vara delaktig och engagera sig. Det är eget engagemang och vilja som styr, men möjligheterna och friheten till utveckling finns.

Respondenten upplever att hon utnyttjar dessa möjligheter, men säger också att det går lite långsamt framåt då det är mycket hon vill hålla aktivt. *“Men jag tycker nog att jag tar chansen*

när jag får den.”

Identitet

Respondenten svarar först ett snabbt och tydligt *“Nej, det gör jag inte.”* på frågan om hon identifierar sig med Systembolaget. Efter en tystnad och lite funderande ändrar hon sig och säger att hon nog gör det utan att tänka på det. Att hon bär med sig alla värderingar som Systembolaget har, även utanför arbetet. *“Jo, det gör jag nog. Fast jag vill nog inte erkänna det, men jo det gör jag faktiskt.”*

Företaget

Respondenten ser ljusst på framtiden. Hon tror att Systembolaget som företag bara kommer bli bättre och bättre med åren och syftar på att företaget just nu arbetar mycket med inkludering och mångfald. *“Jag kommer i alla fall vilja vara kvar.”* Respondenten upplever att hon fortfarande känner sig ny i arbetsrollen och att hon har mycket kvar att lära sig. Hon kan tänka sig att bli chef i framtiden, men hon vill lära sig mer först och se hur hon känner längre fram innan hon sätter upp sådana mål. Hon menar att hon strävar efter att *“visa alla sina bra sidor”* och *“impa”* och om hon skulle kunna nå en chefsposition av det jobb hon utför nu så är det absolut någonting som motiverar henne i sitt jobb.

Mål

Vi kommer in på mål och pratar om veckomålen som finns på företaget. Respondenten berättar att det finns två typer av mål som sätts upp i början av veckan; ett mål för hela butiken och ett personligt mål. Respondenten tycker att butiksmålen fungerar bra och att alla blir motiverade när de vet vad de ska ta sikte på varje vecka. De personliga målen är bra i teorin men fungerar inte i praktiken menar medarbetaren. Varje fredag ska en uppföljning av målen ske, något som ännu inte gjorts. *“Det blir ju en sån sak som inte blir prioriterad, för att det är så mycket annat som man känner är viktigare.”*

Avslutningsvis frågar vi om respondenten anser sig vara motiverad på arbetet och då svarar hon säkert att hon anser att hon är det. Hon berättar om när hon fick ett nytt ansvarsområde och jobbade dygnet runt eftersom det var så roligt. Sedan beskriver hon att hon *“inte har ont i*

magen” av att gå till jobbet. Hon ser istället fram emot att komma till arbetet och att få träffa kollegorna och utföra sina arbetsuppgifter.

4.1.3 Manlig medarbetare

“Så det ökar ju ens motivation när man pratar, det tycker jag är jättetrevligt.”

Den manlige medarbetarrespondenten är i 40-årsåldern och har arbetat på Systembolaget i drygt ett och ett halvt år. Tidigare har han arbetat både inom restaurangbranschen och bilindustrin, innan han började läsa kurser på universitet. När han sökte extrajobb vid sidan om studierna ledde det till att han hamnade på Systembolaget. Idag är han fast anställd och arbetar 60 %.

Motivation

När respondenten blir tillfrågad vad motivation innebär för honom säger han *“det är ett stort, djupt, och brett begrepp”*. Han förklarar att det finns många olika typer av motivation och att det är någonting som driver honom. *“Motivation är att alltid vara sitt bästa jag just den dagen.”* Han upplever att motivation är energikrävande. Men han säger att om man gör det från hjärtat, riktigt innerligt, då blir det lättare. Motivation är enligt respondenten ingenting man kan tvinga fram.

Det som motiverar respondenten på Systembolaget är arbetsuppgifterna och arbetskamraterna. *“Jag trivs jättebra här.”* Han säger att han har varit på andra jobb som varit tyngre och sämre, och att den bakgrunden gör att han kan uppskatta jobbet på Systembolaget mer. Att det är lätt för honom på Systembolaget är något han upprepar flera gånger. Trots att han nu har ett “lätt” jobb saknar han inte utmaningar. *“Jag träffar så mycket människor, och jag älskar det!”* Den sociala kontakten med människor på jobbet är något han upplever som väldigt motiverande.

Frihet

Respondenten anser att han har ganska stor frihet att påverka sitt arbete. *“Jag får ganska fria tyglar.”* Så länge han sköter sitt ansvarsområde och håller sig inom ramarna så säger de ingenting menar respondenten. Han tvekar inför frågan om han vill avancera inom företaget.

“Samtidigt känns det skönt att vara den här fria människan du vet, och inte liksom låsa upp mig.” Han har varit chef tidigare, inom bilindustrin, och känner att det inte är någonting som lockar honom. Medarbetaren uppskattar de varierande arbetstiderna som finns på Systembolaget. *“När jag har de här tiderna så känner jag mig inte låst.”*

Identitet

När vi frågar respondenten om han skulle säga att han identifierar sig med Systembolaget svarar han ja. *“Jag är reflektionen av den firman, det företaget eller den personen jag jobbar åt.”* Han menar att han alltid gör sitt bästa för att representera sitt företag och att företagets värdegrunder genomsyras i allt han gör. När han tar på sig arbetskläderna beskriver respondenten att han helt och hållet kliver in i rollen som “systembolagare”.

Bekräftelse

Respondenten drivs av det sociala utbytet med kunderna. Blir det en intressant diskussion dem emellan eller om han får positiv feedback upplever respondenten att motivationen ökar och att han får energi till att göra ännu bättre ifrån sig. *“Så det ökar ju ens motivation när man pratar, det tycker jag är jättetrevligt.”* Respondenten visar oss ett diplom han fått för “suverän service” och berättar att han är ensam om att ha ett sådant i den här butiken. Han ser det som en bekräftelse på att kunderna tycker om honom och uppskattar hans hjälp. Han är väldigt stolt över diplommet som hänger på väggen i personalrummet och berättar att god service är ett av Systembolagets uttalade värdeord. Diplomet är någonting som sporrar respondenten i arbetet, han vill ha fler sådana utmärkelser. Han ser det som ett bevis på att han gör något bra och anser att det dessutom är en trygghet att ha och kunna visa upp om han någon gång skulle byta till en annan butik inom Systembolaget.

Mål

De mål som butiken sätter upp varje vecka belystes. Respondenten tycker att det är bra att ha fasta mål som ska följas. Han uttrycker att han personligen tycker om att ha mål att sträva efter som visar vilken riktning man ska gå och att detta gör honom motiverad i arbetet.

Trygghet

Det bästa med att arbeta på Systembolaget är enligt respondenten att det är en stor och säker organisation. Han uppskattar att butiken han jobbar i är relativt liten, vilket gör att relationen kollegorna emellan blir tätare och att alla får uttrycka sina åsikter om verksamheten. Vidare uppskattar han att företaget finns över hela Sverige, det är en trygghet om han någon gång skulle flytta.

4.2 Lundalogik

Lundalogik är ett programvaruföretag med över 160 anställda. Företaget startade sin verksamhet i Lund år 1990 och har idag sex stycken kontor i Norden. (Lundalogik AB, 2016a) Lundalogiks vision är att bli Nordens ledande CRM-leverantör. (Lundalogik AB, 2015) Lundalogik har en stark företagskultur där varje anställd ses som en "lundalogiker". Uttryckta värdeord för de anställda är begåvad, engagerad, lagspelare, ödmjuk och icke-rökare. (Lundalogik AB, 2016b) Lundalogik präglas av en stark innovationskultur. När de på sin hemsida framhäver vilka fördelar som finns med att arbeta på Lundalogik nämns frukostbuffé på måndagar, obligatorisk tre-fika, obegränsad tillgång på frukt och förmånlig tjänstepension som några exempel. I februari i år placerade sig Lundalogik för första gången på listan över Sveriges topp 100 mest spännande arbetsgivare. Listan presenteras varje år och innehåller de 100 bästa företagen i Sverige att arbeta och göra karriär på. (Karriärföretagen AB, 2016)

4.2.1 Försäljningschef

“Det är en jäkligt stor motivation, att få tuta i tutan så att alla hör, att jag har gjort den här affären nu.”

Vår chefsrespondent på Lundalogik är en kvinna i 30-årsåldern som arbetar som försäljningschef. I grunden är hon fastighetsmäklare men tröttnade på yrket och sökte sig istället till Lundalogik. Hon har arbetat i företaget i tio år och testat på de flesta avdelningar som finns inom försäljningsyrket på Lundalogik. Respondenten har varit försäljningschef i ungefär två år men innan dess har hon haft coachande funktioner i form av att starta upp företagets försäljningsverksamhet på två andra orter. Som försäljningschef har hon idag ansvar över fyra

medarbetare. Tjänsten har två delar, dels är hon försäljningschef med en coachande funktion och personalansvar och dels är hon säljare på heltid. Som säljare på Lundalogik har man en fast lön och utöver det tillkommer en bonus om man når upp till sina förutbestämda mål.

Motivation

När vi frågade försäljningschefen vad motivation är för henne uttrycker hon att det är när man vaknar på morgonen och känner att *“idag blir en riktigt bra dag”*. Hon menar att motivation är att vilja gå till jobbet och att vilja prestera där. Hon berättar om säljbranschen och hur det ständigt går upp och ned när man arbetar som säljare. Hon menar att en stor motivation är att sträva efter resultat och den tillfredställelse som infinner sig när det går bra.

När en affär är klar får den säljare som genomfört den tuta i en *“ordertuta”*. *“Det är en jättestor motivation, att få tuta i tutan så att alla hör, att jag har gjort den här affären nu. Och att få berätta det för alla.”*

Om hon själv eller hennes medarbetare känner sig omotiverade tror försäljningschefen på att bryta mönstret och göra något annat för att sedan komma tillbaka till arbetsuppgiften med ny energi. Hon tror på att söka motivation hos andra och ger oss exempel på att man kan följa med en kollega ut på ett kundmöte om man själv känner sig omotiverad för stunden.

Ledarskap

Försäljningschefen anser att hon har ganska stor frihet att påverka hur hon motiverar sina medarbetare och säger att de jobbar aktivt med motivation. Detta görs bland annat genom säljtävlingar, mål som sitter uppsatta på väggen och fredagsmejl med positiva händelser från den gångna veckan. Försäljningschefen uttrycker att företagets ledord anpassar hur hon och hennes medarbetare tänker. Ledorden på Lundalogik är passion och engagemang, snygga passningar mellan avdelningarna och att se företaget som sitt eget. Dessutom har säljavdelningen ledord som team, disciplin, kundvård och glädje, vilket påverkar hur de arbetar.

Vidare anser försäljningschefen att hon anpassar sitt ledarskap och hur hon motiverar sina medarbetare på individnivå. Hon beskriver att alla säljare är olika och motiveras av olika saker.

För att motivera på individnivå pratar hon med sina medarbetare och frågar dem vad som motiverar dem. Någon blir motiverad av en extra bonus medan någon annan drivs av att vinna tävlingar och placera sig på företagets topplista över bästa säljare.

Svårigheter

Vi frågade vad det svåraste är med ett motivera och fick svaret: *“Det svåra är inte att motivera folk, det svåra är att få folk att utföra.”* Hon upplever att medarbetarna är motiverade och anser att en stor bidragande faktor till det är den rekryteringsprocess alla nyanställda måste gå igenom. Rekryteringsprocessen är omfattande och företaget strävar efter att rekrytera nytänkande medarbetare med ett inre driv. Företaget menar att om man arbetar med bra människor bidrar det till motivation.

Konkurrens

Respondenten menar att det finns konkurrens mellan medarbetarna, framförallt mellan de medarbetare som arbetar med samma kundgrupper. Hon tar upp ett exempel som en av hennes medarbetare sagt till henne: *“Jag tycker att det är jättekul att det går så bra för den här personen. Men det är fan, jag vill att det ska gå bra för mig också!”* Försäljningschefen menar att säljarna gläds med gruppen men själva vill bidra till bra resultat.

Företagskulturen

Enligt försäljningschefen är det bästa med att arbeta på Lundalogik kollegorna och den starka företagskulturen på företaget. Eftersom de är noga med vilka personer de rekryterar på företaget stärks företagskulturen. *“Det blir ju jättekul härlig stämning och kultur och likasinnade.”* Men det är på både gott och ont menar respondenten: *“Företaget består av 160 personer som är lika dana.”* Respondenten berättar att medarbetarna gör mycket tillsammans utanför jobbet. Ett exempel är att de varje kvartal anordnar en kvartalsfest, oberoende på kvartalets resultat. Ytterligare en sak som respondenten lyfter fram är att hon inte har slutat utvecklas på de tio år hon har arbetat inom företaget. Detta är anledningen till att hon fortfarande arbetar kvar och säger att det är motivation för henne. *“Att få testa på nya saker, nya infallsvinklar, nya områden.”*

4.2.2 Manlig medarbetare

“Jag vill hitta tillbaka till tiden när man har lite mer tid för kollegorna, där man känner att allting går liksom inte i 180.”

Den första medarbetarrespondenten arbetar som säljare på Lundalogik och är en man i 25-årsåldern. Han har studerat på Lunds universitet i fem år innan han började på Lundalogik via en ettårig traineetjänst. Idag har han varit på Lundalogik i två år.

Motivation

Som säljare ser respondenten på motivation på två sätt. *“Både inre och yttre motivation, och det är framför allt den inre motivationen som driver mig.”* Han beskriver det som att det är den inre motivationen som utgör den större delen av arbetsdagen. Den yttre motivationen, som kollegor och lön, är också viktig på sitt sätt, men respondenten uttrycker det som att den biten mattas av för hans del. Han har arbetat med försäljning tidigare och upplevde då att han tröttnade på att ständigt behöva överträffa den yttre motivationen för att få stimulans. Till slut blev kraven orimliga och han bestämde sig för att lägga mer fokus på den inre motivationen. Han förklarar det som: *“Och det är till exempel att se sig själv som en del i teamet, här gör vi väldigt mycket roligt tillsammans.”*

På Lundalogik motiveras respondenten av sin relation med kunderna. *“Jag älskar platsen vid förhandlingsbordet, och det är egentligen där jag trivs som absolut bäst.”* Han beskriver känslan av att känna att man gör skillnad och hjälper andra företag som mycket givande. *“Det är någon form av djupare motivation än bara ‘varsågod skriv på ett papper’ nu sticker jag vidare.”*

Sammanhållningen i gruppen är något som respondenten upplever som en klart bidragande faktor till motivationen. *“Men jag kan liksom inte sätta fingret på vad det skulle vara... det är bara det här, att man motiveras av att göra teamet stolt.”*

Balans och belöning

Respondenten berättar om hur säljyrket innebär höga berg och djupa dalar, både resultat- och

känslomässigt. Att hålla en balans är svårt. Det är viktigt att inse att man inte kommer vara varken på toppen eller botten för alltid. *“Man får också se till att njuta och belöna sig själv till exempel när man gjort någonting bra istället för att jobba på nästa puck.”* Samtidigt ska inte belöningarna komma för enkelt så att de blir rutinmässiga. *“Jag vill inte att man får belöning för någonting som man inte har förtjänat, för då blir orden bara tomma.”*

Bonussystem

Respondenten uttrycker att det finns incitamentsverktyg på Lundalogik. Alla säljarna har en bestämd fast lön, oavsett hur det går i säljarbetet. *“De är jättemåna om att varje anställd här ska ha en trygg plattform att stå på.”* Därtill finns även en rörlig lön som beror på hur mycket man presterar varje månad. *“Det är klart, det är också någonting som motiverar.”* Den här typen av yttre motivation anser respondenten fungerar bra. Vad gäller inre motivation tycker respondenten att det hade kunnat vara lite bättre. Den snabba tillväxttakten i företaget skapar en miljö där man hela tiden uppmuntras blicka framåt och sikta mot nya mål. Respondenten upplever att han hade velat att företaget tydligare uttalat att det är okej att stanna upp och njuta av framgångarna ibland. Han säger att hans säljgrupp är duktiga på att fira framgångar tillsammans, *“men jag vet ju kollegor i företaget som har lite mer av det här att stressa sig igenom och jaga nästa, och jag tycker nästan att, jag tycker att man tappar lite den förankringen.”* Respondenten önskar också att det fanns mer utrymme för att kunna landa. *“Jag tror att det är viktigt faktiskt, för framtidens välgångar.”*

Utvecklingsmöjligheter

På frågan hur han ser på sina utvecklingsmöjligheter på Lundalogik svarar han: *“Jättesvårt måste jag säga, för att det är en väldigt platt organisation.”* Han målar upp en bild över hierarkin i företaget, för att visa på hur platt den är. Det finns ett fåtal trappsteg att klättra, och på de högre positionerna finns det få platser. Det enda alternativet är att putta undan någon av de som redan sitter högre upp, och det är han inte intresserad av. *“Så just att klättra hierarkiskt, njaa, jag vet inte riktigt.”* Respondenten tror inte att han kommer vara kvar på Lundalogik hela sin yrkeskarriär. Han drivs av utmaningar och vill stanna kvar så länge han känner att han utvecklas. *“Om fem år så tror jag fortfarande att jag kan vara kvar i den rollen jag har i dag och fortfarande utvecklas.”*

Företagskultur

Respondenten berättar att han identifierar sig med Lundalogik. *“Det är ett varumärke som man kan vara stolt över.”* Företagskulturen är något han ser mycket positivt på. Han anser att det är viktigt att bevara känslan av att Lundalogik är ett företag där alla hjälper varandra, nu när företaget växer och utvecklas så pass snabbt. Respondenten menar att företagskulturen bidrar till att han har större frihet att påverka arbetet. Det finns bestämda säljmål för hur mycket han förväntas sälja, men hur han går tillväga för att uppnå målen är helt upp till honom själv. *“Har man idéer så är det bara att dra igång.”*

Medarbetare

Respondenten ser att det finns konkurrens mellan medarbetarna, men anser att det bara är bra och naturligt. Det ligger i allas intresse att förvalta alla affärsmöjligheter på ett så bra sätt som möjligt.

Respondenten berättar att det bästa med att jobba på Lundalogik är kollegorna i säljteamet. *“Vi har en grym dynamik i vårt team. Jag tror inte att jag upplevt den typ av dynamik på en arbetsplats tidigare.”* Han tror att förklaringen ligger i en bra fördelning mellan killar och tjejer, och att alla är ungefär i samma ålder. De har högt i tak och mycket humor tillåts.

Respondenten upplever att han känner sig mer motiverad på arbetet nu än när han började för två år sedan. Han tror det beror på att han har lyckats hitta en bättre balans och att han kan släppa arbetet mer nu än tidigare. Han upplever dock att han fortfarande bär med sig arbetet väldigt mycket. *“Sen inser jag att om man tittar på en långsiktighet för mig som medarbetare så har det mer att göra med hur jag mår och att jag har någon form av human arbetsmiljö. Så att av den anledningen tror jag att jag är mer motiverad nu.”*

4.2.3 Kvinnlig medarbetare

“Vi har blivit ett gäng vänner som jobbar på Lundalogik.”

Den andra medarbetarrespondenten från Lundalogik är en kvinna i 25-årsåldern. Hon har studerat ekonomi på universitetet i fem år. Därefter påbörjade hon ett traineeprogram på Lundalogik innan hon började arbeta som säljare på företaget. Idag har hon varit på Lundalogik i tre år.

Motivation

Respondenten tycker inte att det är helt enkelt att svara på vad motivation är men uttrycker att det är att hitta det som triggas en. *“Att fortsätta göra det man gör, eller att lyckas lokalisera vad man mår bra av helt enkelt.”* Hon anser att de arbetar mycket med motivation i säljgruppen och försöker hitta vad det är som motiverar dem att göra ett ännu bättre jobb.

Som mest motiverad känner sig respondenten när hon har nått 90 % av sina mål. Då ligger målen fortfarande framför henne men de är så nära att hon nästan kan ta på dem. Dessutom motiveras hon av att få positiv feedback. När vi frågar respondenten om hon blir motiverad av den finansiella bonus som säljarna kan få varje månad svarar hon att den motiverar henne till en viss del, men då ska hon känna att det är rimligt att uppnå målet. Hon anser att bonusen är bra men menar att vissa av hennes medarbetare triggas igång extremt mycket av bonusen medan andra inte gör det alls. Hon anser själv att hon ligger mitt emellan dessa påståenden, hon tycker om en bonus men ser inte att det är den som kommer avgöra hur länge hon kommer stanna på företaget.

I framtiden strävar respondenten efter att ha en mer coachande roll i företaget och att vara mer av en intern resurs. *“Det motiverar mig extremt mycket.”*

Frihet

När vi frågar om hon känner stor frihet att påverka sitt arbete svarar respondenten att hon har relativt stor frihet. Hon förklarar att hon har en budget att följa och mål som ska nås men hur hon gör det kan hon själv styra över. Det är någonting som hon uppskattar. Vidare känner hon alltid att hon får gehör om hon kommer med förslag.

Utveckling

Utvecklingsmöjligheterna på företaget är begränsade om man ser till att avancera titelmässigt. Respondenten upplever att det finns få positioner att klättra till då företaget har en väldigt platt struktur. Däremot finns det möjlighet till stor personlig utveckling. Respondenten värdesätter de personliga utvecklingsmöjligheterna men ser också problematiken med de begränsade utvecklingsmöjligheterna karriärmässigt.

Företagskultur

Respondenten identifierar sig med Lundalogik. *“Det gör man! Det gör man alldeles för mycket ibland.”* Hon menar att den kultur som finns på företaget är stark, och säger att det är svårt att inte bli motiverad av den. På Lundalogik drivs de flesta medarbetarna av sammanhållning och de gör mycket roligt tillsammans. *“Vi har blivit ett gäng vänner som jobbar på Lundalogik.”* Hon beskriver att det nästan kan vara svårt att skilja på sig själv och sin arbetsroll ibland och att hon dessutom har svårt att släppa jobbtankarna vid arbetsdagens slut.

Kollegor

Det bästa med att arbeta på Lundalogik är kollegorna. Respondenten uttrycker att det är högt i tak dem emellan och att hon arbetar i en inspirerande miljö. *“Det är farligt att säga det men vi känns litegrann som en lundalogikfamilj.”* Kollegorna är sammansvetsade och de kan prata om det mesta med varandra. Men respondenten uttrycker också att det är det man vill undvika; att sätta jobbet i samma mening som familj. Hon önskar att gränserna mellan jobb och fritid hade varit tydligare på företaget, så att hon kan vara ledig med gott samvete.

När vi frågar om hon upplever att det finns konkurrens mellan medarbetarna säger hon att begreppet konkurrens inte passar in i sammanhanget. De är ett bra gäng som är duktiga på att jobba med varandra. Hon menar att det istället handlar om att de är drivna säljare som alla vill bidra till gruppens bästa. Hon poängterar dock att det inte sker på bekostnad av någon annan utan att de är hjälpsamma och lyssnar på varandra.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel utförs en analys där diskussion förs med utgångspunkt i den teoretiska referensramen och det sammanställda intervjumaterialet som återfinns i empirin. De fyra stora teorierna behandlas först och därefter identifieras och diskuteras motivationsutmärkande drag hos respektive företag med hjälp av senare motivationsforskning. Avslutningsvis jämförs skillnader och likheter i företagens motivationsarbete.

5.1 Maslows behovshierarki

När vi försöker oss på att placera in våra respondenter på Systembolaget och Lundalogik i Maslows (1943) behovshierarki kan vi snabbt konstatera att det första steget är uppfyllt. Maslows (1943) grundläggande fysiologiska behov saknas inte och de har bland annat humana arbetstider och en trygg grundlön. Detta leder oss till det andra steget där trygghetsbehovet berörs. Vi anser att även detta steg är uppfyllt då vi upplever att medarbetarna känner stabilitet på sina arbetsplatser. De har trygga anställningar och båda företagen upplever positiv utveckling, Systembolaget genom ökad kundnöjdhet och Lundalogik resultat- och expensionsmässigt.

Att de två första behoven är uppfyllda på arbetsplatserna innebär, enligt Maslow (1943), att motivation endast finns att få i de högre trappstegen i behovshierarkin. För att uppfylla det tredje steget, tillhörighetsbehovet, krävs socialt engagemang. På Systembolaget uttrycker sig detta genom uppdelade ansvarsområden och gemensamma aktiviteter. Liknande engagemang går att hitta på Lundalogik, så som kvartalsfester, daglig tre-fika och afterwork. Detta gör att vi vill påstå att även det tredje steget är uppfyllt på båda företagen. Enligt Maslows (1943) teori återstår nu bara två steg: uppskattningsbehovet och behovet av självförverkligande.

Med stöd i det empiriska materialet vill vi argumentera för att våra respondenter på Systembolaget befinner sig på det fjärde steget, uppskattningsbehovet. Det finns grader av frihet och möjlighet till erkännande på arbetsplatsen, till exempel genom utmärkelsen "suverän service". Enligt vår analys är dock självständigheten begränsad, och det finns utvecklingspotential för uppskattningsbehovet. Detta innebär, enligt oss, att det är steg fyra i Maslows (1943) behovshierarki som motiverar våra respondenter på Systembolaget. Det är där

möjligheten till ytterligare motivation finns att hämta, då hela steget ännu inte är uppfyllt. (Maslow, 1943) Vad gäller Lundalogik så ser vi liknande tendenser. Uppmärksamhet, erkännande, självständighet och frihet finns till viss grad, men är inte helt uppfyllda ännu och är det som i dagsläget motiverar respondenterna på Lundalogik. Det finns alltså mer motivation att hämta i steg fyra också för Lundalogik. Vi ser flera små faktorer som antyder att Lundalogik har kommit längre på det fjärde trappsteget än Systembolaget. Vår uppfattning är att respondenterna på Lundalogik upplever en större frihetskänsla än respondenterna på Systembolaget. Dessutom ser vi att respondenterna på Lundalogik har möjlighet att vara mer självständiga i sin arbetsroll på ett sätt som inte är möjligt på Systembolaget.

För att summera appliceringen av Maslows (1943) teori på Systembolaget och Lundalogik så är vår tolkning att de båda befinner sig på det fjärde steget, uppskattningsbehovet. Vi anser att Lundalogik har kommit längre än Systembolaget på det fjärde steget, men att inget av företagen ännu nått det femte och slutgiltiga steget.

5.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Alla våra respondenter har uttryckt att de trivs på sina jobb. Vi tycker oss också kunna se att flera yttre motivationsfaktorer, som Herzberg (1959) skulle kalla hygienfaktorer, finns tillgängliga. Det finns inga uppenbara brister i hygienfaktorerna som vi kan identifiera, varken på Systembolaget eller Lundalogik. Arbetsmiljön är trygg och lönen är anständig. På Systembolaget upplevde en respondent missnöje med de varierande arbetstiderna, medan en annan ansåg att det var en fördel med arbetet. Detta bekräftar och legitimerar den kritik som vanligtvis riktas mot Herzbergs (1959) teori gällande att han inte tar hänsyn till någon skillnad mellan olika individer (Abrahamsson & Andersen, 2005). Enligt Herzberg (1959) är hygienfaktorerna inte motiverande i sig, men de krävs för att motivationsfaktorerna ska ha en motiverande effekt. På Systembolaget och Lundalogik finns det med andra ord stabila grunder för att kunna bygga motivation.

Motivationsfaktorerna är de som ska leda till ökad motivation (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Alla respondenter upplever att de har eget ansvar på arbetet, även om det är i varierande grad. Vår chefsrespondent på Systembolaget är tydlig med att hon delegerar ut arbetsuppgifter och arbetsområden till sina medarbetare som de får ha huvudansvar över. Hon

anser, precis som Herzberg (1959), att det verkar motiverande för varje individ. Just eget ansvar är något som Herzberg (1959) klassificerar som en motivationsfaktor. Personlig utveckling och engagerande arbetsuppgifter är två andra motivationsfaktorer som Herzberg (1959) nämner.

Vi anser att personlig utveckling går att identifiera på Systembolaget och Lundalogik. Möjligheterna till personlig utveckling är närvarande på olika sätt i företagen, men de finns i båda. På Systembolaget finns olika utvecklingsmöjligheter som medarbetarna kan utnyttja. Vi upplever att det på Lundalogik inte bara finns möjlighet till personlig utveckling, utan också en förväntan på att varje individ ska ta den möjligheten. Enligt oss speglar det den företagskultur som finns på Lundalogik. Vi tycker oss också ha upplevt att personlig utveckling uppmuntras mer aktivt på Lundalogik än på Systembolaget.

Vi har identifierat engagerande arbetsuppgifter både på Systembolaget och Lundalogik. Arbetsuppgifterna på de båda företagen har olika förutsättningar men vi upplever att alla respondenter känner att de gör någonting viktigt för företaget. På Systembolaget ska medarbetarna finnas till för kunderna när de behöver hjälp, råd och tips. På Lundalogik söker medarbetarna aktivt upp sina kunder själva, genom telefonsamtal och möten. Vi vidhåller att respondenterna anser att deras arbetsuppgifter är utmanande och meningsfulla, både personligen, men också för företaget.

Vi kan identifiera både hygienfaktorer och motivationsfaktorer på Systembolaget och Lundalogik, även om de uttrycker sig på olika sätt och i olika grad. I enighet med Herzbergs (1959) tvåfaktorteori anser vi det möjligt att påstå att det finns hög potential till motivation på båda våra respondentföretag.

5.3 McClellands behovsteori

Enligt McClellands (1987) teori finns det tre behov som påverkar en individs motivation, prestations-, makt- och samhörighetsbehov. Alla individer har delar av de tre behoven men det behov som är starkast är det behov som kommer ligga bakom den största delen av arbetsmotivationen (McClelland, 1987).

Vi har lagt märke till att de två företagens syn på motivation skiljer sig åt. På Lundalogik är det tydligt att medarbetarna på säljvdelningen drivs av ett prestationsbehov. Det finns ett stort fokus på att varje individ ska prestera. Det är viktigt att vara fokuserad och motiverad för att ta sig vidare i arbetet och prestera bättre än förut. På Lundalogik arbetar säljarna mot förutbestämda mål som de sätter upp tillsammans med försäljningschefen. Målen är tydliga. Att de sätts i enighet mellan säljaren och chefen är enligt McClellands (1987) teori viktigt med tanke på att målen både måste vara rimliga och utmanande för att individen med prestationsbehov ska motiveras av dem. En av våra respondenter på Lundalogik uttryckte att hon är som mest motiverad när hon har uppnått 90 % av sina mål. Målens funktion är att uppmuntra medarbetarna till att göra sitt yttersta, vilket vi anser att de gör på Lundalogik.

Karaktärsmissigt för individer med prestationsbehov är att de gärna arbetar individuellt eftersom de då personligen kan få beröm när de lyckas med en uppgift (McClelland, 1987). På Lundalogik finns det säljare som drivs av att stå högst upp på listan för "bästa säljare". Det finns andra som motiveras av att få tuta i "ordertutan" så att alla andra hör att säljaren har lyckats med en affär. En tredje motiveras extremt mycket av feedback och att få höra hur duktig personen är. En respondent berättar dock att den positiva feedbacken inte får ges för ofta, då tappar den sin kraft.

McClelland (1987) menar att personer med prestationsbehov finner det viktigt att avancera inom arbetet. På Lundalogik är denna möjlighet hämmad då organisationen är platt med få hierarkiska steg. I dagsläget upplever inte våra respondenter att det är någonting som stör dem men i framtiden uttrycker de en önskan om avancemang på företaget, något som är begränsat i dagens företagsstruktur.

På Systembolaget ser vi starka tendenser till att medarbetarna motiveras av ett samhörighetsbehov. De poängterar gång på gång hur viktiga kollegorna är för trivseln. De lägger stor vikt vid att arbetsgruppen fungerar bra tillsammans. Detta lyder i enighet med teorin som menar att personer med ett starkt samhörighetsbehov är bra på att arbeta i grupp (McClelland, 1987). Respondenterna på Systembolaget drivs av att prata med andra och att få utbyta tankar och erfarenheter med kunder och kollegor.

Vi identifierade också tecken på prestationsbehov hos respondenterna på Systembolaget. En av medarbetarna uttrycker sin önskan om att en dag bli chef inom företaget. Det är dock ingenting som hon i dagsläget arbetar aktivt mot, men drömmen finns. En annan respondent strävar efter att prestera på topp för att få företagets interna utmärkelse "suverän service". Respondenten menar att utmärkelsen fungerar som feedback på att det han gör är bra och att det uppskattas av kunderna och att utmärkelsen är det finaste beviset på det. Enligt vår mening drivs en av våra respondenter på Systembolaget mer av prestationsbehovet än de andra två. Hon drömmer om att avancera inom företaget och arbetar efter systematiska mål för att nå dit.

Vi kan se likheter mellan våra två chefsrespondenter på Systembolaget och Lundalogik. Deras ledarskap karaktäriseras av mjuka värden och de lägger vikt vid att medarbetarna ska må bra i sina arbetsroller. Vi kan därför inte se att McClellands (1987) maktbehov passar in på någon av chefsrespondenterna, eller på de andra respondenterna. Respondenter upplevs vara osjälviska och gör sitt bästa för att lyfta sina medarbetare. Det intryck vi har fått är att de hellre fördelar ut den makt de har i sin position för att stärka gruppen.

Med stöd i McClellands (1987) teori vill vi påstå att våra respondenter på Lundalogik i första hand motiveras av prestationsbehovet. Gällande Systembolaget har vi identifierat att de främst drivs av samhörighetsbehovet, men vi kan se även se tecken av prestationsbehovet hos dem.

5.4 Vrooms förväntningsteori

Vrooms (1964) förväntningsteori menar att en persons motivation är individuell och en funktion av de tre begreppen förväntan, instrumentalitet och valens.

Det Vroom (1964) uttrycker som förväntan har vi identifierat i de två företagen. Våra respondenter är medvetna om varför de går till jobbet varje dag och utför sina arbetsuppgifter. För respondenterna på Systembolaget handlar det till stor del om att träffa kunder och kollegor och att leverera den service som företaget står för. Gör medarbetarna ett bra jobb får de stanna kvar på företaget, får lön och har chans att avancera inom företaget. För våra respondenter på Lundalogik handlar det om att sälja företagets tjänster till nya kunder. Genom att sälja företagets

tjänster har medarbetaren möjlighet att utvecklas både som säljare och person. De får dessutom förnyat förtroende på arbetet och lön.

Instrumentalitet kan vi se hos både Systembolaget och Lundalogik. På Systembolaget yttrar den sig bland annat i form av att en av respondenterna arbetar hårt med kundnöjdhet eftersom han vill ha fler utmärkelser av "bästa service". Han har fått en utmärkelse tidigare och strävar efter att få fler. Att han redan har lyckats få en utmärkelse leder enligt Vrooms (1964) teori till att han anser att det är rimligt att få ytterligare en och att han därmed ser målet klart och tydligt framför sig. Ytterligare ett exempel på Systembolagets instrumentalitet är att butikschefen var målinriktad i sin dröm om att bli butikschef. Hon hade endast arbetat på företaget i tre år innan hon fick tillträda chefspositionen. En av anledningarna till att den resan gick relativt snabbt anser vi vara de utvecklingsmöjligheterna som finns på företaget. Hon visste att hon kunde nå en butikschefsposition och den vetskapen kan ha legat till grund för att hon satsade så hårt på att nå sitt mål.

På Lundalogik kan vi se tecken på instrumentalitet hos säljarna när de ska nå upp till sina mål. De har tydligt definierade mål och för att nå upp till dem måste de jobba systematiskt genom hela månaden och året. Om säljarna tror sig kunna uppnå sina mål är de mer benägna att kämpa för dem än om målen är orimligt höga. (Vroom, 1964) Är målen för högt satta antydde respondenterna att det inte är lika kul med mål och att de då tappar sitt syfte att motivera dem till bättre resultat.

Valensen syns på Systembolaget i form av att en respondent önskade bli chef i framtiden om hennes nuvarande arbetsinsats kunde ta henne dit. Här arbetar inte medarbetaren aktivt mot målet om att bli chef, dels då hon inte värdesätter det så högt utan snarare ser det som någonting som får ske i framtiden. På Lundalogik är det en respondent som uttrycker sitt mål om att i framtiden få personalansvar. Respondenten värdesätter denna dröm högt och blir, som Vrooms (1964) teori antyder, motiverad av att ha detta mål att sträva mot.

Vi har här påvisat att båda företagen når upp till de tre begreppen förväntan, instrumentalitet och valens i enighet med Vrooms (1964) förväntningsteori. Då dessa begrepp ska finnas hos varje

enskild individ för att denna ska känna sig motiverad följer nedan ett exempel på en av respondenterna där de tre begreppen har identifierats.

Förväntan har respondenten då hon tror på att hon kan nå högre positioner i företaget om hon lyckas utföra sina mål och arbetsuppgifter på ett bra sätt. Instrumentaliteten, alltså sannolikheten att hon kommer nå högre positioner, bedömer hon som rimliga. Att ha detta mål, som hon ser som uppnåeligt, motiverar respondenten väldigt mycket. Respondenten värderar målet om att få personalansvar högt och det är någonting som hon strävar efter i framtiden. Enligt Vrooms (1964) förväntningsteori skulle vi, på ett väldigt översiktligt plan, bedöma att denna medarbetare är motiverad på arbetet eftersom teorins tre begrepp är uppfyllda.

5.5 Identifierade motivationsfaktorer

5.5.1 Systembolaget

Delaktighet

Våra tre respondenter på Systembolaget poängterar att delaktigheten är viktig och att butikschefen arbetar aktivt för att öka den. Detta görs bland annat genom att ansvar delegeras ut till butikens medarbetare. Trots att alla medarbetare inte arbetar 100 % på Systembolaget har de alla ändå var sitt ansvarsområde.

Delaktighet kan i enighet med Mitchell (1973) öka medarbetarnas motivation. Den kan inge en positiv känsla av att få vara med och påverka och få medarbetaren att prestera bättre (Mitchell, 1973). Det kan i sin tur leda till att medarbetaren kan växa, både personligen och i sin arbetsroll. Det finns dock baksidor, och vi menar att det också kan leda till stress. Stress över att vara "expert" på ett visst område. På Systembolaget får inte medarbetarna välja vilket område de ska ha huvudansvar över, något det finns delade åsikter om. Vilket ansvarsområde medarbetaren tilldelas beror på hur mycket denne jobbar. De som arbetar mindre har ansvar över områden som är mindre tidskrävande, till exempel inkommande kundordrar. En av våra respondenter uttrycker att hon tror att alla helst hade sluppit ansvarsområdena. Chefsrespondenten och våra två medarbetarbetarrespondenter är i enighet med Mitchell (1973) överens om att delaktighet är viktigt för motivation och trivsel på arbetet. De har dock olika tankar om hur delaktigheten

uppnås. Butikschefen är stolt över att hon delegerar ut olika ansvarsområden medan medarbetarna däremot inte upplever att ansvarsområdena bidrar till delaktigheten. Medarbetarna tycker om att ha inflytande, men i viss mån. Delaktighet kan leda till ökad motivation för de anställda, men så är det inte för alla (Mitchell, 1973). På Systembolaget är det en balansgång. Alla medarbetare vill inte ha ansvar, då det är tätt sammankopplat med krav.

Utvecklingsmöjligheter

Våra respondenter på Systembolaget berättar att det finns goda utvecklingsmöjligheter inom företaget och att det är något som motiverar dem. Detta överensstämmer med Tansky och Cohen (2001) som menar att utvecklingsmöjligheter är bra för att upprätthålla medarbetarnas effektivitet. Två av respondenterna framhåller att det som är bäst med att jobba på Systembolaget är att man ständigt lär sig nya saker. På Systembolaget har alla anställda möjlighet att gå utbildningar och det finns särskilda ledarskapsutbildningar att ta del av för den som är intresserad. I enighet med Tansky & Cohen (2001) har de anställda utvecklingsmöjligheter, bland annat i möjligheter att avancera inom företaget. Utöver de utbildningar som erbjuds är det varje medarbetares personliga ansvar att läsa på om sitt ansvarsområde och samtidigt hålla den övergripande kunskapen inom dryck uppdaterad. Det stimulerar de anställda att alltid lära mer och vara nyfikna.

Tansky och Cohens (2001) studie betonar även vikten av att medarbetarna har ett utvecklingsprogram. På Systembolaget har företaget en tydlig tanke kring utvecklingsprogram för varje enskild medarbetare. Butikschefen berättar att det uttrycker sig genom årliga utvecklingssamtal med varje individ i syfte att lyfta fram medarbetarens personliga målsättning och ambitioner inom företaget. Hon nämner sin egen klättring inom Systembolaget som ett exempel på hur hon med hjälp av utvecklingsprogrammet har tagit sig till sin nuvarande position. Våra två medarbetarrespondenter nämner dock inte utvecklingsprogrammet alls under intervjuerna. Det kan gissningsvis bero på att de inte har arbetat på företaget en längre tid, att det inte är så förankrat som företaget vill tro eller att de helt enkelt inte tänkte på det under intervjuerna.

Trygghet

Våra respondenter upplever att Systembolaget är en trygg och stabil arbetsplats. De känner ingen oro över att förlora sitt arbete eller inkomst inom en överskådlig framtid. Trygghet är viktigt för den psykiska hälsan och för att medarbetarna ska kunna prestera sitt allra bästa (Maslow, 1943). Det andra steget på Maslows (1943) behovstrappa inkluderar trygghet. Vi upplever tryggheten respondenterna känner som en bidragande faktor till trivseln på arbetsplatsen. Tryggheten består dels i tron om att företaget inte kommer att försvinna, men också i att företaget finns utspritt över hela landet. Det gör att de anställda har möjlighet att fortsätta arbeta på företaget även om de skulle flytta till en annan stad. Systembolaget har högt förtroende bland det svenska folket (Medieakademin, 2016), något som även det bidrar till en tryggare arbetssituation då det indikerar att Systembolaget kommer finnas kvar i framtiden.

Gemenskap

Att tillhöra en grupp är också något som våra respondenter lyfter fram som viktigt. Att bli respekterad och accepterad för den man är och det man utför på arbetet. Detta stämmer bra överens med Maslows (1943) tredje steg i behovshierarkin, tillhörighetsbehovet. Medarbetarna känner en tillhörighet till varandra, men också till Systembolaget som företag. Våra respondenter är positivt inställda till den mindre butik de arbetar i, då det innebär att personalstyrkan är mindre. De upplever att det är en bidragande faktor till att arbetsgruppen blivit mer sammansvetsad. Alla får en egen roll i gruppen och alla behövs. Samhörigheten, framhåller butikschefen, är viktig för den gemensamma prestationen och motivationen på arbetet. Butikschefen anser att gruppdynamiken förbättras dagligen genom små naturliga inslag snarare än planerade gruppaktiviteter och att det är ett ständigt pågående arbete att upprätthålla och underhålla de sociala relationerna kollegor emellan.

5.5.2 Lundalogik

Full fart framåt

Lundalogik är ett företag i ständig utveckling. Resultatmässigt går det bra och inom loppet av enbart fem år (2009-2014) har de expanderat till tre nya länder. (Lundalogik AB, 2010, 2011, 2015) Företaget växer och de rekryterar ständigt fler medarbetare. Våra respondenter menar att det är spännande och utmanande att få arbeta i en sådan miljö. Men det för inte bara med sig

fördelar. Flera av respondenterna uttrycker rädsla för att företaget ska förlora sin charm som ett litet företag med unik företagskultur om de växer för fort. De skulle vilja kunna stanna upp mer och njuta av framgången istället för att ständigt drivas framåt till nya och bättre resultat. Att få tänka efter och låta framgångarna sjunka in är något som hade varit önskvärt hos våra respondenter på Lundalogik.

På Lundalogik bedömer respondenterna sina utvecklingsmöjligheter som stora. Men det är inte i första hand genom avancemang uppåt inom företaget, utan snarare genom personlig utveckling. Medelåldern på företaget är 31 år, vilket bör ses som ungt (Lundalogik AB, 2016c). Enligt Kugelberg (2000) prioriterar unga personer bland annat personlig utveckling, goda sociala relationer och frihet i arbetet. Det är enligt Kugelberg (2000) den personliga utvecklingen som är allra viktigaste delen i arbetslivet. Just det verkar det finnas goda möjligheter till på Lundalogik. Den personliga utvecklingsmöjligheten motiverar medarbetarna att känna att de ständigt har mer att lära och gör att de hela tiden strävar framåt. När vi frågar respondenterna om de kommer stanna inom företaget är de dock inte helt säkra. De tror att de kommer stanna på företaget några år till men inte för alltid, om de inte får möjlighet att avancera uppåt. Att ha en platt organisationsstruktur, likt Lundalogik, gör att skikten bryts ned och att alla medarbetare känner sig betydelsefulla. Men det gör också att det finns få positioner att klättra till, hierarkiskt sett, något som i längden kan saknas av våra respondenter.

Kollegor

Någonting som våra tre respondenter på Lundalogik värderar högt är sina kollegor. Teamkänslan är viktig, men också att man ser alla individer i gruppen. Det är tydligt att medarbetarna upplever att de motiveras av varandra, något Basford och Offermann (2012) funnit stöd för i en nyligen publicerad studie.

Kollegorna är en stor motivationsfaktor för respondenterna på Lundalogik. De motiveras av att vara delaktiga i ett sammanhang och att få uppskattning av teamet. Den goda stämningen mellan kollegorna skapar trivsel på arbetsplatsen och gör att de ser fram emot att komma till arbetet på morgonen.

Att just kollegorna är en sådan viktig aspekt för motivation på Lundalogik gör att företaget är extra noga med hur man anställer nya medarbetare. Lundalogik använder sig av en avancerad rekryteringsprocess för att identifiera personer med värderingar som speglar Lundalogik som företag. Företaget söker medarbetare med ett tydligt engagemang och en inre motivation. I likhet med Bassett-Jones och Lloyd (2005) anser Lundalogik att det just är den inre motivationen som bör uppmuntras och eftersträvas för att öka motivationen. Lundalogiks mål med rekryteringsprocessen är att lyckas identifiera "rätt" typ av personer att anställa, och fokus läggs på personlighet istället för bakgrund. Det skapar en homogen grupp medarbetare, något som gör det enklare att sträva åt samma mål. Den familjära stämningen på företaget bidrar till god kommunikation mellan de anställda, något som Bassett-Jones och Lloyd (2005) framhåller är en viktig positiv aspekt i motivationsarbetet.

Individfokus

På Lundalogik finns tydliga mål för varje individ. De är välgrundade och genomarbetade tillsammans med försäljningschefen. Detta gör att det finns ett tydligt målfokus på arbetsplatsen. Målen handlar till största del om vilken säljbudget man ska nå. Varje medarbetare har i och med det ett väldigt konkret eget ansvar över att nå upp till just sina mål, för dagen, månaden och kvartalet. Detta gör att det är enkelt att se resultatet av sina prestationer, något som respondenterna uppskattar. Tydliggörandet av resultaten gör att man snabbt får återkoppling på sitt arbete, vilket våra respondenter upplever som motiverande. Enligt Vroom (1964) upplevs kopplingen mellan prestation och resultat viktig för upprätthållandet av motivationen.

Våra respondenter upplever att de motiveras av personliga utmaningar som de kan växa med. Det finns stora möjligheter till det på Lundalogik då säljarna själva har ansvaret och får bestämma hur de ska nå sina mål. Teamet finns alltid där i bakgrunden, men det är varje säljare som står exponerad längst fram i varje enskild affär.

Enligt vissa forskare (t ex Anderson & Schalk, 1998) har relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare fått en mer kortsiktig karaktär. Fokus har istället lagts på flexibilitet i både tid och arbetsuppgifter samt mer individualiserade utbyten mellan företag och medarbetare. Idag erbjuder många företag arbeten där man har möjlighet att utveckla sin kompetens och fortsätta

vara attraktiv på arbetsmarknaden, istället för karriärsutveckling inom företaget genom en livstidsanställning (Kluytmans & Ott, 1999). Detta leder till att arbetstagarna ges större ansvar för den egna karriären än tidigare. Det här fenomenet tycker vi oss se hos Lundalogik. Medarbetarna motiveras av den personliga utvecklingen som erbjuds på företaget och de begränsade möjligheterna att klättra hierarkiskt inom företaget överskuggas och upplevs inte lika viktiga i jämförelse.

Företagskultur

Företagskulturen är viktig för företagets långsiktiga framgång och kan leda till motiverade medarbetare (Alani & Timander, 2013). Samtliga respondenter anser att kollegorna som vuxit fram i den starka företagskulturen är det bästa med att arbeta på Lundalogik. Tanken med att arbeta med värderingar är att medarbetarna ska veta precis hur de ska agera, utan tunga regelverk eller svåra rutiner (Alani & Timander, 2013). Som "lundalogiker" är det viktigt att följa företagets värdeord och dessa repeteras ständigt. De personer som arbetar på företaget har alla genomgått en rekryteringsprocess som uttalat prioriterar individens värderingar och personlighet framför kompetens, något som enligt Alani och Timander (2013) är en bidragande faktor till en stark företagskultur. Detta leder till att medarbetarna är lika i grunden vilket bidrar till en särskild stämning och jargong kollegorna emellan. Förutom att utföra arbetsuppgifterna finns det många trivselfaktorer på arbetet som stimulerar medarbetarna. Några exempel på dessa är fika varje vecka bestående av fruktsallad, smoothie och hembakat. Dessutom anordnas det varje kvartal en kvartalsfest, oavsett hur det har gått för företaget. Dessa aktiviteter bidrar till kulturen som finns på företaget. Respondenterna uttrycker att kollegorna blir som nära vänner och att de kan prata om det mesta med varandra. Men samtidigt som det blir en bra stämning på arbetsplatsen blir arbetet också mer personligt. Medarbetarna blir hårdare knutna till företaget och de kan ha svårt att släppa arbetet, även när de är lediga. I en så pass stark kultur kan det också vara svårt att separera sig själv från företaget. En av respondenterna uttrycker svårigheter att skilja på vilka som är företagets synsätt och vilka som faktiskt är hennes personliga åsikter.

5.6 Skillnader och likheter

Under studiens gång har vi kunnat identifiera både skillnader och likheter mellan våra två respondentföretag. Det finns strukturella skillnader mellan företagen och dessa måste tas i

beaktning när skillnader och likheter ska belysas. Systembolaget är ett stort företag som på grund av dess statliga styrning kan tänkas ha något av en trögflytande omvandlingsförmåga. Systembolaget innehar en sällsynt position då de inte är ett företag som strävar efter vinstmaximering. Lundalogik å andra sidan är ett snabbutvecklande företag med en stark företagskultur, något Alani och Timander (2013) menar leder till att företaget smidigt kan anpassa sig till nya förutsättningar på marknaden.

Vi anser att synen på motivation skiljer sig åt mellan företagen. Alla respondenter uppger att de är motiverade, men har olika sätt för att beskriva det. Respondenterna på Lundalogik har lättare för att uttrycka sig kring motivation och använder sig av typiska motivationsbegrepp. En förklaring till detta kan tänkas vara att samtliga respondenter på Lundalogik har en högskoleexamen och därmed är mer införstådda i terminologin. Det kan, i enighet med Alvesson (2003), bero på att respondenterna på Lundalogik både är insatta i och påverkade av den rådande diskursen. Vi tycker oss kunna se att det behövs olika typer av motivation för att de anställda ska känna sig tillfreds och utföra sina uppgifter på de två företagen. För våra respondenter på Systembolaget går arbetet ut på att vara tillgänglig och att ge den bästa servicen till kunden. På Lundalogik måste våra respondenter ständigt sälja för att klara sina mål. Som vi tidigare resonerade skulle den motivationsfaktorn som påverkar medarbetarna enligt McClelland (1987) bestämmas till samhörighetsbehovet på Systembolaget, medan respondenterna på Lundalogik motiveras av prestationsbehovet.

På båda företagen anser alla respondenterna att kollegorna är extremt viktiga. Några av dem uttrycker att kollegorna är det bästa med att arbeta på respektive företag. En annan sak som poängteras hos de båda företagen är trivsel. Trivseln är viktig för att ta sig upp på morgonen och se fram emot en dag på arbetet. Inom båda företagen upplever respondenterna att det finns stora personliga utvecklingsmöjligheter. De känner sig motiverade och uttrycker att det alltid finns mer att lära. De är nyfikna och har en vilja av att bli bättre på det de gör.

Våra respondentföretag arbetar med både personliga mål och mål för hela gruppen. På Lundalogik anser vi att mål som ett redskap för att skapa motivation är lyckat. Våra respondenter menar att de blir motiverade av målen som de själva får vara med och sätta. På Systembolaget

uttrycker våra respondenter att det är bra att arbeta med mål. De övergripande målen för butiken ser de positivt på. Där får de arbeta tillsammans. De personliga målen är bra i teorin men fungerar sämre i praktiken. Då det inte sker någon uppföljning av de personliga målen anser inte medarbetarna att de målen är lika viktiga. Vi tror att de personliga målen fungerar sämre på Systembolaget eftersom vi argumenterar för att medarbetarna där motiveras av McClellands (1987) samhörighetsbehov och därmed hellre arbetar i grupp.

Ytterligare en intressant aspekt som skiljer företagen åt är att respondenterna bedömer att det inom Systembolaget finns stora utvecklingsmöjligheter, hierarkiskt sett, men att dessa är mer begränsade på Lundalogik. Hur det påverkar medarbetarna kan vi inte ge något välavvägt svar på men vi menar att medarbetarna på Systembolaget ser det som en frihet att veta att de har möjlighet att nå högre positioner i företaget. På Lundalogik är medarbetarna medvetna om att det är svårt att klättra och ser detta som ett hinder att fortsätta på företaget i framtiden.

6. Slutsats och förslag till vidare forskning

Med stöd i analys och diskussionsavsnittet kommer detta avslutande kapitel sammanfatta och besvara uppsatsens frågeställningar. Därtill ges förslag till vidare forskning på området.

6.1 Slutsats

Frågeställningarna är:

- Hur förhåller sig ett stabilt och ett kreativt företag till motivation i praktiken?
 - Vilket förhållande kan identifieras mellan medarbetarnas upplevda motivation och etablerade motivationsteorier?
 - Vilka motivationsfaktorer karaktäriserar de olika företagen?

Vi anser att de båda respondentföretagen arbetar aktivt med motivation i praktiken och att medarbetarna känner sig motiverade på arbetet. Vi kan i vår studie se att motivation har olika betydelser i de två företagen. På Systembolaget ska medarbetarna finnas där för kunder och ge dem den bästa servicen. På Lundalogik är det av stor vikt att medarbetarna är motiverade för att sälja och leverera på topp. Vi har med hjälp av McClellands (1987) behovsteori kommit fram till att medarbetarna på Systembolaget motiveras av samhörighet medan de på Lundalogik motiveras av att prestera. Vi upplever att detta beror både på företagens olika strukturer och visioner men också på respondenternas personligheter.

När vi summerar våra tankar om de två företagen associerar vi Systembolaget med ett mer "traditionellt" jobb där medarbetarna tar på sig arbetskläderna, går in i sina arbetsroller, arbetar och går hem. Vi upplever att Lundalogik med sin företagskultur tar arbetet ett steg längre och vi förknippar det istället med en livsstil. Detta grundar sig i en känsla, som kan argumenteras för med hjälp av respondenterna på Lundalogik. De uttryckte att medarbetarna är sammansvetsade på ett sätt som nästan kan liknas vid en familj och att de kan prata med varandra om det mesta.

För medarbetarna på Lundalogik är arbetet väldigt personligt, detta är någonting vi inte ser på samma sätt på Systembolaget.

Vi tycker oss finna ett tydligt förhållande mellan medarbetarnas upplevda motivation och den teoretiska referensramens etablerade motivationsteorier. Trots att de fyra teorierna skapades för mer än ett halvt sekel sedan finner vi att de fortfarande är starkt verklighetsförankrade också idag, år 2016. De olika stegen i Maslows (1943) behovshierarki går att urskilja i de två respondentföretagen. Med hjälp av teorin vill vi argumentera för att både Systembolaget och Lundalogik befinner sig på samma trappsteg och motiveras av samma sorts faktorer. I enighet med Herzberg (1959) kan vi utan svårigheter identifiera såväl hygienfaktorer som motivationsfaktorer hos individerna. Detta tror vi beror på att de båda teorierna är breda och enkla att använda. Då McClellands (1987) behovsteori inte är lika generaliserande som de två tidigare teorierna upplevs förhållandet inte vara fullt lika starkt. Vi menar dock på att teorin är till hjälp för att analysera det empiriska materialet och att det går att utläsa att respondenterna på Systembolaget motiveras av ett samhörighetsbehov medan de på Lundalogik tydligt drivs av ett prestationsbehov. Vrooms (1964) teori är mer djupgående och komplex vilket försvårar vår användning av den. Då vi valt att endast beröra teorin överskådligt är det enbart det förhållandet vi kan uttala oss om. Vi menar att förhållandet är synligt men inte lika uppenbart som i de andra teorierna.

Utifrån vårt empiriska material lyckas vi identifiera fyra tongivande motivationsfaktorer på både Systembolaget och Lundalogik. Dessa anser vi vara karaktäriserande för företagens förhållningssätt till motivation. Respondenterna på Systembolaget motiveras främst av: delaktighet, utvecklingsmöjligheter, trygghet och kollegor. På Lundalogik motiveras respondenterna starkast av: kollegor, individualism, högt tempo och företagskulturen.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vår studie visar att det går att hitta såväl skillnader som likheter i Systembolagets och Lundalogiks praktiska motivationsarbete, och vi är övertygade om att det finns mer intressant information att finna på området. Nedan har vi listat några förslag till idéer som vi anser skulle vara intressanta att forska vidare på.

Vid appliceringen av Herzbergs (1959) tvåfaktorteori på vår studie uppenbarade sig en brist som vi upplever skulle vara av intresse för vidare forskning. Herzberg (1959) menar nämligen att hierarkiska utvecklingsmöjligheter är en viktig motivationsfaktor för medarbetarna. Vi håller med, men vill med stöd i vårt empiriska material tillägga att utvecklingsmöjligheterna inte enbart behöver vara låsta till att innefatta hierarkiska utvecklingsmöjligheter på företaget utan kan likaväl vara personliga sådana. Vi uppmuntrar därför till en studie som kan bidra med eventuella uppdateringar till Herzbergs (1959) nästan 60 år gamla teori.

Då vi anser att vi kommit fram till intressanta aspekter på området hade det varit spännande att fördjupa sig i studien för att kunna göra generella uttalanden om företagen. Detta hade bland annat kunnat göras genom att genomföra inledande enkätundersökningar för att på så sätt få en övergripande bild över medarbetarnas syn på motivation och sedan komplettera undersökningen med intervjuer för att få en mer djupgående förståelse.

Det hade även varit av intresse att se på hur praktisk motivation ser ut i olika branscher. Vi har sett tendenser på att motivationen kan skilja sig mellan olika företag och det vore därför spännande att jämföra hur det ser ut i olika branscher.

7. Referenslista

7.1 Tryckta källor

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 4., utök. och [rev.] uppl. Malmö: Liber

Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Alani, Marie & Timander, Helena (2013). *Lycklig lönsamhet: om att bygga stark företagskultur*. Bromma: Vision Takeoff Publishing

Alvesson, Mats (2003). "Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research", *The Academy of Management Review*, 28(1), ss. 13–33.

Alvesson, Mats & Sköldbäck, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.

Anderson, Neil & Schalk, René (1998). "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect", *Journal of Organizational Behavior*, 19, ss. 637–647.

Basford, Tessa E. & Offermann, Lynn R. (2012). "Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay", *Journal of Management & Organization*, 18(6), ss. 807–817.

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

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. Enskede: TPB6

Ewen, Robert B. (1964). "Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory", *Journal of Applied Psychology*, 48(3), ss. 161–163.

Gillberg, Nanna (2014). *Uppmärksamhetssamhället*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch (1959). *The motivation to work*. 2. ed. New York: Wiley

Jackson, Norman & Carter, Pippa (2002). *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Kluytmans, Frits & Ott, Marlies (1999). "Management of employability in The Netherlands", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), ss. 261–272.

Kugelberg, Clarissa (2000). "Young adult life with and without limits. Different discourses around becoming adult among Swedish young people", *Young*, 8(1), s. 136.

Lantz, Annika (2007). *Intervjumetodik*. 2., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Lundalogik AB (2010). Årsredovisning 2009. Lund: Lundalogik AB

Lundalogik AB (2011). Årsredovisning 2010. Lund: Lundalogik AB

Lundalogik AB (2015). Årsredovisning och koncernredovisning 2014. Lund: Lundalogik AB

Maslow, Abraham H. (1943). "A theory of human motivation", *Psychological review*, 50(4), ss. 370–396.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. 3. ed. New York: Harper & Row

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

Mitchell, Terence R. (1974). "Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal", *Psychological Bulletin*, 81(12), ss. 1053–1077.

Mitchell, Terence R. (1973). "Motivation and Participation: An Integration", *The Academy of Management Journal*, 16(4), ss. 670–679.

Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational behavior*. 9th ed Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International

Soper, Barlow, Milford, Gary E. & Rosenthal, Gary T. (1995). "Belief when evidence does not support theory" *Psychology & Marketing*, 12(5), ss. 415–422.

Svenska Akademien (2015). Svenska Akademiens ordlista över svenska språket. Fjortonde upplagan edn, Stockholm: Svenska Akademien

Tansky, Judith W. & Cohen, Debra J. (2001). "The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study", *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), s. 285.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Wahba, Mahmoud A. & Bridwell, Lawrence G. (1976). "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory", *Organizational behavior and human performance*, 15(2), ss. 212-240.

7.2 Elektroniska källor

Karriärföretagen AB. 2016. <http://www.karriarforetagen.se/page/kf2016> (Hämtad: 2016-05-04)

Lundalogik AB. 2016a. *Om oss*. <https://www.lundalogik.se/om-oss/> (Hämtad: 2016-04-19)

Lundalogik AB. 2016b. *Vi som jobbar här*. <https://www.lundalogik.se/om-oss/vi-som-jobbar-har/> (Hämtad: 2016-04-19)

Lundalogik AB. 2016c. *Sökes en projektledare och reskamrat*. <https://www.lundalogik.se/sokes-en-projektledare-och-reskamrat/> (Hämtad: 2016-05-05)

Medieakademin. 2016. *Förtroendebarmetern*. http://medieakademien.se/wp-content/uploads/2014/02/Fo%CC%88rtroendebarmetern_2016.pdf (Hämtas: 2016-05-09)

Nationalencyklopedin. 2016. *Företagskultur*.
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/foretagskultur> (Hämtad: 2016-05-23)

Randstad AB. 2016. *Randstad awards*. <https://www.randstad.se/randstad-award/> (Hämtad: 2016-04-15)

Systembolaget AB. 2015. <http://www.systembolaget.se/om-systembolaget/om-foretaget/kortafakta/> (Hämtad: 2016-04-18)

Systembolaget AB. 2016a. *Därför finns Systembolaget*.
<http://www.systembolaget.se/vart-uppdrag/varfor-vi-finns/> (Hämtad: 2016-05-23)

Systembolaget AB. 2016b. *Vision, syfte, kundlöfte och värderingar*.
<https://www.systembolaget.se/om-systembolaget/om-foretaget/vision--varderingar/>
(Hämtad 2016-04-27)

Systembolaget AB. 2016c. *Tips innan du ansöker hos ett jobb hos oss.*

<https://www.systembolaget.se/jobba-hos-oss/tips-innan-du-ansoker/> (Hämtad: 2016-04-20)

7.3 Muntliga källor

Butikschef på Systembolaget. Göteborg. 2016. Intervju 20 april.

Kvinnlig medarbetare på Systembolaget. Göteborg. 2016. Intervju 25 april.

Manlig medarbetare på Systembolaget. Göteborg. 2016. Intervju 27 april.

Försäljningschef på Lundalogik. Lund. 2016. Intervju 28 april.

Manlig medarbetare på Lundalogik. Lund. 2016. Intervju 28 april.

Kvinnlig medarbetare på Lundalogik. Lund. 2016. Intervju 28 april.

Bilaga 1. Intervjuguide - Butikschef på Systembolaget

Vill du berätta lite om dig själv?

- Utbildning?

Hur länge har du arbetat på Systembolaget?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur många ansvarar du över?

Vad innebär motivation för dig?

Vad har du för erfarenheter av motivation, bra och dåliga. Exempel?

Har Systembolaget några speciella förhållningssätt till motivation?

Hur stor frihet har du att påverka hur du motiverar dina medarbetare?

Hur motiverar du dina medarbetare? Kan du ge exempel på det?

Anpassar du hur du motiverar dina medarbetare på individnivå? På vilket sätt?

Vad ser du för svårigheter med att motivera?

Anser du att ni har hög personalomsättning? Vad tror du att det beror på?

Hur ser utvecklingsmöjligheterna ut för personalen?

Ser du tecken på konkurrens bland dina medarbetare? Hur ser du det? Vad beror det på?

Nu börjar vi bli nöjda, vi har bara två avslutande frågor

Vad är det bästa med att jobba på Systembolaget?

- Vad kan bli bättre?

Har du någonting du vill tillägga eller ändra? Känner du dig nöjd?

Bilaga 2. Intervjuguide - Medarbetare på Systembolaget

Vill du berätta lite om dig själv?

Hur länge har du arbetat på Systembolaget?

- Hur kommer det sig?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Vad innebär motivation för dig?

Vad har du för erfarenheter av motivation, bra och dåliga. Exempel?

Vad motiverar dig på Systembolaget?

Har Systembolaget några speciella förhållningssätt till motivation?

Hur stor frihet har du att påverka ditt arbete?

Hur ser utvecklingsmöjligheterna ut för dig?

Hur ser du på din framtid på Systembolaget?

Identifierar du dig med Systembolaget? På vilket sätt?

När känner du dig mest motiverad på arbetet?

Ser du tecken på konkurrens bland dina medarbetare? Har du några exempel på det?

Nu börjar vi bli nöjda, vi har bara några avslutande frågor kvar

Vad är det bästa med att jobba på Systembolaget?

-Vad kan bli bättre?

Sista frågan: känner du dig motiverad på jobbet?

Har du någonting du vill tillägga eller ändra? Känner du dig nöjd?

Bilaga 3. Intervjuguide - Försäljningschef på Lundalogik

Vill du berätta lite om dig själv?

- Utbildning?

Hur länge har du arbetat på Lundalogik?

- Hur länge har du varit chef?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur många ansvarar du över?

Vad innebär motivation för dig?

Vad har du för erfarenheter av motivation, bra och dåliga. Exempel?

Har Lundalogik några speciella förhållningssätt till motivation?

Hur stor frihet har du att påverka hur du motiverar dina medarbetare?

Hur motiverar du dina medarbetare? Kan du ge exempel på det?

Anpassar du hur du motiverar dina medarbetare på individnivå? På vilket sätt?

Vad ser du för svårigheter med att motivera?

Anser du att ni har hög personalomsättning? Vad tror du att det beror på?

Hur ser utvecklingsmöjligheterna ut för personalen?

Ser du tecken på konkurrens bland dina medarbetare? Vad beror det på?

Nu börjar vi bli nöjda, vi har bara några avslutande frågor kvar.

Vad är det bästa med att jobba på Lundalogik?

- Vad kan bli bättre?

Har du någonting du vill tillägga eller ändra? Känner du dig nöjd?

Bilaga 4. Intervjuguide - Medarbetare på Lundalogik

Vill du berätta lite om dig själv?

Hur länge har du arbetat på Lundalogik?

- Hur kommer det sig?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Vad innebär motivation för dig?

Vad har du för erfarenheter av motivation, bra och dåliga. Exempel?

Vad motiverar dig på Lundalogik?

Har Lundalogik några speciella förhållningssätt till motivation?

Hur stor frihet har du att påverka ditt arbete?

Hur ser utvecklingsmöjligheterna ut för dig?

Hur ser du på din framtid på Lundalogik?

Identifierar du dig med Lundalogik? På vilket sätt?

När känner du dig mest motiverad på arbetet?

Ser du tecken på konkurrens bland dina medarbetare? Har du några exempel på det?

Nu börjar vi bli nöjda, vi har bara några avslutande frågor kvar

Vad är det bästa med att jobba på Lundalogik?

-Vad kan bli bättre?

Sista frågan: känner du dig motiverad på jobbet?

Har du någonting du vill tillägga eller ändra? Känner du dig nöjd?