



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Notan, tack!

– En studie kring frontpersonalens
motivationsfaktorer inom restaurantbranschen

Daniel Joannou

Anders Jönsson

Joakim Thörnholm

Handledare:

Pavla Kruzela

Jan E Persson

D-uppsats

SMTX07

VT 2009

Sammanfattning

Titel	Notan, tack! – En studie kring frontpersonalens motivationsfaktorer inom restaurantbranschen
Nivå	Magisteruppsats i Service Management, VT 2009
Författare	Daniel Joannou, Anders Jönsson och Joakim Thörnholm
Handledare	Pavla Kruzela och Jan E Persson
Problem	Forskningen säger att inre motivation skapas genom yttre belöning. Men frågan är hur frontpersonalen motiveras. Då restaurantbranschen fortsätter att växa samtidigt som den får anses som utforskad, menar vi att frontpersonalens bakomliggande motivationsfaktorer måste undersökas och kartläggas.
Syfte	Syftet med vår uppsats är att undersöka, diskutera och beskriva frontpersonalens motivationskällor samt att se hur ledare motiverar i en kontaktintensiv servicenäring.
Frågeställningar	Hur uppstår motivation hos frontpersonalen? Hur motiverar ledare sin frontpersonal?
Metod	Vårt empiriska material utgörs av sex intervjuer och två observationer, vilka har använts för att besvara våra frågeställningar med stöd av teori.
Slutsatser	Yttre belöning kan öka den inre motivationen. Vår studie visar att immateriella belöningar har störst motiverande effekt och att verbal beröm är den belöningsstyp som såväl ledare som anställd värdesätter högst. Samtidigt som omgivningen och teamet tillsammans med ledaren spelar en betydande roll för den anställdas motivationsskapande.
Nyckelord	Inre och yttre motivation, belöningsystem, restaurant, empowerment, ledarskap, team, motiverade arbetsförhållanden

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som varit med i processen i skapandet av vår uppsats. Framförallt vill vi tacka våra respondenter, ledare och personal på Bonasera Bonasera och Clarion Hotell Grand Lounge Bar och Restaurant som tog sig tid att ställa med upp med både kunskap och spännande information om respektive verksamhets arbetsförhållanden. Det har varit spännande att få ta del av era berättelser på såväl personal- som ledarskapsnivå.

Vidare vill vi tacka våra handledare Jan E Persson och Pavla Kruzela som har fungerat som stöd och bollplank under hela uppsatsprocessen. De har gett oss konkret och betydelsefull feedback som vi har haft stor nytta av under skrivandets gång.

Vi vill även tacka de personer som har hjälpt oss med korrekturläsning och bidragit med konstruktiv kritik eller på annat sätt hjälpt oss med uppsatsen.

TACK!

Helsingborg, maj 2009

Daniel Joannou

Anders Jönsson

Joakim Thörnholm

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Inledning	5
1.2 Problembeskrivning	6
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställningar	7
1.5 Avgränsning	8
1.6 Disposition	8
2. Metod	10
2.1 Metodansats.....	10
2.2 Hur har vi insamlat vår empiri?	11
2.3 Hur har vi insamlat våra valda teorier?	11
2.4 Valet av restaurantbranschen och våra empiriska exempel	13
2.5 Val av empiriskt underlag	14
2.5.1 Ledare	15
2.5.2 Frontpersonal	15
2.6 Våra intervjuer	16
2.7 Våra observationer	17
2.8 Diskussion kring vårt tillgångssätt	19
3. Teoretiska utgångspunkter	23
3.1 Motivation	23
3.1.1 Vår teoretiska modell.....	24
3.2 Grundläggande behov	26
3.2.1 Maslows behovshierarki	26
3.2.2 Alderfers ERG teori.....	28
3.2.3 Sammanfattande diskussion kring grundläggande behov	28
3.3 Inre och yttre motivation	29
3.3.1 Deci och Ryans uppdelning.....	29
3.3.2 Belöningsystem.....	30
3.3.3 Empowerment.....	33
3.3.4 Sammanfattande diskussion kring inre och yttre motivationsfaktorer	34
3.4 Motiverande arbetsförhållanden.....	35
3.4.1 Motiverat ledarskap	35
3.4.1.1 Ledarens ledarskap.....	35
3.4.1.2 Effektiva team.....	36
3.4.1.3 Organisationskultur.....	38
3.4.2 Den anställdas motivation	39
3.4.2.1 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	39
3.4.2.2 Hackman och Oldhams syn på arbetsmotivation.....	40
3.4.3 Sammanfattande diskussion kring motiverande arbetsförhållanden	41
3.4 Diskussion kring teoretiska utgångspunkter	42

4. Analys.....	44
4.1 Grundläggande behov	44
4.1.1 Maslows behovshierarki	44
4.1.1.1 Återknytning Maslow	48
4.1.2 Alderfers	48
4.1.2.1 Återknytning Alderfers	49
4.2 Inre och yttre motivationsfaktorer	49
4.2.1 Belöningsystem	49
4.2.1.1 Återknytning belöningsystem	52
4.2.2 Empowerment.....	53
4.2.2.1 Återknytning empowerment	54
4.3 Motiverande arbetsförhållanden.....	55
4.3.1 Motiverat ledarskap	55
4.3.1.1 Skapandet av en effektiv omgivning.....	56
4.3.1.2 Återknytning skapandet av motiverat ledarskap.....	57
4.4 Den anställdas motivation	58
4.4.1 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	58
4.4.1.1 Återknytning Herzberg	59
4.4.2 Hackman och Oldham inre arbetsmotivation	60
4.4.2.1 Återknytning Hackman och Oldham	62
5. Slutsats	63
5.1 Hur uppstår motivation hos frontpersonalen?	63
5.2 Hur motiverar ledare sin frontpersonal?	65
6. Diskussion	67
7. Källförteckning	70
8. Bilagor	73
8.1 Frågeformulär till ledare	73
8.2 Frågeformulär till anställda	75

1. Introduktion

I det inledande kapitlet kommer vi att argumentera och diskutera kring vår uppsats ämnesinriktning, det vill säga motivationsfaktorer inom restaurantbranschen. Vi kommer därefter att återge vårt syfte, frågeställningarna, hur vi avgränsar oss och hur vi valt att disponera uppsatsen.

1.1 Inledning

Motivation är ett väldiskuterat ämne. Redan 1943 lanserade den amerikanska psykologen Abraham Maslow sin behovshierarkiska modell som syftar till att förklara motivation utifrån behov i olika stadier.¹ Maslow är bara en av många forskare som i sina teorier kartlägger personers motivationsfaktorer. Andra forskare i ämnet som vi i uppsatsen har tagit del av är bland andra Clayton Alderfers och Frederick Herzberg. Det som är gemensamt för forskningen är att det vänds och vrids på begreppet motivation och vad det innebär. Många av forskarna går in på begreppet motivation grundligen genom uppdelningar och kategoriseringar. Exempelvis diskuteras termer som inre och yttre motivation där forskare kartlägger vad som egentligen motiverar och vilken sorts motivation som väger tyngst. Det går att se många likheter mellan teorierna då de är generella och på så sätt inte branschspecifika.

Därutav väcktes ett intresse att djupare undersöka motivation, men ur en mindre uppmärksammas ansats. Vi ville se vad som faktiskt motiverar personal i en specifik kontext genom att studera vilka som är de bakomliggande motivationsfaktorerna för anställda i en serviceorganisation. Som ett led i processen ville vi även undersöka hur ledare agerar för att motivera och engagera sin frontpersonal. För att undersöka dessa faktorer valde vi att granska en bransch som är oerhört beroende av hur frontpersonalen uppträder gentemot sina gäster, nämligen restaurantbranschen. Vårt kunskapsbidrag är således att studera teorier kring motivation för att se hur de ter sig i en branschspecifik kontext genom ett unikt tillvägagångssätt. Det innefattas av flertalet teorier för att se på hur samband och relationer dem emellan kan bidra med ett mångfacetterat synsätt på hur den anställde motiveras. Det som vi menar saknas i tidigare forskning är den ömsesidighet som

¹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005) *Psykologi i organisation och ledning*, s 53-54

vi ser finns mellan tidigare motivationsforskning. Då framstående motivationsforskning ofta är kategoriserad i den mån att många teorier isoleras av deras skapare vill vi istället se på hur de olika teorierna är relaterade till varandra och hur deras ömsesidiga beroende av varandra kan bidra med en ny vinkling av motivationsbegreppet. Vi har sammanfört framstående forskning som behandlar olika delar av motivationsbegreppet som tillsammans skapar en nyansering gällande ömsesidighet av begreppet motivation.

1.2 Problembeskrivning

Som tidigare berörts är motivation ett väldiskuterat ämne. I samma linje är även frontpersonalens *betydelse* för organisationer omdiskuterat. Det är många forskare som understryker att frontpersonalen utgör en viktig roll för organisationen.² Det är särskilt viktigt i kontexter där organisationer är beroende av sin frontpersonal. En sådan kontext är restaurangbranschen där 70% av de fall där gäster blivit missnöjda med ett restaurangbesök, till den grad att de väljer att inte komma tillbaks, direkt går att härleda till brister i servicen.³ Det finns också forskning som tyder på att tillfredställda kunder är den enda säkra vägen till framgång samt att otillfredsställda medarbetare inte kan tillfredsställa sina kunder.⁴ Utan att gå djupare in på frontpersonalen vill vi konstatera att deras agerande är av stor betydelse, då det finns forskning som direkt visar på att personalens uppträdande avspeglar sig i verksamhetens resultat.

Vi har således redogjort för motivationens betydelse för individen och fortsatt med att fastställa frontpersonalens agerande i serviceorganisationer är av stor betydelse. Det är här vi finner ett intressant fält att utforska. Av ovannämnda resonemang ser vi det som att frontpersonalen måste upprätthålla en hög servicenivå genom att vara motiverade i sitt arbete. Deras agerande är viktigt för verksamhetens resultat och de måste vara motiverade för att kunna prestera på bästa möjliga sätt. För att möjliggöra det ställs det krav på ledarskapet, eftersom ledaren bär ansvar över verksamhetens resultat och således också för hur de anställda motiveras. Det är med andra ord viktigt för en ledare att motivera sin personal till att ständigt utföra ett bra arbete.

² Se ex Grönroos, C. (2002), Eksell, J. (2005), McCraey, S. (2005) *Motivating the workplace with a positive culture*. Franchising World. Vol 37, nr 11.

³ M. B. Dermody, M. Young, S. L. Taylor. (2004) *Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers: Insight for the Development of Effective Recruitment and Retention Strategies*. International journal of hospitality and tourism administration. Vol 5, nr 3.

⁴ Dayr, R. & Peña, L. (2001) *Reengineering the motivation to work*, Management decision. Vol, 39 nr 8.

Undersökningens empiriska exempel tar ansats i restaurantbranschen som under senare år vuxit sig allt starkare.⁵ Tillväxten beror mycket på att människor idag i större utsträckning äter ute på restaurant, jämfört med att laga maten själv. I en sådan kontext ställs det höga krav på frontpersonalen. Anledningar till branschens positiva utveckling (bortsett från rådande finanskris), kan vara att människor värdesätter sin tid högre och att man influerats av hur andra kulturer nyttjar restauranten samt att själva restaurantupplevelsen uppskattas. Området finner vi intressant att granska eftersom restaurantbranschen fortsätter att utvecklas i kombination med att frontpersonalen får en allt större betydelse för verksamheten.

Det som är intressant i sammanhanget är att identifiera vilka faktorer som forskningen visar på är motiverande för människor samt att jämföra det sammanlagda intrycket med verkligheten, genom vårt fältarbete. För att ge uppsatsen en extra dimension vill vi också studera hur ledare i sådana kontexter agerar för att motivera sin personal. Då ledaren är ansvarig för verksamhetens resultat, samtidigt som verksamhetens resultat ofta går att relateras till frontpersonalens agerande, är det också ledarens ansvar att frontpersonalen gör ett så bra arbete som möjligt. Därför kommer vi också i uppsatsen granska vad forskningen anser att ledare bör beakta då de motiverar sin personal för att sedan ställa det i relation till det empiriska materialet. Här finns det dock rum för tolkning av teorierna, något som vi redan nu väljer att understryka.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka, diskutera och beskriva frontpersonalens motivationskällor samt att se hur ledare motiverar i en kontaktintensiv servicenäring.

1.4 Frågeställningar

Hur uppstår motivation hos frontpersonalen?

Hur motiverar ledare sin frontpersonal?

⁵ SHR:s restaurangindex 2007. <http://www.shr.se/upload/Restaurangindex%20december%202007.pdf>.

1.5 Avgränsning

Den huvudsakliga avgränsningen i vår uppsats tas i att vi undersöker två restauranter i Helsingborg samt att vi förhåller oss till dess frontpersonal och ledare. Vi har använt oss av totalt sex intervjuer på ledar- och personalnivå samt kompletterat dessa med två observationer. Vår fördjupning blir att se hur motivation skapas utifrån ett personalperspektiv, se på vilka aspekter som utgör ett motiverat arbetsbeteende samt genom teorier och fältarbete identifiera faktiska motivationsfaktorer. Vi kommer dessutom att titta på hur ledaren kan skapa arbetsmotivation utifrån sin egen omgivning, sitt eget deltagande och det egna engagemanget. Vi kommer inte att titta på aspekter som vad ledaren ska göra, utan på vad som faktiskt görs i den befintliga kontexten. De teoretiska utgångspunkterna avgränsas genom att enbart använda teorier som är applicerbara på en restauranterkontext. Gällande valet av teorier har vi lagt fokus på stora generella teorier inom motivationsforskningen som vi uppfattar som viktiga då begreppet är mångfacetterat. Det har medfört att vi har uteslutit många teorier som skulle kunnat ha hjälpt oss att besvara våra frågeställningar. Men de teorier som återges i uppsatsen är välrenommerade och ofta återkommande i publikationer som behandlar motivation och personalmotivation. Det har medfört att vi valt dessa teorier framför andra. Dessa större teorier har vi även kompletterat med mindre teorier som vi dock ändå har ansett vara relevanta.

Vidare kommer vi inte heller fördjupa oss i tekniska aspekter inom belöningsystem och dess uppbyggnad. Detsamma gäller för teorier kring motiverat ledarskap som vi enbart valt att beröra för att ge läsaren en bild om dennes funktion för att kunna underlätta och bidra till motivation för de anställda. Därmed avgränsar vi oss genom att undersöka hur belöning och ledarskap tillsammans skapar en motiverad personalstyrka.

1.6 Disposition

Nedan förklarar vi sammanfattat vad uppsatsens respektive kapitel inbegriper.

1. Inledning

I det inledande kapitlet redogör vi för vårt val av ämne som berör motivationsfaktorer inom restauranterbranschen för att sedan diskutera kring den problematik som vi anser finns inom området. Vidare i syftet förklarar vi vår intention med uppsatsen som därefter följs upp av våra frågeställningar.

2. Metod

I följande kapitel presenterar vi hur vi metodiskt har insamlat vårt empiriska material. Vi redogör för vilken typ av uppsats vi har valt att utgå ifrån och vad det medför. Kapitlet beskriver även hur vi arbetat för att samla in betydelsefull information för uppsatsen och selektionen av de empiriska exemplen. Kapitlet avslutar vi med att diskutera tillvägagångssättet för vår empiriinsamling.

3. Teoretiska utgångspunkter

I det tredje kapitlet redogör vi för de valda teorier som ligger till grund för analysen. Vi börjar med en kort beskrivning av motivation som begrepp för att sedan bryta ner det i tre grenar; grundläggande behov, inre och yttre motivation samt motiverande arbetsförhållanden. Till grenarna har vi valt att placera ut olika teorier som behandlar respektive område. Detta illustreras genom en modell som även fungerar som en disposition för såväl teorikapitlet som analysen.

4. Analys

I det fjärde kapitlet analyseras det empiriska underlaget utifrån våra valda teorier. I analysen knyts och diskuteras empirin utifrån olika teoretiska modeller för att ge flera tänkbara förklaringar, vilket för med sig att vi nu kan besvara uppsatsens syfte.

5. Slutsatser

I det femte kapitlet redogör vi för våra slutsatser genom att besvara frågeställningarna utifrån de insikter vi gjort i föregående analys.

6. Diskussion

I det sjätte och avslutande kapitlet diskuterar vi vad vår studie har bidragit med och hur applicerbar den är på andra branscher. Vi diskuterar även kring om vi skulle ha valt andra tillvägagångssätt och ger förslag till framtida forskning inom forskningsområdet.

2. Metod

I metodkapitlet kommer vi att gå igenom och diskutera tillvägagångssättet i empiriinsamlingen. För att besvara frågeställningarna har vi valt att empiriskt insamla information genom intervjuer och observationer. Det har tagits hänsyn till litteratur som behandlar hur man ska förhålla sig i såväl intervju- som observationssituationen, något som förklaras på följande sidor. Vi kommer att beröra valet av metodansats, motivering kring valet av restauranter och avslutar med en diskussion kring tillvägagångssättet.

2.1 Metodansats

Vår studie om restaurantpersonalens motivationsfaktorer ska utifrån metodiklitteraturen⁶ klassificeras som kvalitativ. Sharan B Merriam menar att man inom kvalitativ forskning utgår från att det finns åtskilliga verkligheter. Dessa är av subjektiv natur, som snarare behöver tolkas än mätas. Medan vid kvantitativ forskning finns det endast en enda mätbar objektiv verklighet.⁷ Eftersom vi genom våra intervjuer och observationer tolkar vår empiri och inte mäter, betyder det att studien genomförs kvalitativt.

Empiriinsamlingen är inhämtad från två restauranter. Enligt Mats Alvesson och Kaj Sköldberg för det med sig att studiens generaliserbarhet kan ifrågasättas, vilket ofta får anses som en nackdel gentemot kvantitativa undersökningar. Vidare menar författarna att endast en statistisk undersökning som visar att sannolikheten för de fastställda sambanden inte uppkommit av en slump, kan studien generaliseras med angiven sannolikhet.⁸

Det är viktigt i samband med kvalitativa forskningsintervjuer att det tas ställning till huruvida generaliserbarheten av vissa antaganden är möjlig och om de är tillförlitliga. Det finns olika former av generaliserbarhet och i studien har den *analytiska generaliseringen* använts. Det innebär att respondentsvaren kommer att ställas mot varandra för att kunna se likheter respektive olikheter och därigenom kunna generalisera bestämda påståenden.⁹

⁶ Se ex, Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*.

⁷ Merriam, S. (1994)

⁸ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s 39-40

⁹ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s 209-211

2.2 Hur har vi insamlat vår empiri?

Det empiriska materialet består av respondentsvar från sex personer tillsammans med två observationer. Alan Bryman menar att det kan finnas en skillnad mellan respondentens återgivning och hur det verkligen förhåller sig¹⁰ och därför gjordes observationer på båda restauranterna. Observationerna fungerar som komplement till intervjuerna, då vi med egna sinnen skapat oss en uppfattning om hur det förhåller sig på restauranterna. Därmed möjliggör observationerna att vi kan styrka eller bestrida respondenternas givna svar. Precis som med gällande intervjuer har observationer sina brister. Den största bristen är att observationerna inte kan ge information om vilka motiv som ligger bakom ett visst observerat beteende. Bryman menar därför att man bör använda andra metoder som kan komplettera observationens brister.¹¹

Eva Fägerborg anser att man genom observationer får kännedom om händelser och processer i den ”yttre världen”, medan att man genom intervjuer kan nå den ”inre världen”.¹² Då vi i uppsatsen använt båda dessa metoder, medför det att vi har förutsättningarna för att undersöka våra empiriska exempel såväl ”inre” som ”yttre” värld.

2.3 Hur har vi insamlat våra valda teorier?

När vi hade bestämt oss för att granska och undersöka frontpersonalens motivationskällor påbörjades arbetet med att fastställa vilka teorier som skulle användas för att besvara frågeställningarna. Utgångspunkten var från de motivationsteorier som vi genom Service Managementutbildningen kommit i kontakt med tidigare, det vill säga Abraham Maslows behovshierarki och Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori. De båda teorierna är ofta återkommande i publikationer som behandlar motivation vilket gjorde att vi tämligen omgående bestämde oss för att använda deras teorier i uppsatsen. Därefter fortsatte sökandet i Lunds Universitets bibliotekskatalog Lovisa och ELIN, där vi sökte efter litteratur respektive artiklar som på olika vis behandlar motivation. Vi fann boken *Psykologi i organisation och ledning* skriven av Geir och Astrid Kaufmann, som på ett genomtänkt och omsorgsfullt vis återgav kända motivationsteoretiker och deras forskningsbidrag. Efter litteraturgenomgången av teorierna och struktureringen av dessa,

¹⁰ Bryman, A. (2002), s 175

¹¹ *ibid.*, s 188

¹² Fägerborg, E. (1999) Intervjuer. i: Kaijser, L. & Öhlander, M. (red.). *Etnologiskt fältarbete*, s 61

började arbetet med att skissa hur struktur och disposition skulle förhålla sig i vår uppsats. Efter diskussioner fram och tillbaka, enades gruppen om att utforma uppsatsen efter en modell med underliggande grenar som inbegriper de valda motivationsteorierna (modellen följer i början av de teoretiska utgångspunkterna). Den första grenen som vi enades om var grundläggande behov, där Abraham Maslow och Clayton Alderfers är framstående teoretiker. Tillsammans utgör de vår första teoretiska gren.

Andra grenen förklarade tydligt teorier och resonemang kring distinktionen mellan inre och yttre motivation. Arbetet fortsatte genom bidrag från framförallt Per Arvidssons avhandling som förklarar hur belöningsystem dels bidrar till ökad motivation och dels hur framgångsrika belöningsystem är konstruerade. Grenen avslutas med att vi ser hur empowerment bidrar till ökad motivation.

Nästa steg i processen var att titta närmare på hur motiverande arbetsförhållanden kan skapas. Grenen delades in i två delar, motiverat ledarskap och den anställdas motivation. Den första delen förklarar hur den anställdas organisatoriska omgivning motiverar den anställda individen. Genom att använda teorier hämtade från Lars Bruzelius och Per-Hugo Skärvad, Arne Maltén, Linda A Hill, Birgitta Ahltop samt Geir och Astrid Kaufmann ges läsaren kunskap som behandlar ledarskap, teamaspekten och organisationskultur. I teorigrenens andra del som behandlar den anställdas motivation, återges Herzbergs tvåfaktorsteori samt Hackman och Oldhams syn på arbetsmotivation. Teorierna förklarar därmed hur den anställda blir motiverad på arbetsplatsen.

Teorierna utgör grundstenarna för det teoretiska kapitlet samtidigt som de har kompletterats med litteratur från andra forskare som stödjer, kritiserar eller vidareutvecklar de teoretiska resonemangen. Vi är fullt medvetna om att många av de valda källorna är färgade av vår universitetsutbildning. Det betyder att litteratur som behandlats i tidigare Service Managementkurser anser vi nu vara relevanta för vårt specifika syfte. Vi är medvetna om att de återgivna teorierna som behandlar inre och yttre motivation, belöningsystem, empowerment samt teorierna i avsnittet om motiverat ledarskap kan diskuteras. Det finns många källor som förklarar dessa teorier och begrepp. Varför har vi då valt att använda just de teorier och källor som vi har gjort? Vi har i den mån det varit möjligt försökt att använda de mest ansedda och högaktade teorierna inom respektive

forskningsområde. Samtidigt har vi även försökt att använda primärkällor framför sekundärkällor. Dessvärre har tidsbristen medfört att sekundärkällor ibland fått nyttjats framför primärkällor. Vi har försökt i så stor utsträckning som möjligt att använda källor som vi menar är betrodda och tillförlitliga. Egenskaper som vi har tillskrivit källorna, genom att se hur återkommande de varit i uppsatser som behandlar forskningsområdet motivation samt huruvida de förekommit som tidigare kurslitteratur eller ej.

För att vi skulle få ett så tillförlitligt empiriskt material som möjligt, har vi även använt framstående metodlitteratur. Dessa bidrag kommer bland annat från Alan Bryman, Steinar Kvale, Annika Lantz, Lars Kaijser och Magnus Öhlander, Lars Dahlgren samt Mats Alvesson och Kaj Sköldbberg.

2.4 Valet av restaurantbranschen och våra empiriska exempel

Gruppen enades i ett tidigt stadium om att fokus skulle ligga på att granska vad som motiverar anställda i en specifik kontext. Därefter begränsades ämnet då det bestämdes att vi skulle undersöka vilka som är de bakomliggande motivationsfaktorena för anställda i en serviceorganisation. Därefter började gruppen att diskutera kring vilken bransch som var mest intressant att studera. Vi ville undersöka en bransch där frontpersonalen spelar en stor och viktig roll för verksamheten. Efter en överläggning, där diskussion kring branschens för- och nackdelar togs upp, kom vi fram till att restaurantbranschen var bäst lämpad för vår studie, då den utgörs av en frontpersonal som i en stor utsträckning påverkar hur väl gästen uppskattar sin upplevelse. Bedömningen gjordes att det skulle finnas en stor tillgänglighet av tänkbara och lämpliga restauranter att undersöka.

I uppsatsen har utgångspunkten varit två restauranter i Helsingborg. Kriterierna för det empiriska underlaget var att restauranterna skulle ha liknande kundsegment för att kunna utläsa likheter alternativt skillnader för samma typ av restauranter. Det geografiska området för undersökningen blev Helsingborg och efter kontakt med ett antal restauranter visade Bonasera Bonasera och Restaurant Grand Lounge sitt intresse. En anledning till valet av restauranterna var att båda har likheter i form av storlek, prissättning, antal anställda och kundsegment. Samtidigt får de båda restauranter ses som framgångsrika, vilket våra observationer bekräftade gällande deras beläggningsgrad. En annan anledning var restauranternas genuina intresse för att vi som studenter skulle observera och granska deras

verksamhet, något som vi såg som en fördel. Ledarna för restauranterna ansåg att studien kunde bidra till att göra dem mer medvetna om hur de kan arbeta för att öka de anställdas motivation.

2.5 Val av empiriskt underlag

I avsnittet får läsaren ta del av en kort introduktion av de restauranter vi har valt som empiriska exempel samt de personer som har intervjuats. Underlaget, kombinerat med de teoretiska utgångspunkterna, ligger till grund för analysen i uppsatsen.

Bonasera Bonasera¹³ är en italiensk restaurant belägen på Drottninggatan i norra hamnen. Restauranten har ett modernt upplägg och en meny som är präglad av italienska rätter såsom pastarätter, köträtter samt pizza, samtidigt som vinlistan är omfattande. De har öppet veckans alla dagar och konceptet upplever vi som att den har en finare prägel. Restauranten väljer dock att marknadsföra sig som en kvarterskrog med en mysig och familjär stämning genom att använda slagorden ”*hemkänsla fast på krogen*”. Vi håller med om att slagorden vilar över restauranten men utifrån prissättningen på rätterna kan restauranten klassificeras som förstklassig. Den attraherar många olika kundgrupper, däribland affärsgäster, familjer, kompisgäng och par.

Grand Lounge bar & restaurant¹⁴ är restaurantsektionen som är i anknytning till Clarion Hotel Grand Helsingborg, beläget på Stortorget i centrala Helsingborg. Restauranten har ett modernt och fräscht upplägg med en bred meny av både kött-, fisk- och skaldjursrätter. De har öppet måndag till lördag och erbjuder både lunch och a la carte-meny. Loungen ligger i anslutning till hotellet och är förankrat med caféet Grand Coffee och baren Grand pianobar. Avdelningarna går in i varandra och personalen arbetar på alla tre. Gemensamt för sektionerna är att personalen arbetar under food & beverage managern Ulrika (som vi presenterar längre ner). Restauranten attraherar olika kundgrupper men utgörs till stor del av hotellets gäster. Hotellet däremot attraherar bland annat stamkunder, affärsgäster, familjer och par. För att underlätta både för läsaren och för oss själva kommer vi härnäst när vi refererar till Grand Lounge & restaurant göra det genom att endast använda termen *Grand*.

¹³ för att ta del av menyn etc., se www.bonasera.se

¹⁴ för att ta del av menyn etc., se www.clarionhelsingborg.se/Page146.aspx

2.5.1 Ledare

Nebojsa Pavicevic är 45 år, delägare samt grundare till Bonasera Bonasera. Nebo, som han i folkmun kallas, har i hela sitt liv arbetat inom krog- och restaurantbranschen och är betraktad som en av Helsingborgs mest framgångsrika krögare. Innan han började med att bedriva egna verksamheter arbetade Nebo som både bartender och DJ, i bland annat Köpenhamn. Sedan dess har han i Helsingborg drivit både nattklubbar och restauranger i egen regi. Idag sysselsätter sig Nebo med att driva restauranten Bonasera Bonasera, den framgångsrika gourmetpizzerian La Pizza och en damklädesbutik i närheten av Kullagatan. Vi intervjuade Nebo i egenskap av ägare till Bonasera Bonasera, och på grund av hans gedigna erfarenhet inom olika servicebranscher.

Ulrika Eriksson är 32 år, född i Stockholm och arbetar som Food & Beverage Manager på Grand i Helsingborg. Tjänsten har hon haft i drygt ett halvår. Ulrika har arbetat inom restaurantbranschen i 14 år och har bland annat arbetat som restaurantchef på Skansen i Stockholm i sex år. Hon har även en akademisk utbildning inom restaurant och måltidskunskap. Idag har hon ansvaret för allt som har med mat och dryck att göra på Grand och har ungefär 30 anställda att ansvara för. Vi intervjuade Ulrika i egenskap av Food & Beverage manager på ett framgångsrikt restaurantkoncept, beläget i hjärtat av Helsingborg.

2.5.2 Frontpersonal

Emilie Rehnström och **Anna Örnescans** arbetar på Grand i Helsingborg inom servering och bartending. Båda har arbetat på Grand i ett och ett halvt år. Emilie är 26 år medan Anna är 31 år.

Camilo Amerise är 34 år och arbetar som kökschef på Bonasera Bonasera sedan starten för två år sedan. **Emelie Richter** är 24 år och jobbar som servitris och även hon varit med sedan starten.

2.6 Våra intervjuer

Till intervjuerna gjordes två intervjuscheman, ett som riktar sig mot ledare och ett mot anställda och dessa intervjuscheman skapade vi med stöd av metodiklitteratur som behandlar intervjuer.¹⁵ Schemana fungerade som goda utgångspunkter och utgjorde en mall som skapade struktur samtidigt som kompletterade följd- och fördjupningsfrågor kunde användas under intervjuerna. Det empiriska materialet utgörs av fyra intervjuer, två individuella och två parintervjuer. Anledningen till att vi vid frontpersonalsintervjuerna intervjuade respondenterna i par, var att vi ville skapa ett diskussionsklimat där respondenterna tilläts diskutera frågorna med en likaställd. Samtidigt insisterade respondenterna i att parintervjuer var en lämplig metod. I samtliga intervjuer har både strukturerad och ostrukturerad intervjuteknik använts vilket kallas för semistrukturerade intervjuer. Bryman menar att den stora fördelen med semistrukturerade intervjuer är att den som intervjuar kan ställa följdfrågor till respondenten, frågor som inte fanns i det ursprungliga intervjuschemat.¹⁶ En annan fördel med att använda sig av metoden är frågeschemats flexibilitet, att intervjuaren kan variera ordningsföljden på frågorna samt att intervjuaren kan ställa frågor som anknyter till områden som intervjupersonen tidigare berört.¹⁷

Gemensamt för samtliga intervjuer är att gruppens medlemmar har närvarat och varit delaktiga för att ställa frågor och anteckna respondenternas svar. Intervjuerna har spelats in för att i efterhand kunna transkriberas och det ser Steinar Kvale positivt på, då han anser att användandet av bandspelare medför att intervjuaren kan koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun.¹⁸

Den första intervjun genomfördes med Nebojsa Pavicevic som respondent, den 22 april 2009 på restaurant Dahlbergs. Intervjun som varade i närmare två timmar, gav oss betydligt mer information än vad som förväntats. Den andra intervjun genomfördes den 28 april 2009 med Ulrika Eriksson på Grand. Gemensamt för de båda intervjuerna var att de

¹⁵ Se ex, Bryman, A. (2002), Lantz, A. (1993) *Intervjumetodik, den professionellt genomförda intervjun*, Fägerborg, E. (1999), Kvale, S. (1997), Starrin, B., Renck, B. (1996) Den kvalitativa intervjun. i: Svensson, P-G., Starrin, B. (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik* och Fägerborg, E. (1999) *Intervjuer*. i: Kaiser, L. & Öhlander, M. (red.) *Emnologiskt fältarbete*

¹⁶ *ibid.*, s 127

¹⁷ *ibid.*, s 301

¹⁸ Kvale, S. (1997), s 148

gav tillfredställande information. Vid båda intervjuerna tillfrågades respondenterna om personer ur personalstyrkan ville och hade möjlighet att ställa upp på en intervju, vilket inte visade sig vara något problem. Dagen därpå, den 29 april 2009, genomfördes intervjuer med två ur Ulrikas personalstyrka, Emilie Renström och Anna Örnescans. Tillvägagångssättet för intervjuerna med personalen genomfördes på samma sätt som med ledarna, med undantaget att det nu rörde sig om en parintervju. Metoden medförde fler krav på oss som intervjuare i form av mer lyhördhet och fler åsikter att ta i beaktning. Veckan därpå genomfördes den andra parintervjun med kökschefen Camilo Amerise och servitrisen Emelie Richter på Bonasera Bonasera. Därmed hade det empiriska materialet uppgått till totalt sex intervjuer.

Eva Fägerborg menar att intervjuer tenderar att möjliggöra en fördjupning av studien. Genom att inte enbart ställa frågor kan man även få ytterligare information med hjälp av följdfrågor samt uppmuntra respondenterna till att utveckla och reflektera över sina svar.¹⁹ Fägerborg beskriver även intervjuer som en komplex arbetsmetod vilken kan ha ett skiftande resultat gällande kvalitet och karaktär. Om avsikten är att insamla kunskap om händelser eller beteenden hos individen är observationer en bättre metod.²⁰ Av den anledningen har undersökningens metod utgjorts av observationer som en del för att besvara våra frågeställningar.

2.7 Våra observationer

I undersökningen har två olika empirinsamlingsmetoder använts som syfte att komplettera varandra. Undersökningens huvudsakliga metodansats grundade sig i semistrukturerade intervjuer och komplementet observationer möjliggjorde fler infallsvinklar och en större informationsbredd. Det är alltså viktigt att understryka att observationerna bör ses som ett komplement till intervjuerna och inte som en tyngre vägande metodik i uppsatsen.

En deltagande observation innebär att observatören är närvarande i en specifikt vald miljö där han eller hon studerar omgivningen, samtalar och umgås. Graden av deltagande varierar, där en hög grad av deltagande infinner sig när observatören deltar i en mindre

¹⁹ Fägerborg, E. (1999), s 58

²⁰ *ibid.*, s 55

offentlig miljö medan deltagandet blir lägre om miljön är av en högre offentlig karaktär.²¹ Våra observationer menar vi hade en hög grad av deltagande, då restauranterna hade hög beläggningsgrad vid de båda observationstillfällena.

Alan Bryman skriver att en observation kan klassificeras som antingen strukturerad eller ostrukturerad, eller som Bengt Starrin och Barbro Renck kallar det; standardiserad kontra ostandardiserad.²² I en strukturerad observation använder observatören ett fast schema som beskriver vad han eller hon ska notera, medan en ostrukturerad observation innebär att observatören på ett preciserat sätt beskriver individernas beteendemönster och sitt sätt att agera i den observerade miljön. Skillnaden är att observatören inte nyttjar ett förutbestämt observationsschema.²³ I undersökningen har en ostrukturerad observationsmetod använts eftersom den gör att observatören inte låser sig till ett förutbestämt manus. Metoden sågs som ett bra verktyg att använda för att få en rättvis bild och en bättre uppfattning av den studerande restaurantomiljön.

Den 29 april 2009 genomfördes den första observationen på Grand. Ett besök hade tidigare gjorts i samband med intervjuerna och därigenom hade miljön redan påverkat intrycken som sedan kunde appliceras under observationen. Dock påbörjades inte observationen förrän intervjuerna var avslutade. Vi deltog då som gäster i loungen där vi beställde varsin kopp kaffe och studerade miljön. Personalen gick runt, både i loungen och i caféet och småpratade med varandra. Dessutom plockade de disk, serverade och tog hand om gäster. Något som bör poängteras i sammanhanget var den lättsamma stämning som fanns i luften. Personalen skämtade med varandra och likaså med ledaren (Ulrika) som var delaktig i konversationerna. Helhetsintrycket och uppfattningen som gjordes i samband med observationen på Grand var att arbetsplatsen tycktes vara trivsamt.

På torsdagskvällen den 14 maj 2009 besöktes Bonasera Bonasera där den andra observationen skulle genomföras. Som gäster hade vi bokat bord och avnjöt en måltid på restaurangen. Observationen påbörjades vid 20-tiden genom att miljön noterades från baren där vi satt i ungefär en timme. Notiser om hur personalen tog emot, serverade,

²¹ Öhlander, M. (1999). Deltagande observation. i: Kaijser, L. & Öhlander, M. (red.). *Etnologiskt fältarbete*, s 74

²² Starrin, B., Renck, B. (1996)

²³ Bryman, A. (2002), s 176

pratade och tog hand om gästerna gjordes. Placeringen i baren gjorde att vi kunde ha överblick över hela restaurangen, dels över serveringsytorna men också in till köket. Interaktionerna mellan köks- och servicepersonal fungerade väldigt bra där beställningar togs emot på ett trevligt sätt och kommunikationen hade en harmonisk prägel. Även om Bonasera Bonasera kvällen till ära hade full beläggning var uppfattningen att restaurangen inbjöd till en trevlig atmosfär. Personalen avlastade, samarbetade och stöttade varandra. Nebo var där den kvällen för att ”stämna av”, men hjälpte även till och avlastade personalen både i kök och servering.

Öhlander skriver att observationer har fördelen att de kan visa förhållanden av verksamheten, förhållanden som en intervju kan gå miste om. I ett vidare sammanhang är observationer som metod begränsad, då den inskränker observatören från att dra slutsatser om individens intentioner med sina handlingar. På grund av resonemanget menar författaren att observationen kan behövas kompletteras med andra metoder, exempelvis intervjuer.²⁴

Vi är medvetna om att några av de observerade personerna visste vilka vi var och vårt uppsåt med besöket. Det kan ha medfört att de agerat annorlunda jämfört med hur de agerar i normala fall. Men vi upplevde inte att de observerade personerna agerade på ett tillgjort sätt till följd av vår närvaro, samtidigt som respondenterna inte ansvarade för vår servering, utan de gjorde andra anställda ur personalstyrkan.

2.8 Diskussion kring vårt tillgångssätt

Tillvägagångssättet och insamlingen av både teori och empiri, kan och ska givetvis diskuteras. Den empiriska grunden bygger på intervjuer med sex respondenter och två observationer. Robert Burgess skriver att de vanligaste teknikerna vid fältstudier, är just fältobservationer och tematiserade intervjuer.²⁵ Därmed har undersökningen genomförts på ett sådant sätt som sedvanligt görs vid fältarbete. Tillvägagångssättet behöver nödvändigtvis inte var helt korrekt för vårt syfte. I avsnittet som följer kommer vi att motivera metodvalen samt vilka slutsatser det går att dra utifrån vår insamlade information.

²⁴ Öhlander, M. (1999) i: Kaijser, L. & Öhlander, M. (red.). s 76

²⁵ Burgess, R. (1990) *In the Field. An Introduction to Field Research*

Ett medvetet val har varit att ge intervjuerna ett större utrymme för analys jämfört med observationerna, eftersom observationer inte kan förklara vilka faktorer som ligger bakom ett visst observerat beteende. Annika Lantz beskriver hur hon ser på intervjun som datainsamlingsmetod:

”att använda en professionellt genomförd intervju som datainsamlingsmetod innebär att data kommer att utgöras av utsagor om det fenomen som är föremål för undersökningen, dvs det som studeras eller som det i intervjun ställs frågor om. Det är dessa utsagor som kommer att bli föremål för analys och tolkning och som utgör underlaget för de slutsatser som så småningom dras.”²⁶

Det betyder att respondenternas förklaringar kommer att analyseras och tolkas. Dock finns det nackdelar med ovannämnd datainsamlingsmetodik vilket Lantz förklarar när hon tar upp att den information som kommer att analyseras utifrån intervjuer bygger på *självrapporterad data*. Hon menar att den intervjuade individen själv bestämmer vad som ska förtäjas och inte. Om det sedan finns skillnader mellan hur en respondent presenterar sig och ett observerbart beteende, kan det betraktas som en brist i intervjumetodikens tillförlitlighet.²⁷ Det kan dock motarbetas genom att ställa respondentsvaren mot något som är ”objektivt” observerbart, för att på så vis se huruvida respondentens uttalanden avspeglar och överensstämmer med det iakttagbara. Samtidigt måste en bedömning av respondenternas svar göras för att kunna avgöra om de är sanningsenliga.

Vidare skriver Lantz att vid intervjuer där man söker kunskap om något som antas vara objektivt existerande, måste intervjun som metod, betraktas som tveksam i forskningssammanhang. Det för med sig att forskare som försöker fånga det ”objektiva”, vill därför använda datainsamlingsmetoder eller mätmetoder som inte är påverkade av forskaren.²⁸ Då vi genom studien undersöker vad som motiverar frontpersonalen, betyder det att vi inte försöker fånga det ”objektiva”. Därmed är intervjun som datainsamlingsmetodik lämplig för undersökningen, till skillnad mot enkäter, som inte lämpar sig för studien då möjligheten till att ställa följd- och fördjupningsfrågor försvinner.

²⁶ Lantz, A. (1993), s 15

²⁷ *ibid.*, s 15

²⁸ *ibid.*, s 16

Lantz skriver att ”en professionell intervju innebär i detta sammanhang en systematisk undersökning av det subjektiva eller av ett subjektivt uppfattat fenomen.”²⁹ Det är viktigt som forskare att placera subjektet i centrum. Samtidigt skriver Lars Dahlgren att sätta ”subjektet i centrum”, innebär att forskaren gör ett ärligt försök att komma nära sina respondenter för att på så vis kunna ta del av deras erfarenheter och subjektiva tolkningar. Det handlar också om att abstrahera från det specifika fallet, att kunna generalisera till andra sammanhang och nivåer samt se resultatens relevans i ett vidare perspektiv.³⁰

Genom den insamlade empirin måste resultat kunna lyftas fram och ses i ett vidare perspektiv. Om intervjun granskas närmare som datainsamlingsmetodik, menar Dahlgren att arbetet med att lyfta fram respondenternas subjektiva erfarenheter och motiv kan liknas vid ett översättningsarbete. Forskarens ambition bör vara att förbli respondenternas originalberättelser trogen samtidigt som forskaren försöker ”lyfta” desamma, genom att tillföra något nytt och abstrakt eller generellt.³¹

Det är viktigt att ställa sig frågan huruvida vårt empiriska underlag är tillräckligt. En bra måttstock är huruvida vi uppnått *mättnad*, vilket kan definieras som ”när man vid upprepade tillfällen vid den fortsatta datainsamlingen får data som är utbytbara mot tidigare insamlade och kodade data då har mättnad erhållits”.³² Vi menar att samtliga respondenter i studien, i stor utsträckning, givit närbesläktade svar. Självfallet fanns det skillnader intervju svaren emellan men oftast handlade det om snarlika formuleringar av samma grundläggande åsikt. Vår mättnadskänsla skulle bli än starkare om studien utökades med ytterligare intervjuer, men på grund av tidsbrist ansågs intervjumaterialet tillfredställande. Anledningen till det är att de sex respondentsvaren genererade en fullt tillräcklig mättnad och då studien inte är kvantitativ, är begrepp såsom validitet och reliabilitet inte aktuella att diskutera.

Vidare har observationerna bekräftat den bild som respondenterna har givit, vilket medfört att slutsatsernas generaliserbarhet ökat. Generaliserbarhet fastställer om slutsatserna som dras med stöd av en undersökning bestående av en mindre grupp individer, också är giltiga

²⁹ Lantz, A. (1993), s 15

³⁰ Dahlgren, L. (1996) Fältforskning – En distanslös eller distansnerande verksamhet? i: Svensson, P-G. & Starrin, B. *Kvalitativa studier i teori och praktik*, s 82-83

³¹ *ibid.*, s 84

³² Glaser, B. (1992) *Basic of Grounded Theory Analysis*

för en större population individer som inte har undersökts.³³ Generaliserbarheten för slutsatserna är goda med anseende av den mättnad som uppnåtts via respondentsvaren samtidigt som observationerna styrkte svaren. Dock är inte resultatet applicerbart på hela restaurantbranschen, till följd av att studien grundar sig på kvalitativt, och inte kvantitativt insamlad empiridata. Resultatet kan fungera som indikatorer på hur restaurantbranschens frontpersonals motivationsfaktorer verkligheten kan se ut.

Vi har nu klargjort för hur vi metodiskt har gått tillväga gällande teoretisk och empirisk insamling. Nu ska vi redogöra för de teorier som vi har använt oss av för att kunna besvara uppsatsen frågeställningar och därigenom syftet. Vi kommer där också att se på likheter och skillnader mellan valda teorier samt hur vår teoretiska struktur ter sig. Detta som ett led i att kunna finna svaren på frågorna om hur frontpersonalen motiveras samt hur ledare motiverar sin personal.

³³ Lantz, A. (1993) s 16

3. Teoretiska utgångspunkter

Nedan kommer de valda teorierna att presenteras. Kapitlet börjar med en beskrivning av motivation som begrepp för att sedan fortsätta med att bryta ner begreppet i tre grenar, närmare bestämt utifrån grundläggande behov, inre och yttre motivationsfaktorer samt motiverande arbetsförhållanden. Till varje gren har vi sedan placerat teorierna som på olika vis behandlar motivation och varje gren avslutas med en sammanfattande diskussion.

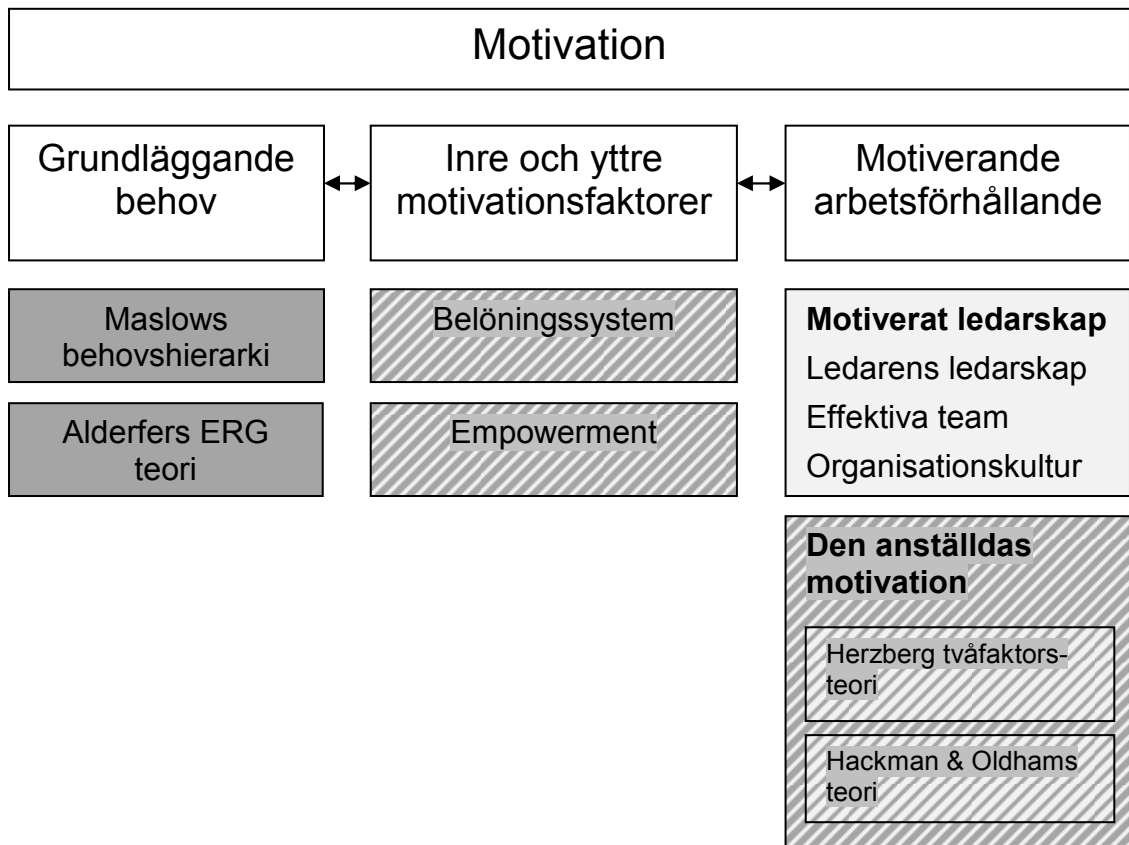
3.1 Motivation

Motiv är många gånger ett behov eller ett önskemål av olika slag.³⁴ Begreppet motivation härstammar ursprungligen från det latinska ordet ”movere” som betyder *röra*. Motivation är med andra ord de motiv som får oss människor att handla som vi gör.³⁵ Kaufmann och Kaufmann påpekar att det går att ställa flertalet frågor kring vad det är som påverkar de val vi gör. Exempelvis vad det är som får oss människor att välja en väg istället för en annan? Vad har vi för avsikter med våra handlingar? Bruzelius och Skärvad instämmer med författarna och menar att ”motivation är en drivkraft till handling och en individ är motiverad när ett behov eller önskemål påverkar individens handlande i en viss riktning.”³⁶ I kapitlet lyfts relevanta teoretiska delar fram för att kunna besvara uppsatsens syfte. På följande sida återfinns en modell över den teoretiska dispositionen.

³⁴ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 289

³⁵ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 51

³⁶ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 289



Besvarar frågeställning:

- Hur uppstår motivation hos frontpersonalen?
- Hur motiverar ledare sin frontpersonal?
- Båda frågeställningarna

3.1.1 Vår teoretiska modell

Modellen är till för att ge en tydlig bild över kapitlets struktur. Den visar tre grenar inom motivationsforskningen som vi anser är betydelsefulla för vår forskning. Under varje gren har relevanta teorier lagts in som alla kommer att bidra till att kunna besvara undersökningens frågeställningar. Teorierna är färglagda, så att de visar vilken frågeställning de hjälper till att besvara. Några teorier hjälper till att besvara båda frågeställningarna, vilket lett till att de är tvåfärgade. Ett medvetet val gjordes när modellen sattes i början av våra teoretiska utgångspunkter. Detta för att modellen på ett övergripande vis ska underlätta för läsaren att följa med i dispositionen.

Framstående forskning menar att motivation måste stimuleras utifrån olika trappsteg för att tillfredställelse ska kunna skapas.³⁷ Dessa teorier infinner sig därför under grenen *grundläggande behov* och utifrån detta blir grenen en hjälp för att besvara undersökningens första frågeställning; hur uppstår motivation hos frontpersonalen?

När de grundläggande behoven är tillfredställda har vi valt att gå in på *inre och yttre motivationsfaktorer* som tillsammans utgör vår andra gren. Under grenen finner läsaren information om hur välfungerande belöningssystem har en motiverande effekt. Därefter följer Dennis C Kinlaw och Chris Argyris syn på empowerment. Grenen berör båda våra frågeställningar i avseendet att de anställda blir *påverkade* av faktorerna medan ledare *påverkar*. Med det menar vi att exempelvis en anställd inte kan bli motiverad, om motivationen inte kommer från någon eller något. Avsnittet inleds dock med Edward L. Deci och Richard M. Ryans uppdelning av inre och yttre motivation och kommer fungera som en introduktion till ovannämnda teorier då vi använder deras definition av begreppen.

Den tredje grenen skapar tillsammans med de två övriga grenarna en heltäckande bild av arbetsrelaterad motivation, då den tar upp *motiverande arbetsförhållanden*. Under grenen återges *motiverat ledarskap*, som vi valt att bryta ner i ledarens ledarskap, effektiva team och organisationskultur. Därefter följer *den anställdas motivation* med Herzbergs tvåfaktorsteori samt Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska teori. Avsnittet motiverat ledarskap hjälper till att besvara den första frågeställningen, då den i stor utsträckning berör ledarskapet. Det sista teoretiska avsnittet, den anställdas motivation, besvarar båda frågeställningarna. De båda teorierna har fokus på den anställdas arbetssituation, vilket betyder att såväl den anställda som ledaren är involverade.

Tillsammans skapar de tre grenarna en god bild över hur motivation kan uppkomma hos de anställda och hur ledarna kan agera för att skapa stimulans. Vi är medvetna om att undersökningen exkluderar många av forskningens motivationsteorier. Det beror framförallt på att vår specifika studie inte varit lämpad för de teorier som vi valt att utelämna. Till skillnad från de teorier som nu är återgivna i uppsatsen.

³⁷ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 53-54

Vi vill återigen påminna läsaren om våra två frågeställningar;

- Hur uppstår motivation hos frontpersonalen?
- Hur motiverar ledare sin frontpersonal?

I följande avsnitt redogörs för de teorier som vår modell är baserad på. Vi kommer att fördjupa oss inom våra valda teorier samtidigt som vi förklarar hur de är sammankopplade med varandra och de skillnader som kan finnas dem emellan. Vi kommer även att beskriva vad teorierna ska användas till och vilka frågor de avser besvara. Teoriåtergivningerna inleds med grenen grundläggande behov.

3.2 Grundläggande behov

Behovsteorierna utgår från att människan har grundläggande behov som först måste tillfredställas innan det går att ta sig an andra uppgifter. Utgångspunkten kommer att vara teoribidrag från Maslow och Elderfers som visar betydelsen av att människans basala behov måste vara tillfredställt för att motivation ska kunna uppnås.

3.2.1 Maslows behovshierarki

Den amerikanske psykologen Abraham Maslow har skapat en behovshierarkisk modell, som idag praktiskt används i stor utsträckning, trots att modellen formades redan år 1943. Maslow menar att det går att dela upp de mänskliga behoven utifrån fem huvudkategorier och inom dessa kategorier finns det två motiv vilka är brist- och växtmotiv. En grundläggande uppfattning med Maslows teori är att de lägre motiven, det vill säga att bristmotiven först måste tillfredställas innan de högre växtmotiven kan träda i kraft.³⁸ Om de tidigare tillfredställda behoven på de lägre nivåerna hotas eller påverkas rör sig individen nerför trappan för att på nytt tillfredställa behovet. Med andra ord innebär det att ett behov måste vara uppfyllt innan ett annat kan stimuleras. Maslows fem huvudkategorier av behov är följande;³⁹

Fysiologiska behov: Är det första behovet och ligger längst ner på behovstrappan. Det innebär att man först och främst ska täcka sina grundläggande behov av luft, näring, vatten

³⁸ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 53-55, jmf: Landy, F. & Conte, J. (2004) *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*, s 346-347

³⁹ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 291

och tak över huvudet. Sett ur ett arbetsperspektiv blir lönen en avgörande faktor, då den måste kunna täcka upp ovanstående behov.

Trygghetsbehov: När det första behovet är tillfredställt kan man gå vidare till nästa trappsteg. Nivån handlar om att skapa en trygg miljö som skyddar individen mot psykisk och fysisk skada. För en anställd är den viktigaste tryggheten att få behålla sin anställning vilket kan motivera individen att gå ett trappsteg vidare.

Sociala behov: Är den tredje och högsta nivån av det så kallade bristmotiven. Den handlar om ha ett bra socialt umgänge i form av goda vänner och kollegor. Företag och ledare kan underlätta behovet genom bra ledarskap samt genom att skapa goda arbetsförhållanden.

Uppskattning: På den fjärde behovsnivån övergår man från brist- till växtbehov. Skillnaden mellan dessa två är att i de tre föregående behoven vill man reducera ett bristtillstånd medan i det fjärde och femte stadiet handlar det om individens personliga växande. I arbetslivet är det viktigt att företag och ledare visar de anställda uppskattning för prestationerna som görs.

Självförverkligande: Det sista trappsteget handlar om att individen ska kunna förverkliga sina potentialer och utveckla sina personliga egenskaper. Genom att låta de anställda få utlopp för deras potentialer, kan stark motivation hos individen skapas vilket i sin tur gynnar båda parter.



Figur 1.0 Maslows behovshierarki, Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2004), s 290

Vi har valt att använda Maslows behovshierarki för att den är allmänt vedertagen inom motivationsforskningen, dock finns det en del kritik mot hans teori. Den största är att teorin inte är grundad utifrån empiriskt material utan enbart från Maslows egna iakttagelser. Vidare finns det inget som bekräftar modellens utformande. Behoven kan vara fler eller färre och se annorlunda ut, ett resonemang som styrks av Clayton Alderfers som har en annan syn på behovstrappan.⁴⁰ Författarna Michael W. Passer och Ronald E. Smith visar på att Maslows behovshierarki största brist är att teorin inte tar hänsyn till de individuella skillnader som finns mellan människor. Problematiken är att Maslow försöker fånga upp alla i ett och samma schema, och han tänker sig en behovstrappa som passar alla individer, då faktum är att varje människa har olika mål och drömmar som vill uppnås.⁴¹ Kritiken till trots, menar vi att Maslows teori fyller en viktig funktion för att förstå betydelsen av att de grundläggande behoven måste uppfyllas för att en hög motivation ska infinna sig.

3.2.2 Alderfers ERG teori

Clayton Alderfers menar utifrån sin forskning att det går att bryta ner Maslows fem grundläggande behov till enbart tre. De tre behoven benämns som existens-, relations- och utvecklingsbehov. Alderfers existensbehov inkluderar Maslows fysiologiska och trygghetsbehov medan relationsbehovet sammanflätar med de sociala behoven. Utvecklingsbehovet täcker de två sista stegen i Maslows trappa som är behov av uppskattning och självförverkligande. Det som gör teorin unik är att Alderfers menar att individen kan röra sig mellan de olika nivåerna och att de inte alltid finns ledande behov som måste tillfredställas i en specifik ordning. Det har medfört ett mer flexibelt synsätt på motivation.⁴²

3.2.3 Sammanfattande diskussion kring grundläggande behov

De båda teorierna belyser att individen har grundläggande behov som måste tillfredställas och för att gå vidare måste trappsteget ha fått den tillfredställelse som krävs innan individen kan ta sig an en ny utmaning, och gå vidare till ett annat trappsteg. Det är intressant för vår analys då vissa behov är mer signifikativa än andra, och vad som motiverar människan i olika situationer baseras på de skillnader de finns individer emellan.

⁴⁰ Kaufmann, G & Kaufmann, A. (2005), s 55-56

⁴¹ Passer, M. & Smith, R. (2004) *Psychology: the science of mind and behavior*, 2nd ed., s 372

⁴² Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005) s 56-57. Jmf: Conte, F. & Landes, J. (2004), s 349

Maslow anser att trappstegen måste stimuleras hierarkiskt medan Alderfers menar att de inte behöver följa en kronologisk ordning. Utifrån resonemanget ser vi att teorierna kompletterar varandra genom att trappsteg måste tillfredställas. Vidare är det intressant ur den aspekten att vissa behov helt enkelt måste stimuleras före andra. Kronologisk ordning eller ej kommer att presenteras i analysen.

Nu har vi gått igenom Maslow och Alderfers syn på de grundläggande behoven. Teorierna kommer att användas genom komplettering och jämförelse med andra teorier för att således se på dess relevans i vår kontext. Denna gren har för avsikt att besvara vår första frågeställning; Hur uppstår motivation hos frontpersonalen? För att ge denna frågeställning ytterligare en dimension kommer vi i nästkommande stycke gå igenom inre och yttre motivation som vi ser kompletterar de nyss nämnda teorierna.

3.3 Inre och yttre motivation

Inre och yttre motivation grundar sig i att de handlingar människor gör är medvetna och reflekterande val. För att kunna utföra handlingarna är det viktigt att individen blir motiverad genom inre och yttre belöningar. Vidare kan motivation skapas genom att individen får vara med och påverka en organisations mål, samt genom att en individ förväntar sig att kunna genomföra sin arbetsuppgift. I avsnittet kommer vi att förklara uppdelningen av inre och yttre motivation, begreppet empowerment samt belöningsystem.

3.3.1 Deci och Ryans uppdelning

De amerikanska forskarna Edward L. Deci och Richard M. Ryan har delat upp motivationsbegreppet i två termer, inre och yttre motivation. Den yttre motivationen är någon form av belöning som exempelvis arbetsförmån, bonus och optionsprogram. Det är själva arbetet som fungerar som verktyg för att individen ska kunna uppnå denna typ av belöning. Den inre motivationen menar de båda forskarna ligger i arbetsutförandet och hur arbetarna ser på sin egen roll och arbetsuppgifter i företaget. Författarna påstår att en för hög fokusering på den yttre motivationen kan medföra att den inre motivationen påverkas genom försämrad arbetsglädje. Vidare menar Deci och Ryan att den inre motivationen är

nyttigare, då den går för egen kraft och är mer varaktig över tid. Med andra ord ifrågasätts om belöning alltid lönar sig?⁴³

3.3.2 Belöningssystem

I avsnittet kommer vi att ge en samlad bild över hur forskningen ser på belöningssystem. Bruzelius och Skärvad pekar på att belöningar är viktiga för att öka individens prestation till att utföra ett bra arbete. Det är lönen som utgör grunden och utöver det bör medarbetaren få ett incitament för att på så sätt öka effektiviteten.⁴⁴ Arthur A Thompson och A.J. Strickland menar att det finns flertalet fungerande exempel på bra belöningssystem som kan bidra till en tilltagen effektivitet för organisationer. Författarna har valt att lista vad dem anser karakteriserar ett bra belöningssystem.⁴⁵

- Belöningen bör utgöra en stor del av den totala lönen för att det ska kunna fungera som en drivkraft samt att belöningen skall gälla alla inom organisationen.
- Belöningen bör ha anknytning till centrala prestationsmål.
- Medarbetaren som blir belönad måste ha möjlighet till att påverka resultatet. Det finns ingen mening i att ha belöningssystem där den enskilde premieras för vad någon annan har utfört.

Vidare menar Thompson och Strickland att det finns andra drivkrafter som kan fungera som motivationshöjande och då inte enbart ekonomiska faktorer. Dessa faktorer kan vara möjligheten till befordran, utökad självständighet och större arbetsuppgifter. Kinlaw anser att belöningar kan påverka människors handlingssätt och belyser tre viktiga punkter som är väsentliga i arbetet med belöningar. Det första är att belöningarna bör visa uppskattning för arbetarens prestation, vilket kan betyda att arbetaren visat sig innovativ och bidragit till kreativa förbättringar för verksamheten. Det andra innebär att arbetaren bör belönas genom att få ta del av verksamhetens framgångar vilket menas att man får en formell belöning genom aktier i företaget eller annan form av vinstdelning. För det tredje måste de anställda som påverkas av belöningen få vara med och bestämma om vilka som ska beröras av belöningen.⁴⁶

⁴³ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 61-62

⁴⁴ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 300

⁴⁵ Thompson, A & Strickland, A.J. (1992) i: Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 300

⁴⁶ Kinlaw, D. (1995), s 186-187

Per Arvidsson skriver i sin avhandling *Styrning med belöningsystem* att ”motivationen är en slags mental energi som utgår från individen.”⁴⁷ Arvidsson menar således för att individen ska utföra önskvärda prestationer för organisationen fordras belöningar. De ska fungera som ”morötter” för individen, så att de ska arbeta mer effektivt. Belöningar kan klassificeras utifrån deras användning av yttre och inre belöningar, vilka ofta namnges i engelska termer, *extrinsic* respektive *intrinsic motivation*.⁴⁸ Förenklat kan yttre belöning förklaras som belöningar som förmedlas av en ens omvärld (ex lön, bonuslön eller vinstdelning) medan inre belöning skapas hos individen själv, exempelvis lyckokänslan individen kan få efter utförandet av en arbetsuppgift. Enligt Arvidsson ska organisationen arbeta för att skapa förutsättningar för inre belöning, exempelvis genom arbetsätt, kultur och ledarskap som bara individen själv kan uppleva.⁴⁹

Belöningen som ges till de anställda kan vara såväl materiella som immateriella. De materiella är oftast av monetär karaktär medan de immateriella exempelvis kan vara befordran och erkännande. Gemensamt för belönings typerna är att de ska fungera som motivationshöjare. Belönings systemet ska motivera individen att utföra sitt arbete på ett sådant sätt att organisationen når sina uppsatta mål. Genom att använda belönings systemet kan målöverensstämmelse nås.⁵⁰

Stedwick fastställer att det inte finns ett belönings system som passar alla typer av organisationer, utan att det måste anpassas till organisationens specifika behov.⁵¹ Studier visar även att standardiserade belönings system kan få negativa konsekvenser om systemet inte tar hänsyn till hur individen föredrar att bli belönad.⁵² För att kunna utforma ett belönings system som ger önskade effekter är det avgörande att företagsledningen klargör vad som ska uppnås med hjälp av belönings systemet.⁵³ Det får dock inte förbises att individer kan ha personliga mål som inte överensstämmer med organisationens. Här i ligger den stora utmaningen att få individerna att utföra sina prestationer som är önskvärda för organisationen.⁵⁴

⁴⁷ Arvidsson, P. (2005), s 13

⁴⁸ Steers, R. & Porter, L. (1991), Kaplan, R. & Atkinson, A. (1998), Agyris, C. (1998) i: Arvidsson, P. (2005)

⁴⁹ Arvidsson, P. (2005), s 23

⁵⁰ *ibid.*, s 16

⁵¹ Stedwick (2000) i: Arvidsson, P. (2005), s 26

⁵² Arvidsson, P. (2005), s 23

⁵³ Anthony, R & Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*

⁵⁴ Luthans, F. & Stajkovic, A. (1999) i: Arvidsson, P. (2005), s 4

Ittner och Larcker understryker att både prestationsmått och belöningssystem som utvärderar medarbetarnas insatser ska bygga på såväl finansiella som ickefinansiella mått.⁵⁵ Metoden att enbart nyttja finansiella mått som grund för belöningar har kritiserats länge, då ofta medarbetarna avstår från långsiktiga prestationer för att kortsiktigt maximera sin belöning.⁵⁶ Enligt Arvidsson förlorar därför belöningen snabbt sin motivationskraft. För att motverka det kan man införa incitamentlön, en belöning som betalas ut efter utförd prestation. Resultatlön fungerar på det viset att det först görs en överenskommelse om önskvärd prestation och därefter betalas medarbetaren efter prestationen. Om incitament införs inom organisationen kan det motivera till ökad ansträngning.⁵⁷

Organisationers belöningssystem bygger på den elementära tanken att det som mäts och belönas blir utfört. Luthans och Stajkovic hävdar att det beteende som belönas kommer att förstärkas och därmed återskapas. Arvidsson skriver att en företagsekonomisk grundregel är att om man önskar premiera ett visst beteende ska belöningarna baseras på mått som mäter beteendet. Exempelvis kan det utgöras av ett mått på resultat eller mer övergripande prestationer.⁵⁸ Även om organisationen inför välmotiverade belöningssystem som bygger på relevant fakta finns det motstånd som organisationen kan möta. Utvärderingar visar att anställda alltid försöker att manipulera systemet på olika sätt.⁵⁹

Att organisationen betalar sina anställda en rimlig lön bygger på sunt förnuft. Om man inte gör det, finns det en risk att de bästa medarbetarna slutar. Därför är det viktigt att jämföra sig med andra organisationer inom branschen och se hur de väljer att belöna sin personal.⁶⁰ Flera studier visar att mer än bara monetär belöning bidrar till att kunna rekrytera och behålla organisationens främsta medarbetare.⁶¹ Med andra ord fungerar även icke monetära belöningar i högsta grad som motivationskällor.

Vi har nu belyst belöningarnas betydelse för den anställdas motivation. Vi kommer nu fortsätta med förklara begreppet empowerment och hur det påverkar motivationen.

⁵⁵ Arvidsson, P. (2005), s 19

⁵⁶ Ittner, C.D. & Larcker, F.D. (1998) i: Arvidsson, P. (2005), s 19

⁵⁷ Anthony, R. & Grovindarajan, V. (2004)

⁵⁸ Luthans, F. & Stajkovic, A. (1999) i: Arvidsson, P. (2005), s 19

⁵⁹ Arvidsson, P (2005), s 6

⁶⁰ *ibid.*, s 18

⁶¹ *ibid.*, s 19

3.3.3 Empowerment

I forskning kring inre och yttre motivation nämns ofta begreppet empowerment. Forskning menar att personal som blir inre motiverade också kan bli ”empowered”.⁶² Begreppet är dock mångfacetterat. Vi har i uppsatsen valt att använda Dennis C Kinlaws definition av begreppet. Han menar att empowerment idag spelar en central roll i företags strävan mot kvalitetsstyrning och kontinuerlig förbättring. I mer vardagliga termer betyder det bland annat att företaget förflyttar beslutfattningsmakten så långt ner i hierarkin som möjligt, att de som står närmast problemen tillåts lösa dem, att anställda får utföra sina uppgifter utan inblandning av överordnad och att människors känsla av delaktighet ökar.⁶³

I likhet med Deci och Ryan tar också Chris Argyris upp betydelsen av inre och yttre motivation (fritt översatt från internal and external commitment). Han menar att både inre och yttre motivation är viktiga aspekter på en arbetsplats, men att endast den inre motivationen stödjer empowerment. Vidare förklarar han att relationen mellan ledare och anställda är komplex och att ledaren måste involvera de anställda i arbetsprocessen för att stimulera den inre motivationen. Dessvärre är miljön i en organisation är uppbyggd på så sätt att den medför att de anställda är mindre villiga att ta eget ansvar. Mer ingående betyder det att ledaren måste för att få empowered och därmed också motiverad personal, få dem att ta ansvar, komma med förslag och vara delaktiga i beslut. De anställda å andra sidan vill gärna bli empowered men är ofta rädda för att deras misstag ska kunna härledas till just dem. Det kan i sin tur göra dem mindre benägna att ta ansvar vilket gör begreppet väldigt komplext.⁶⁴

Empowerment främjar organisationer, då de anställdas inverkan i arbetsprocessen, i termer om beslutsfattande, tenderar att öka empowerment som i sin tur ger ett bättre resultat.⁶⁵ För att empowerment ska fungera måste ledare försöka få de anställda att ansvara för sina egna handlingar genom att utveckla inre engagemang och motivation. Den anställdes inre motivation baseras på deras egna motiv till motivation. För att det ska fungera måste ledaren involvera de anställda i arbetsprocessen genom att exempelvis definiera arbetet,

⁶² Se ex Argyris, C. (1998) *Empowerment: The emperor's new clothes*. Harvard Business Review. Vol 76, nr 3.

⁶³ Kinlaw, D. (1995), s 11-12

⁶⁴ Argyris, C. (1998)

⁶⁵ Peach, R. (2009) *Delegating and devolving power: a case study of engaged employees*. The Journal of Business Strategy. Vol 30, nr 1.

sätta mål och specificera hur målen ska uppnås. Argyris menar att belöningar, så som ”månadens anställd”, högre kompensation eller löften om utstakad karriär, endast stimulerar den yttre motivationen. Men samtidigt måste man stimulera den yttre motivationen för att de anställda själva ska finna sin inre motivation.⁶⁶

3.3.4 Sammanfattande diskussion kring inre och yttre motivationsfaktorer

Den ena individen är inte den andre lik vilket skapar en situation där framförallt ledaren, enligt forskning, måste ta reda på vad han eller hon kan göra för att öka motivationen hos varje anställd. Samtidigt måste personalen känna att arbetsuppgifterna samt att ledarens ledarskap bidrar till att öka motivationen. En intressant infallsvinkel i analysen blir att se hur ledaren gör för att motivera sin personal utifrån yttre belöningar och huruvida dessa är viktiga. En vidare aspekt blir att se hur inre motiverad personalen är och kan bli, utifrån sina arbetsuppgifter samt att se vad ledaren gör för att få sin personal empowered. Vi ska även i analysen se över vad de yttre belöningarna gör för att bidra till en ökad inre motivation hos de anställda. Grenen hjälper oss att besvara båda våra frågeställningar då den tar hänsyn till hur personalen blir motiverad och hur ledarskapet kan bidra med att skapa denna stimulans.

Ur ett ledarskapsperspektiv menar vi att ledaren skapar motiverade arbetsförhållanden då denne arbetar med personalmotivation. I nästkommande stycke redogör vi för denna tes.

⁶⁶ Argyris, C. (1998)

3.4 Motiverande arbetsförhållanden

I denna del av uppsatsen kommer vi att granska motivation utifrån motiverade arbetsförhållanden. Här påvisas hur ledaren enligt olika teorier går tillväga för att motivera sin personal genom att skapa en miljö som är motiverande. Enligt tolkning av litteratur ser vi att ledaren genom sitt sätt att vara, genom att skapa och designa effektiva team samt genom att påverka organisationskulturen skapar motiverande arbetsförhållanden som motiverar de anställda.

3.4.1 Motiverat ledarskap

Det finns allt mer forskning som tyder på att i arbetet för att få sin personal motiverad underlättar det om kontexten som personalen arbetar i är av motiverande karaktär.⁶⁷ Vi har tagit del av, sammanfattat och sammanställt denna litteratur. Det vi ser i teorin är att för att ledaren ska skapa sådana förhållanden, som vi valt att kalla motiverade arbetsförhållanden, krävs det vissa faktorer. Vi presenterar de viktigaste av dessa faktorer nedan.

3.4.1.1 Ledarens ledarskap

Ledarskap kan beskrivas som en ”påverkansprocess i syfte att få andra människor att frivilligt, och helst engagerat, agera för att uppnå vissa mål”.⁶⁸ Ledaren har enligt Bruzelius och Skärvad som huvuduppgift att samla organisationens medarbetare och tillfredsställa dem via handlings- och beslutstagande, både på grupp- och individnivå för att se till att verksamhetens satta mål uppnås. Ett bra ledarskap för med sig att personalens förtroende och tillit ökar, vilket i sin tur gör att legitimiteten för ledaren växer. För att ledaren ska klara av utmaningen bör han eller hon ha en övergripande kännedom om vad som motiverar respektive individ, hur gruppen fungerar och hur organisationskulturen påverkar de anställda i sitt beslutsfattande och handling.⁶⁹ Dessa bitar kommer att diskuteras längre ner.

Ledarskap kan delas in i två kategorier, formellt och informellt ledarskap. Det formella ledarskapet innebär att personen ifråga får titeln som ledare av sina högre chefer med klara

⁶⁷ Se ex: Hill, L.A. (2003) *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*, kap. 11, Ahltop, B. (2005) *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, s 170-173, Peach, R. (2009) och M. B. Dermody, M. Young, S. L. Taylor. (2004)

⁶⁸ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 365

⁶⁹ *ibid.*, s 366 jmf Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 383

ansvarsområden och befogenheter. Medan det informella ledarskapet skapas genom en acceptans hos de anställda, där ledaren kan inspirera och påverka andra genom att dela med sig av kompetens och expertis till sina medarbetare samt att han eller hon tillgodoser gruppens intressen.⁷⁰

Vi har nu kort redogjort för ledarens olika ansvarsområden och kommer på följande sidor beskriva teamets betydelse för verksamheten.

3.4.1.2 Effektiva team

Linda A Hill menar att skapa och manövrera ett team idag är en av de viktigaste delarna i ledarens arbete. En av utmaningarna ligger i att se till att teamets prestationer är mer storslagna än individens. För att skapa en motiverande kontext (motiverande arbetsförhållanden) framhåller Hill att skapa och leda effektiva team. Hon menar att ledaren bör försöka skapa en kontext som bidrar till teamets effektivitet samt att miljön runt omkring ska påverka teamet att arbeta mer motiverat. Ledaren ska alltså för att skapa motiverande arbetsförhållanden fokusera dels på omgivningen men också på teamet som opererar i omgivningen.

Ledaren kan inte kräva laganda på beställning, snarare måste ledaren designa och coacha teamet i rätt riktning för att skapa en situation som gynnar teamet och således också organisationen. När ledaren ska utföra det bör han eller hon börja med att *sätta agendan*, det vill säga medlemmar i teamet ska kunna förstå vad som förväntas av dem. Det är ledaren som designar agendan, men till sin hjälp kan teammedlemmarna också bidra och vara delaktiga.

Tillvägagångssättet kan hjälpa dem att känna sig empowered och på så sätt göra att de känner större ansvar för deras arbete. Ledaren ska också visa de anställda vilken typ av lagarbete som ska utövas. Förslagsvis kan organisationen försöka efterlikna ett fotbollslag där alla har olika positioner men där laget som helhet är det vinnande konceptet för att lyckas.⁷¹

⁷⁰ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 366 jmf Maltén, A. (1998) *Kommunikation och konflikthantering: en introduktion*, s 128

⁷¹ Hill, L.A. (2003) kap. 11

Vidare ska ledaren också *komponera* teamet vilket innebär att man ska försöka få rätt sorts kemi bland medarbetarna. Samtidigt är det viktigt att medlemmarna besitter rätt färdigheter och kunskaper så att alla bidrar med något till verksamheten. Ledarens främsta uppgift är att försöka hitta personer som är lämpliga för teamet. Det kan med enkla ord beskrivas med ”rätt man på rätt plats”

Slutligen, för att skapa ett effektivt team som kan motivera sig själva, behövs också en stödjande struktur. Beslut ska tas angående hur teamet ska agera för att klara av sitt arbete. Exempelvis måste ledare visa hur teamet ska ta beslut, hur roller och ansvarsområden ser ut och hur information ska fördelas.⁷² Även Birgitta Ahltorp diskuterar teamaspekten. Hon menar att motivation bygger på personalkännedom och att det är väldigt betydelsefulla uppgifter för en ledare. Egenskaperna kan beskrivas som att ledaren ska locka fram vi-känsla, skapa sammanhållning och att motivera människor att ställa upp och ge det där lilla extra. Ledaren kan göra det genom att bland annat skapa en miljö där medarbetare motiveras av egen kraft och känner meningsfullhet i det arbete de gör. Ledarens roll blir att både ta fram medarbetarnas individuella styrkor och se till att de gemensamt uppfyller målen.⁷³

Vidare, i arbetet med motiverade arbetsförhållanden, menar Ahltorp att flertalet åtgärder går att vidta. Det är viktigt att ha i åtanke att de faktorer som får människor att känna motivation och stimulans kanske inte fungerar för alla. Människor är unika beroende på en rad olika faktorer såsom bakgrund, ålder, kön etcetera. Men en framgångsrik ledare har, enligt Ahltorp, sinne för vad som motiverar olika personligheter och anpassar därefter också sitt sätt att kommunicera med medarbetarna. Vissa ledare motiverar genom att vara bra förebilder då deras eget agerande kan smittas av på de anställda. Andra ledare motiverar genom att vara tydliga i sina förväntningar och raka i sin feedback. Vidare menar Ahltorp att en bra ledare ska kunna locka fram det bästa ur varje teammedlem. Personlig utveckling och samarbetsklimat är idag viktiga motivationsfaktorer och av den anledningen blir teamet viktigare och viktigare. Författarinnan menar även att som ledare

⁷² Hill, L.A. (2003) kap. 11

⁷³ Ahltorp, B. (2005), s 170-173

bör man därför sträva efter att ha den optimala blandningen av personliga stilar som behövs för att teamet både ska bli effektivt och kreativt som möjligt.⁷⁴

Vi har ni klargjort betydelsen av teamet och hur det bidrar till ökad motivation. Vi fortsätter nu vidare med att förklara hur organisationskulturen också kan fungera som motivationshöjande.

3.4.1.3 Organisationskultur

Kaufmann och Kaufmann definierar organisationskultur som ”ett system av gemensamma värderingar och gemensamma idéer om hur saker fungerar och ska göras”.⁷⁵ En annan definition som gjorts av Webster’s New Collegiate Dictionary menar att:

*“kultur är det totala mönster i mänskligt beteende som inkluderar tankeverksamhet, tal, handling och kunnande. Organisationskultur har med denna definition som utgångspunkt att göra med sättet att tänka, handla och vara i en organisation. Det kan gälla hur organisationen löser problem, fattar beslut eller befordrar medarbetare.”*⁷⁶

Framgångsrika företag brukar oftast förknippas med en stark organisationskultur. Det medför att kulturen inte enbart tar hänsyn till företagets inre liv utan kulturen påverkar även företagets framgångar. Att bygga en stark organisationskultur kan vara komplicerat, men är intressant ur den synvinkeln att den kan förbättra en organisations styrka och effektivitet.⁷⁷

Att ha en utpräglad organisationskultur har förmågan att kunna öka arbetarnas identitets-känsla. Det är viktigt att företagets värderingar är preciserade för att kunna skapa en miljö där arbetaren känner sig delaktig. Medarbetarnas engagemang tenderar att öka när det finns en tydlig kultur som skapar stabilitet och mening med arbetet. Genom detta går det att minimera oklarheter om vad som gäller inom verksamheten, då det finns en gemensam kultur att följa.⁷⁸

⁷⁴ *ibid.*, s 170-173

⁷⁵ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 333

⁷⁶ Webster’s New Collegiate Dictionary i: Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 317

⁷⁷ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 317

⁷⁸ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 338

Vi har nu redogjort för teorierna kring motiverat ledarskap. Tillsammans bidrar teorierna till att besvara vår andra frågeställning, detta då grenavsnittet behandlar ledarskapets och omgivningens roll för den anställdas motivationsskapande. Nu fortsätter vi nu med att klargöra teorier som inbegriper den anställdas motivation.

3.4.2 Den anställdas motivation

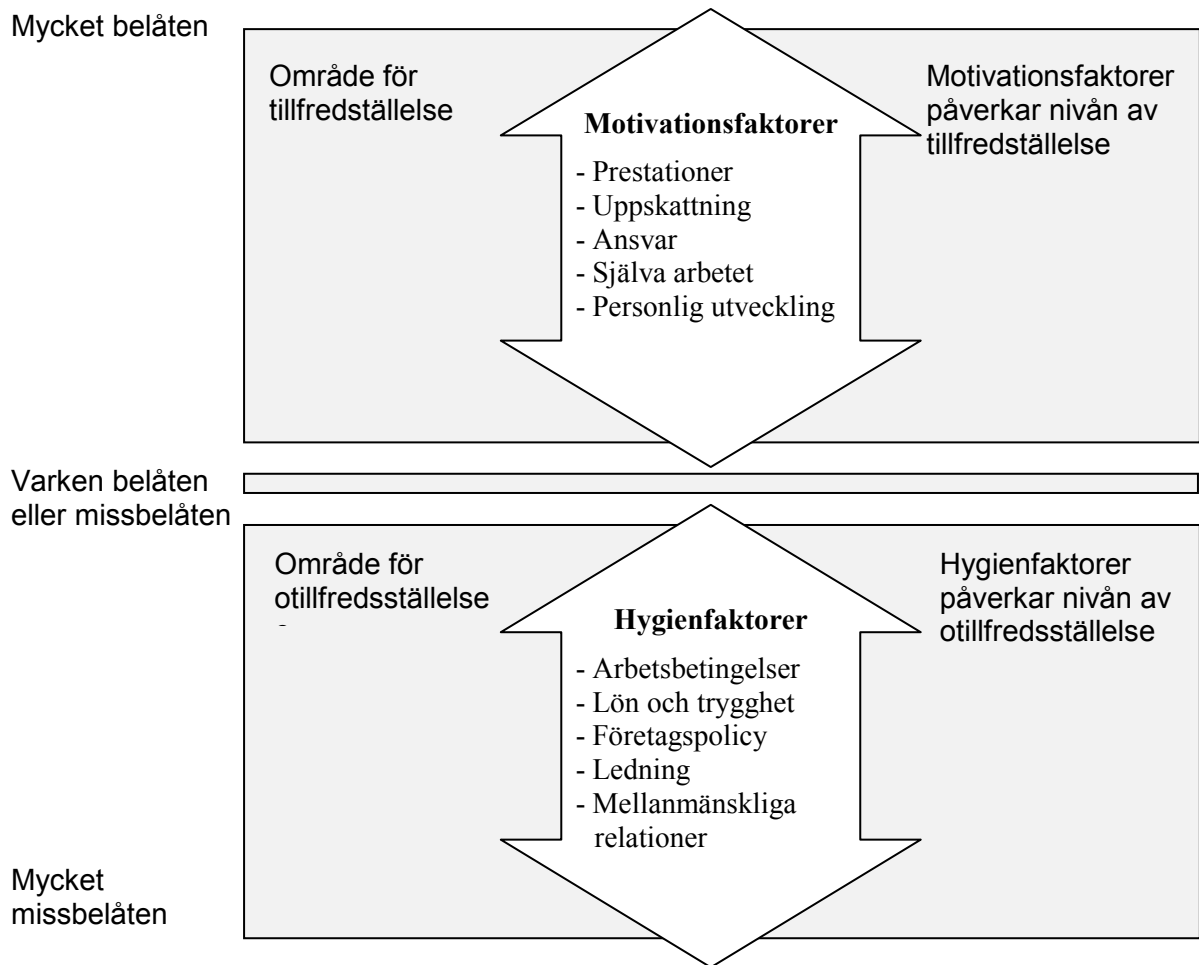
Nedan följer två teorier som berör hur individen blir motiverad på sin arbetsplats. Forskarna bakom teorierna är Frederick Herzberg samt Richard Hackman och Greg Oldham.

3.4.2.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

Frederick Herzberg är en känd motivationsforskare som har vidareutvecklat Maslows behovshierarki genom att studera vad som skapar trivsel respektive vantrivsel på en arbetsplats. Han fann att de element som var av störst betydelse för att skapa arbetsmotivation kunde sammanställas till två faktorer; motivations- och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna (inre motivationsfaktorer) skapas genom att individen själv fick eget ansvar, personlig utveckling och uppskattning för sitt arbete (se figur på följande sida). Enligt Herzberg skapar motivationsfaktorerna trivsel i den mån det fanns till hands, men ingen vantrivsel om den saknades. Hygienfaktorer (yttre motivationsfaktorer) är nödvändiga då behoven måste vara tillfredställda för att säkra att anställda inte blir missnöjda. Genom att öka tillfredställelsen av hygienfaktorerna skapas inte en ökad motivation hos de anställda utan en lägre grad av vantrivsel. Några exempel på olika hygienfaktorer är löneförhållande, status, ledarskap samt arbetsförhållanden.⁷⁹ (se figur) Bruzelius och Skärvad ser klara likheter mellan Maslow och Herzbergs modeller. De två övre behoven i Maslows pyramid är exempel på Herzbergs motivationsfaktorer, medan de tre lägre behoven i pyramiden kan kopplas till hygienfaktorerna.⁸⁰ Herzbergs inre och yttre motivation skiljer sig i definition mot hur vi valt att definiera begreppen tidigare. Så vi kommer hädanefter i uppsatsen när vi berör Herzberg, använda begreppen motivations- och hygienfaktorer.

⁷⁹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 271-273 jmf Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 291

⁸⁰ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2008), s 291



Figur 2.0 Herzbergs teori om motivations- och hygienfaktorer, Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005) s 70

3.4.2.2 Hackman och Oldhams syn på arbetsmotivation

Richard Hackman och Greg Oldham har utvecklat en modell som visar på hur man bygger upp ett arbete så att det ger varje individ en så hög arbetsmotivation som möjligt. Modellen har de båda valt att kalla för den arbetskaraktäristiska modellen och den tar upp fem centrala begrepp. Om arbetet präglas av de fem begreppen, finns det en tendens att den inre motivationen ökar för individens arbete.⁸¹ Begreppen är som följer:

Variation i färdigheter: Ser till vilken omfattning ett arbete ger individen möjligheter att använda olika förmågor och färdigheter. Författarna menar att en ökad variation i arbetet resulterar i ökad motivation hos de anställda.

⁸¹ Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005), s 73-74

Uppgiftsidentitet: Handlar om i vilken grad det går att identifiera arbetsuppgiften. Ett exempel på det är då en anställd har ansvaret att slutföra en specifik arbetsuppgift eller om man har ansvar för ett större övergripande projekt.

Uppgiftsbetydelse: Handlar om i vilken utsträckning den anställde kan se hur det egna arbetet kan bidra till verksamheten i ett större sammanhang. Exempelvis, hur slutproduktens resultat påverkas av det bidrag som den anställde har tillfört.

Autonomi: Handlar om vilket inflytande den anställde har över sitt arbete. En anställd med hög grad av inflytande kan påverka sin egen arbetssituation och vara ansvarig, till skillnad mot en person med lägre grad autonomi och som inte har en lika självständig arbetssituation.

Feedback: Handlar om i vilken omfattning den anställde får information om sina arbetsresultat. Feedback är viktigt då den ökar motivationen samtidigt som den anställde kan förbättra arbetsresultatet.

3.4.3 Sammanfattande diskussion kring motiverande arbetsförhållanden

I den teoretiska grenen har vi diskuterat kring både motiverat ledarskap och den anställdas motivation. Teorierna inom motiverat ledarskap handlar om kontexten som personalen befinner sig i. Den anställde är omgiven av en miljö, ledare, kunder och medarbetare som alla bidrar till en atmosfär. Vi visar här på att atmosfären, det vill säga vad som sker i den anställdas omgivning kan bidra till en ökad motivation. Vi menar att det ingår i ledarens arbetsuppgifter att påverka denna miljö genom att försöka kontrollera den, men också genom att sätta samman effektiva team. En positiv organisationskultur underlättar ett sådant arbete för ledaren. Sammanfattningsvis har avsnittet handlat om omgivningens interpersonliga egenskaper och inte berört yttre belöningar. I analysen kommer vi att gå in på hur omgivningen kan bidra till att skapa motivation för den anställda samtidigt som ledaren kan bidra och påverka miljön. Teorierna kommer att användas för att hjälpa oss att besvara vår andra frågeställning som berör hur ledare motiverar sin frontpersonal.

Herzbergs tvåfaktorsteori och Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska modell utgör tillsammans den andra delen av motiverande arbetsförhållanden. I analysen blir Herzbergs

teori intressant då hans fokus ligger på att trivsel på arbetsplatsen skapas utifrån hygienfaktorer medan motivationsfaktorerna inte i lika stor utsträckning påverkar trivseln. Vi har tidigare i teorierna, från bland annat grenarna grundläggande behov samt inre och yttre motivation berört betydelsen som visar att motivationsfaktorer är mer betydelsefulla än vad Herzberg framhåller, och därför blir det intressant att se hur vårt empiriska material förhåller sig till det.

Till skillnad mot Herzberg har Hackman och Oldhams skapat en femstegsmodell som lägger tyngd på *inre motivation*. Modellen visar hur det är möjligt att bygga upp ett arbete, så att det ger varje anställd en så hög arbetsmotivation som möjligt. Vi menar att teorins grundläggande utformning passar in i hela uppsatsen och med denna modell som grund kommer vi i analysen att väva in tidigare berörda begrepp för att visa hur motivation kan skapas för de anställda. Teorierna från Herzberg samt Hackman och Oldham bidrar tillsammans med besvara båda frågeställningarna

Vi har nu redogjort för våra valda teorier. Vi kommer nu nedan att föra en diskussion kring dessa teoretiska utgångspunkter.

3.4 Diskussion kring teoretiska utgångspunkter

Till att börja med vill vi understryka att flertalet teorier i böcker och artiklar har studerats innan valet föll på de teorier vi har lyft fram i detta arbete. Vi valt ut våra teorier med hänsyn till den bransch vi studerar. Med andra ord har vi valt teorier som vi anser varit bäst lämpade för vår studie.

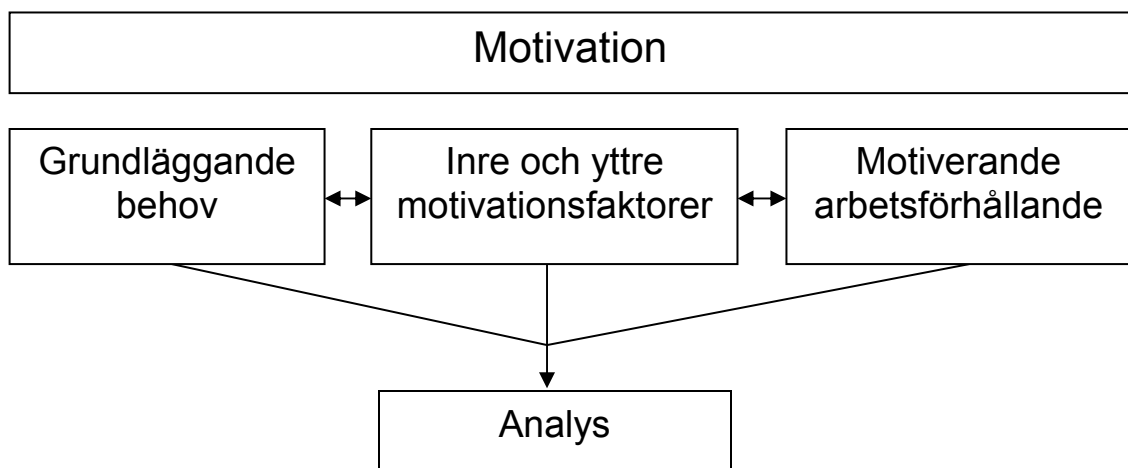
Vi anser att de valda teorierna är en god kombination av de befintliga teorier vi tog del av. Vi menar att dessa teorier har olika ingångar till ämnet, men att alla samtidigt kompletterar och bidrar till att styrka varandra. Detta lyfter vi även fram som vårt kunskapsbidrag.

Efter teoriinsamlingen gjorde vi en uppdelning av begreppet motivation där vi delade upp det i tre ingångar. Vi gjorde en modell över hur vi disponerat uppsatsen både för att göra det lättare för läsaren att följa med, men också för att strukturera det för oss själva. Modellen visar på den ansats vi har tagit för att förklara personalmotivation utifrån de tre grenarna. Uppdelningen är passande för vår kontext i den mån att de grundläggande

behoven syftar till att förhålla sig personalinriktat och de inre och yttre motivationsfaktorena ger en bild utifrån både ett ledarskaps- och ett personalperspektiv. Motiverade arbetsförhållanden syftar till att förklara hur ledare motiverar sin personal samt hur anställda blir motiverade. Vi har således utformat en plan för att tackla begreppet personalmotivation i en kontext där frontpersonalen är i fokus samtidigt som både ett ledarskaps- och personalperspektiv belyses.

4. Analys

I kapitlet kommer vi att presentera och analysera det insamlade empiriska materialet med stöd av de teorier som återgetts i de teoretiska utgångspunkterna. Därmed presenteras empirin på följande sidor tillsammans med teoretiska resonemang. I analysen kommer syftet att besvaras, vilket närmare bestämt är; att undersöka, diskutera och beskriva frontpersonalens motivationskällor samt att se hur ledare motiverar i en kontaktintensiv servicenäring.



Dispositionen för analysen utgår ifrån tre grenar som vi tidigare beskrivit i de teoretiska utgångspunkterna. Anledningen till valet är att underlätta för läsaren att kunna följa med i analysen. Modellen förklarar på enkelt och pedagogiskt sätt för vår ansats hur frontpersonalens motivation uppstår och hur ledare sedan motiverar dessa.

4.1 Grundläggande behov

Nedan kommer vi att inleda med att analysera det empiriska materialet, utifrån teorierna från Maslow och Alderfers

4.1.1 Maslows behovshierarki

I Maslow behovshierarkiska modell går det att dela upp de mänskliga behoven utifrån fem huvudkategorier. Inom dessa kategorier finns det två motiv och dessa är brist- och växtmotiv. En primär uppfattning med Maslows teori är att de lägre motiven, det vill säga bristmotiven måste först tillfredställas innan de högre växtmotiven kan träda i kraft. De fem behoven är; fysiologiska, trygghet, sociala, uppskattning och självförverkligingsbehov.

Maslow belyser vikten av att individen måste vara tillfredställd inom respektive trappsteg innan det går att ta ett kliv vidare.

Det finns forskare som menar att de tre första trappstegen i Maslows behovshierarki (som inkluderar fysiologiska, trygghetsbehov och sociala behov) i stort sett är tillfredsställda i dagens moderna samhälle.⁸² Det innebär att behoven är så pass elementära att de är *täckta* och på så sätt redan tillfredsställda genom livet i ett välfungerande samhälle. Detta styrks av våra intervjuer med personalen, då de över huvudtaget inte nämnde några av de nämnda behov som motiverande. Vår tolkning är att nuförtiden ses behoven som så självklara att man inte ens reflekterar över dem. Däremot menar vi utifrån våra observationer och intervjuer med ledare och personal att det sociala behovet i branschen har en större relevans vilket vi kommer att gå in på nedan.

Det *sociala behovet* handlar om att ha ett bra socialt umgänge i form av goda vänner och kollegor. Utifrån de intervjuer vi gjorde med personalen på Grand och Bonasera kunde vi se ett mönster i betydelsen av goda arbetskamrater. På Grand framhövde både Anna och Emelie att personalen uppmuntrar varandra. De båda lyfter fram hur personalen sinsemellan stöttar och ger varandra beröm. Observationen på Grand visade på att det fanns ett bra arbetsklimat inom organisationen. Personalen tycktes ställa upp för varandra och ett behagligt klimat rådde på arbetsplatsen, vilket kan styrkas genom att personalen och ledare skämtade med varandra, skrattade och hade det allmänt trevligt.

För Emelie på Bonasera är det också viktigt att personalen entusiasmerar varandra och i likhet med personalen på Grand känner personalen varandra så pass bra, att man vet när behovet av uppmuntran behövs. Vidare i ett socialt sammanhang menar Emelie att kontakten med kunden ökar hennes motivation. Då flertalet gäster är stamkunder hos Bonasera har det medfört att hon känner sig bekväm i den sociala miljö som hon vistas i.

Bonasera har ett öppet kök som gör att gästen kan se in när kökschefen Camilo arbetar, vilket medför att det blir mer påtagligt om en köksanställd har en dålig dag. Alltså kan även kökspersonal som arbetar i moderna ”öppna” kök, räknas som frontpersonal.

⁸² Arvidsson, P. (2008) i: Olve, N-G. & Samuelsson, L.A. *Controllerhandboken*, s 232-233

Observationen på Bonasera Bonasera visade att personalen agerade professionellt och verkade inte störas av vetskapen att de var iakttagna. Det behöver nödvändigtvis inte innebära att personalen är motiverad, även om observationen tydde på det. Det vi däremot kan konstatera är att personalen inte berördes nämnvärt av iakttagelserna och att de agerade på ett motiverat sätt.

Vidare, ur det sociala behovstrappsteget menar Maslow att företag och ledare kan underlätta behovet via bra ledarskap och genom att skapa goda arbetsförhållanden. Det styrks av våra personalrespondenter som tycker att de har bra ledare som motiverar. Ur ett ledarskapsperspektiv tycks det av oss att både Nebo och Ulrika arbetar med att skapa goda arbetsförhållanden. De båda ledarna umgås med sin personal på ett privat plan och därtill har de också årliga kickoffer och julfester för att öka sammanhållningen inom personalstyrkan. Vi kan genom intervjuerna peka på att de båda ledarna tycker det är viktigt att försöka skapa en familjär stämning på arbetsplatsen som ett sätt för att öka gruppens sammanhållning. Det i sin tur bidrar till en ökad motivation. Att de tillfrågade ledarna understryker vikten av en familjär stämning ser vi som väldigt positivt då vi inför uppsatsen tagit del av forskning som tyder på att ledare inte bryr sig märkvärt om sina anställdas välbefinnande.⁸³

Det fjärde tillståndet i Maslows trappa berör behovet av uppskattning. Han menar att det är viktigt att ledare visar uppskattning för de prestationer som deras anställda gör. Nebo som själv vill beskriva sig som en emotionell ledare visar sin uppskattning exempelvis genom att gå in i köket och förklara hur bra jobb kökspersonalen gör. Han är självkritisk och säger att han ibland hade kunnat berömma sin personal mer, men lyfter fram att när han gör det så tar han nästan till i överkant. Både Emelie och Camilo på Bonasera Bonasera tycker att beröm är en viktig motivationsfaktor i deras arbete. Båda märker en tydlig skillnad att ju högre förväntningarna som ställs på den anställda, desto mindre blir berömmet. Emelie menar att när hon ibland får beröm är det nästan så att man ryser.

På Grand ger Ulrika också sin personal beröm och uppskattning för de anställdas insatser. Hotell inom Choicekoncernen har ett system som kallas för C2 där beröm, klagomål och

⁸³ Enligt en undersökning svarade 42% av de tillfrågade cheferna att de inte hade ett större intresse i sin personals välbefinnande. Endast 29% sa sig ha det. Peach, R. (2009).

liknande registreras. Systemet hjälper dels till för företaget att ha koll på vad som sker inom verksamheten samtidigt som det skapas uppskattning för personalens arbete. Personalen på Grand tycker att systemet är smart och effektivt, då det medför att dem på ett lättare sätt kan identifiera uppskattning. Vidare menar Ulrika att uppskattning från hennes sida kan vara att hon exempelvis bjuder sin personalstyrka på brunch en söndag, om de har gjort ett bra jobb. Vi ser således i vårt fältarbete exempel på att ledare visar uppskattning, någonting som Maslov nämner som väldigt viktigt. Det bekräftas också genom de anställda.

Det sista trappsteget om *självförverkligande* tar upp att individen ska kunna förverkliga sina förmågor och utveckla sina personliga egenskaper. Genom att låta sina anställda få utlopp för sina potentialer kan det skapa stärkt motivation hos individen vilket gynnar båda parter. Det fjärde och femte behovet handlar alltså om att individen själv ska växa i rollen med sina arbetsuppgifter.

För att exemplifiera behovet så ser vi i fältarbetet att de båda verksamheterna delegerar ut ansvar till sina anställda. Våra respondenter från Grand berättar att hotellet bedriver olika aktiviteter som de anställda blir ansvariga för. Exempelvis arrangeras en insamlingsgala för behövande, där ansvarsområdena går runt i organisationen på olika avdelningar, så alla ska få känna sig delaktiga och involverade i processen. På Bonasera Bonasera delegerar man också ut ansvar. Camilo menar att fler arbetsuppgifter inte ökar hans motivation då han redan själv anser sig ha ett stort ansvar. Tidigare blev han väldigt stolt och glad över att få mer ansvar, men att han nu har så pass mycket ”på sitt bord” att mer ansvar snarare gör honom mindre motiverad.

En annan viktig aspekt ur ett självförverkligande perspektiv är att de anställda har möjlighet att påverka beslut. Ulrika som är ledare på Grand berättade att personalen fick vara med och påverka renoveringen av nyinvigda kaféet Grand Coffee. När företaget har kick-offer får alla komma med förslag med aktiviteter och man får även komma med förslag på eventuella besparingsåtgärder som hotellet kan göra. Bidrar någon ur personalen med en idé som medför kostnadsbesparingar, resulterar det i en ekonomisk belöning som får nyttjas inom verksamheten. På Bonasera Bonasera berättar kökschefen Camilo att personalen får vara med och komma med förslag på olika rätter som kan användas inför

kommande månads meny. Nebo berättar också att han lyssnar på vad personalen tycker och tänker, då de anställda är hans ”ögon och öron”.

4.1.1.1 Återknytning Maslow

Vi har kunnat se att det är flera faktorer som påverkar de anställda i frågan om vad som motiverar dem. Vi har utifrån Maslows modell och vår empiri funnit att motivation kan uppnås utifrån en rad olika aspekter. Tillfredställelsen kan uppnås om det finns en god sammanhållning mellan arbetskollegor och ledare. Delegering och få vara med i beslutsfattandet är ytterligare en aspekt som påverkar motivationen. Respondenterna menar att individen växer med ansvar, och att det är betydelsefullt för att skapa en högre grad av motivation. Till sist har vi sett vikten av uppskattning för det arbete som utförs. Dessa nämnda faktorer skapar tillsammans en stor relevans i arbetet för att öka personalens motivation. Sammanfattningsvis visar det på att de faktorer som påverkar den anställdas motivation, är starkt kopplat till de element som ledaren kan påverka. Med stöd av teorin ser vi här att ledaren har stora möjligheter att påverka den egna personalen utifrån ovannämnda aspekter och därigenom öka frontpersonalstyrkans motivationsnivå.

I likhet med Maslow anser Alderfers att behov måste tillfredställas, dock inte i kronologisk ordning. Därutav följer Alderfers syn på motivation och här ställer vi hans syn mot det empiriska materialet. Vi kommer härmed att se hur Alderfers kan komplettera Maslows behovstrappa.

4.1.2 Alderfers

Vi har valt att först och främst använda oss av Maslows behovstrappa i analysen av en individs grundläggande behov. Som komplement använder vi oss av Alderfers teori i mångt och mycket bygger på Maslows teori, fränsett vissa nyanseringar. Det Alderfers gör är att korta ner Maslows behovstrappa från fem steg till tre. En stor fördel med Alderfers teori i förhållande till Maslow är att han menar att en individ kan vara i olika skeenden i livet och att individen inte måste följa en kronologisk ordning utan fritt kan förflytta sig mellan de olika trappstegen. Utifrån det menar vi att Alderfers teori ändå är med i analysen som ett komplement under Maslows rubriker istället för hans egna.

4.1.2.1 Återknytning Alderfers

Det Alderfers bidrar med i uppsatsen är till största del att ledaren inte behöver följa ett visst mönster när det gäller att motivera den egna personalen. Personalen kan ”hoppa” mellan trappstegen och behöver inte uppfylla vissa kriterier innan de kan bli vidare motiverade. Vi tycker att det stämmer mer överens med vårt empiriska exempel, och menar utifrån det att de väsentliga kan vara att motivera personalen utifrån de exempel vi tidigare nämnt. Alltså menar Alderfers att den kronologiska ordningen inte är det viktigaste, utan att ledaren ser över de aspekter som motiverar och stimulerar personalen.

Vi har nu visat på hur de båda teorierna som behandlar grundläggande behov ställer sig mot det empiriska materialet. De båda teorierna har hjälpt oss att besvara den första frågeställningen. Empirin har synliggjort en brist i Maslows behovstrappa men samtidigt bekräftat att de olika trappstegens innehåll bidrar till motivation. Vidare ska vi nu utifrån fältarbetet se hur yttre motivationsfaktorer kan bidra till den anställdes inre motivation.

4.2 Inre och yttre motivationsfaktorer

I avsnittet kommer vi att analysera vårt empiriska underlag med stöd av teorierna från grenen inre och yttre motivationsfaktorer. Vi kommer närmare att se hur de undersökta restauranterna använder och ser på belöningsystem och empowerment.

4.2.1 Belöningsystem

Som vi tidigare behandlat kan motivation delas upp i inre respektive yttre motivation. Den yttre motivationen utgörs av olika former av belöning, såsom arbetsförmån eller rörlig lön. Denna motivationstyp kan vara såväl materiell som immateriell, monetär som ickemonetär. Inre motivation ligger istället i arbetsutförandet och hur de anställda ser på sin roll och sina arbetsuppgifter i organisationen. Deci och Ryan menar att en för hög fokusering på den yttre motivationen kan medföra att den inre påverkas negativt genom minskad arbetsglädje. Det skulle kunna konkretiseras genom att om en ledare i restaurantbranschen koncentrerade sig alltför mycket på att motivera genom monetära belöningar, skulle det kunna leda till att de anställda förlorade en del av sin arbetsglädje. Det instämmer såväl de anställda på Bonasera Bonasera som Grand med om. De menar att den ickemonetära belöningen är mycket viktigare än den monetära. De båda ledarna säger också att de aldrig använder ren monetär belöning för att premiera särskilda beteenden. Istället använder de

andra former av belöningar, såsom upplevelsepaket, biobiljetter och beröm. Fältarbetet indikerar på att den sistnämnda faktorn, beröm, är av större betydelse än vad vi tidigare hade trott.

I intervjun med Emilie från Grand, sa hon att: ”Senast igår fick jag beröm, jag skulle egentligen ha varit ledig, men jag hoppade in. Det kändes jättebra. Klart det är skönt att få uppskattning, annars är det inte värt att ställa upp.” Även Camilo på Bonasera Bonasera understryker vikten av att få beröm och menar att beröm från medarbetare och ledare kan verka som en motivationsfaktor. Ledarna arbetar aktivt med att ge verbal beröm och feedback. Det är de givetvis inte ensamma om, då vi anser att det i ledarskapets uppgifter ingår att ge återkoppling på utförda arbetsuppgifter. Vi menar vidare att våra intervjuade ledare är medvetna om vikten av att ge beröm. Samtidigt är de även införstådda i problematiken kring att ge verbal beröm. Att ge för mycket beröm beskrev de båda som ett problem, då motivationseffekten kan tappa genomslagskraft. För lite beröm däremot blir dess motsats. Ulrika sammanfattade det bra, när hon sade att: ”om man alltid får någonting, tappar det i värde”.

Respondenterna visade uttryckligen att verbal beröm är av stor betydelse. Denna typ av motivation klassificeras som en yttre motivationsfaktor då den kommer från omvärlden. Deci och Ryan menar att den inre motivationen är den nyttigaste, då den går för egen kraft och är mer varaktig över tid. Författarna menar dock att yttre motivation krävs för att bli inre motiverad. Det betyder enligt Deci och Ryan att personalen måste omvandla omvärldens yttre motivation till egen inre motivation.

Många organisationer arbetar med olika former av belöningsystem och det empiriska materialet visar att det i många fall räcker med verbal beröm. Detta fenomen sammanfattar och uttrycker Anna på Grand på ett bra sätt när hon beskriver kollegornas relation till varandra:

”Vi peppar varandra löjligt mycket. Vi klappar varandra på axlarna, berättar hur bra vi är, nästan så folk utanför frågat vad det är för fel på oss. Det är bara positivt med detta. Du kan ha en skitdålig dag och inte gjort något speciellt, så kommer någon och säger ’fan vad bra du är Anna’. Det kan få upp humöret sjukt bra. Alla i huset är duktiga på att känna av när någon behöver det där lilla extra. Sen har jag aldrig varit på en arbetsplats där man kramas hela tiden. Det är helt underbart. Mycket kärlek. Det här spontana. Det är mycket motiverande.”

Utifrån ovanstående citat motiverar omgivningen Anna till att utföra ett bra arbete. Det betyder att denna ickemonetära belöning påverkar Annas motivation positivt, vilket även för med sig att ledaren inte behöver närvara för att den anställda ska känna sig belönad. Istället är det medarbetarna som delar ut belöningarna till varandra, vilket ökar sammanhållningen och teamkänslan (mer om det längre fram i analysen).

Ulrika säger att hon har svårt för att ge ren ekonomisk belöning, då det känns mer äkta att ge exempelvis en biobiljett. Hon säger också att hon helst av allt inte hade velat använda belöningar alls. Samtidigt är hon dock införstådd i belöningens motiverande effekt. Det är något som vi anser att de flesta ledare kan skriva under på. Att ledare egentligen inte vill använda yttre belöningar, men att de är införstådda i belöningens positiva inverkan på den anställdas beteende.

Ulrika förklarar att det är individuellt hur de anställda blir motiverande. Hon menar att några uppskattar när försäljningen går bra medan andra mer uppskattar att få beröm. Något som än en gång tydliggör hur viktigt det är känna sin personal så att man som ledare vet hur de anställda blir motiverande och därigenom kan anpassa sitt motiverande ledarskap utefter individen.

Både Bonasera Bonasera och Grand använder olika former av säljtävlingar för att öka de anställdas motivation. Gemensamt för de båda arbetsgivarna är att monetära belöningar inte används, utan istället bidrar dem med biocheckar, upplevelser, mat och dryck. Thompson och Strickland är inne på samma linje som de undersökta restauranterna och menar att det finns andra drivkrafter än monetära som har en motiverande effekt. De nämner bland annat möjligheten till befordran och utökad självständighet som exempel på detta. Det intygar såväl Anna som Emelie, som båda genom sina anställningar på Grand har fått utökat arbetsansvar. Vidare menar även Ulrika att det inte behöver röra sig om

stora materiella belöningar för att de ska uppskattas av de anställda. Hon berättar att om personalen normalt sett inte dricker läsk på jobbet, kan hon ställa fram en back Zingo som kan vara en motivationshöjande belöning som räcker väl. Det åskådliggör hur olika de anställda kan uppfatta olika former av yttre materiell belöning.

Thompson och Strickland menar sammanfattat att i ett bra belöningssystem ska belöningen utgöra en stor del av den totala lönen, samtidigt som den ska gälla för alla inom organisationen. Den ska även ha anknytning till centrala prestationsmål samt att den som blir belönad måste ha möjlighet att påverka resultatet. Här fallerar båda restauranternas belöningssystem eftersom de mer ska fungera som ett roligt inslag än något som ständigt ska motivera de anställda att utföra de premierade beteendena. Grand har ett belöningssystem, *värdschapshjälten*, som varje månad belönar anställda som har gjort ”något speciellt”. Då vinner värdschapshjälten en summa pengar som den får nyttja på arbetsplatsen, vilket gör att belöningssystemet fungerar som en morot för de anställda.

Kinlaw anser att ett bra belöningssystem ska visa uppskattning för den anställdas prestation, han eller hon ska premieras genom att få ta del av organisationens framgångar samt att de som berörs av belöningen också ska få bestämma vem som ska bekommas av den. Om vi ser på de belöningssystem som restauranterna använder ser vi att de faller inunder Kinlaws beskrivning av ett bra belöningssystem. Däremot skiljer det sig så till vida att de som berörs av systemet inte kan styra vilka som ska omfattas av det. Det är ledarna som har bestämt vem som ska inbegripas av belöningen. Vi menar dock att det skickar fel signaler om de anställda själva får bestämma vem som ska bekommas av belöningen och inte. Istället är det bättre menar vi att göra som de båda restauranterna, att låta ledarna bestämma om vem som ska få vara med i belöningssystemet.

4.2.1.1 Återknytning belöningssystem

Vi har nu analyserat det empiriska underlaget utifrån våra valda teorier kring belöningssystem. Det vi ser utifrån teorierna är att inre motivation är att föredra. Inre motivation stimuleras dock av yttre motivation vilket innebär att omvärlden kan påverka den anställda att bli inre motiverad, men att det är den anställdes eget ansvar att finna denna motivation.

Generellt för de båda restauranterna är de använder ickemonetära belöningar, vilket samtliga respondenter säger sig föredra. Bryter vi sedan ner den ickemonetära belöningen ser vi att ledarnas verbala beröm spelar en viktig roll för den anställdas motivation, men även beröm från kollegor och gäster påverkar motivationen positivt. Den ickemonetära belöningen föredras framför monetär belöning av såväl anställda som ledare som vi intervjuat i restaurantbranschen, vilket också visar sig i hur belöningarna ser ut. Den materiella belöningen fungerar också, men då mer som ett roligt inslag i vardagen. Det visar att de säljtävlingar som restauranterna ibland använder fungerar som en motiverande morot för de anställda, men att det som verkligen motiverar är verbal beröm av ledare, kollegor och gäster.

Vi har kunnat se utifrån ovanstående resonemang att de går att vinkla belöningssystem mot båda frågeställningarna. Den första frågeställningen besvaras då motivation kan komma från beskrivna belöningssystem. Den andra frågeställningen besvaras genom att ledaren kan använda sig av belöningssystem som redskap för att bidra till motivation hos sina anställda. När inre och yttre motivation diskuteras nämns allt som oftast begreppet empowerment som man menar utgör en del av den inre motivationen. Nedan följer vår analys av begreppet.

4.2.2 Empowerment

Om ett företag använder *empowerment*, definieras det i uppsatsen som att beslutfattningsmakten är förflyttad så långt ner i hierarkin som möjligt, att de som står närmast problemen tillåts lösa dem, att anställda får utföra sina uppgifter utan inblandning av ledare och att människors känsla av delaktighet ökar. Enligt Argyris måste ledare för att få empowerment att fungera, försöka få sina anställda att ansvara för sina handlingar genom att utveckla ett inre engagemang och motivation. När vi granskar vårt empiriska material, tycks det som att båda restauranterna arbetar med empowerment. På Grand delegeras mycket ansvar på kvällstid, då ledarna inte är närvarande medan Camilo på Bonasera Bonasera berättar att han både ”får och ger fria tyglar” i köket. Därav menar vi att det tyder på att Camilo arbetar med empowerment, i sin roll som kökschef. Han klagar att konceptet är något han tror på och att det visar sig i att ”alla i köket ska kunna allt”. Det i sin tur för med sig att de anställda är likställda med varandra och att de inte är beroende av överordnades närvaro. Vilket medför att graden av empowerment ökar.

Som vi belyst tidigare i analysen förklarar Camilo att delegering är viktigt. Det förklaras genom att anställda som inte har något uttalat ansvar sätter ett större värde på delegeringen än en anställd som redan har ett stort ansvar. Det kan medföra att delegeringen förlorar sin motiverande effekt. Detta tydliggör hur viktigt det är att se på hur mycket delegerat ansvar en anställd har sedan tidigare. Ulrika förklarar också att det är viktigt att man tänker efter innan man delegerar, då det finns personer som inte är mottagliga för ansvar. Men Ulrika klarlägger att man ganska snabbt lär sig vilka man kan delegera till och inte. Hon förklarar vikten av att känna sina anställda och vi har fått intrycket att både Ulrika som Nebo känner sina underställda väl. En egenskap som vi menar klart underlättar deras nyttjande av empowerment.

4.2.2.1 Återknytning empowerment

Argyris menar att de anställda gärna vill bli empowered, men att de ofta är rädda för att deras misstag ska kunna härledas till dem, vilket minskar benägenheten att ta på sig ansvar. Det medför att företags utvidgning av dess anställdas empowerment kan hämmas. Vi har i analysen visat att båda restauranterna tycks använda sig utav empowerment i olika former och att de även är införstådda i de positiva effekter som det har på de anställdas motivation. Däremot varnar forskning kring empowerment att begreppet är komplext och att det är svårt att arbeta med. Dels därför att ledare har en tendens att inte anförtro sig sin personal med ansvarsområden men också för att personalen själva ser nackdelar med att bli anförtrodda ansvar. Fältarbetet har inte styrkt ovannämnda komplexitet men vi reserverar oss för att ett mer omfattande fältarbete hade kunnat göra det. Utan att dra för höga växlar tycks vi oss dock se att respondenterna har visat att de är medvetna om det inte går att använda empowerment utan eftertänksamhet. Vi menar dock att empowered personal kan ge konkurrensfördelar i termer om att de är mer motiverade än mindre empowered personal.

Vi menar även att empowerment är ett led i den inre och yttre motivationen. För att sammanfatta grenen menar vi att ledare motiverar genom yttre motivation. Det gör man främst genom verbal beröm, som belöningssystem, för att på så sätt försöka stimulera de anställda till att inre motivera sig själva. Om de anställda blir inre motiverade är det också lättare att för dem att utöva empowerment. Begreppet ger oss en annan dimension till det tidigare diskuterade termen delegering. Vi tolkar att delegering berör enskilda fall av

ansvarsöverlåtelse, medan empowerment mer är likt ett tillstånd som i stor utsträckning genomsyrar hur organisationen utdelar ansvar och handlingsfrihet. Empowerment tolkar vi också som en pågående process medan delegering har en mer statisk och specifik karaktär. Vi nämner delegering även senare i uppsatsen och diskuterar båda begreppen i slutsatser. Vidare så ser vi också att ledare arbetar med att skapa motiverade arbetsförhållanden och det diskuteras i kommande avsnitt.

4.3 Motiverande arbetsförhållanden

I denna del använder vi oss av det material som har presenterats i de teoretiska utgångspunkterna om motiverade arbetsförhållanden för att på så sätt kunna knyta det till fältarbetet och för att se på faktiska motivationsfaktorer inom grenen.

4.3.1 Motiverat ledarskap

I de teoretiska utgångspunkterna gick vi ytligen igenom ledarskap och vad det innebär. Motivet var aldrig att ge en utförlig beskrivning av ett lyckat ledarskap, utan snarare att ge en introduktion till varför ledarskap är viktigt när det gäller att skapa motiverande arbetsförhållanden. Därför nöjer vi oss med att ha gett en introduktion till begreppet ledarskap och vad det innebär i de teoretiska utgångspunkterna. Vi fortsätter härmed att visa på hur ledarskapet kan påverka de motiverande arbetsförhållandena.

Som vi tidigare berört finns det forskning som påvisar att ledarens huvuduppgift är att samla organisationens medarbetare och tillfredställa dem via handlings- och beslutstagande, både på grupp- och individnivå, för att se till att verksamhetens mål uppnås. Vidare så menar forskarna att ett bra ledarskap för med sig att arbetarnas förtroende och tillit ökar, vilket i sin tur gör att legitimiteten för ledaren växer. För att utöva ett sådant ledarskap, menar vi med stöd av teorier, att ledaren ska ha en övergripande kännedom om vad som motiverar respektive individ, hur gruppen fungerar och hur företagskulturen påverkar de anställda i sitt beslutsfattande och sin handling. Efter att ha gått igenom teorier, modeller och artiklar ser vi här ett mönster. Det innebär att för en ledare ska kunna motivera sin personal krävs det att kontexten som organisationen opererar i måste vara stödjande för motivation. Enligt den tolkning vi har gjort börjar en sådan motivationsansats på ledarskapet där ledaren är medveten om vikten av att ha en motiverad personal samt besitter en medvetenhet om personalens källor till motivation.

4.3.1.1 Skapandet av en effektiv omgivning

Vårt fältarbete visar på att de ledare vi har intervjuat tycks utöva ett ledarskap som tar hänsyn till personalmotivation. Våra tillfrågade respondenter belyser gång på gång vikten av trivsel på arbetsplatsen både vad det gäller stöd och uppmuntran från sina medarbetare samt betydelsen att vara vänner och ha kul ihop. De säger också att aspekterna är signifikativa för deras arbetsplatser, vilket även våra observationer stödjer. Huruvida det är ledarna som medvetet går in för att skapa ett effektivt team eller om de i sitt agerande och i beslutsfattandet skapar effektiva team låter vi vara osagt. Det vi kan konstatera är att på både Bonasera Bonasera och Grand tycks det ha skapats en effektiv miljö där bra team opererar.

Som vi tidigare gått igenom menar Hill att skapa, manövrera och leda team (fritt översatt från managing team) idag är en av de viktigaste delarna i en ledares arbete. Likaså belyser hon att man som ledare bör försöka skapa en kontext som bidrar till teamets effektivitet, att miljön runt om kring ska påverka teamet att arbeta mer motiverat. Det handlar således inte längre om att bara fokusera på teamet, utan också försöka kontrollera omgivningen i vilket teamet opererar.

Vi har sett likheter mellan Hill och Ahltorps resonemang, som menar att motivation bygger på personalkännedom och att betydelsefulla uppgifter för en ledare är att locka fram v-känsla, skapa sammanhållning och att motivera människor att ställa upp och ge det där lilla extra. Det gör ledare bland annat genom att skapa en miljö där medarbetare motiveras av egen kraft och känner meningsfullhet i det de gör. För att skapa sådana situationer måste ledaren ta hänsyn till att alla människor är unika, vilket innebär att vad som motiverar den ena, kanske inte motiverar den andre. Ledaren måste således anpassa sitt sätt att kommunicera med olika medarbetare samtidigt som man ska locka fram det bästa ur varje teammedlem. Personlig utveckling och samarbetsklimat är idag viktiga motivationsfaktorer, vilket för med sig att teamaspekten blir viktigare och viktigare. Vidare menar Hill och Ahltop att ledare bör eftersträva att ha den optimala blandningen av personliga stilar som behövs för att teamet både ska bli effektivt och kreativt.

En utpräglad *organisationskultur* har förmågan att kunna öka den anställdas identitetskänsla, då den kan föra samman och skapa gemenskap på en arbetsplats.

Medarbetares engagemang tenderar att öka när det finns en tydlig kultur som skapar mening i arbetet. Det innebär att begreppet organisationskultur går in i de motiverade arbetsförhållandena i den mån att det är sammanflätat och invävt i dem. Om det finns en stödjande kultur kan det innebära att det underlättar arbetet med de motiverande arbetssituationerna då den skapar gemenskap och engagemang. På båda observerade restauranterna tycktes det som att det fanns en stark organisationskultur, vilket kan anses som en fördel om man som ledare arbetar med motiverande arbetsförhållanden. Organisationskultur är någonting som växer fram under en lång tid och är väldigt svårt för ledare att direkt göra någonting åt. Det tillsammans med att organisationskultur är ett begrepp som är diskuterat så till den grad att man egentligen hade kunnat skriva en hel uppsats om bara detta, därför väljer vi att nämna det kort. Kontentan är således att en stödjande kultur kan underlätta arbetet med de motiverande arbetssituationerna men att vi istället väljer att fokusera på detaljer i kulturen; så som teamaspekten.

4.3.1.2 Återknytning skapandet av motiverat ledarskap

För att ge undersökningen en praktisk prägel innebär det att ledare, likt Nebo och Ulrika, har ett ansvar att på något sätt skapa en miljö som bidrar till personalens motivation. Som vi skrev i början av denna del, tycks det som om våra tillfrågade ledare i mångt och mycket skapat trivsamma miljöer för medarbetarna att arbeta i. Med det menar vi dock inte att dem nödvändigtvis har gått in för att *skapa* effektiva team som verkar i motiverande arbetssituationer, men att deras agerande, sätt att vara och beslut dem tar skapar goda förutsättningar. Då teamaspekten gång på gång understryks av våra respondenter verkar det onekligen så att den är väldigt viktig i en servicenäring likt restaurantbranschen. För att koppla det till teorin så ser vi således att ledare har mycket vunnet om de lyckas arbeta med motiverande arbetssituationer på ett framgångsrikt sätt.

För att sammanfatta dessa delar som vi kallar för motiverande arbetsförhållanden kan vara till stor hjälp för ledare när de motiverar sin personal. Teamaspekten är av stor betydelse då det är laget som ska operera i en kontext som i sig är motiverande. Det är här ledarens roll blir att designa, sätta samman, coacha och leda teamet. Ledaren påverkar således kontexten runt teamet för att omgivningen ska uppmuntra de anställda. Avslutningsvis ser vi att en stödjande organisationskultur underlätta ett sådant arbete, någonting som litteraturen framhäver och någonting som vi såg i vårt fältarbete.

Genom ovanstående analys av skapandet av motiverande arbetsförhållanden bidrar det till att besvara vår andra frågeställning; hur motiverar ledaren sin frontpersonal? Nedan fortsätter vi med två klassiska teorier om hur den anställda blir motiverad på arbetsplatsen.

4.4 Den anställdas motivation

I denna del av grenen återger vi Herzberg samt Hackman och Oldhams teorier som båda berör arbetsrelaterad motivation.

4.4.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzberg har genom sin tvåfaktorsteori studerat vad som skapar trivsel respektive vantrivsel på en arbetsplats, vilket kan sammanställas till två faktorer; motivations- och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna frambringas genom att individen själv får eget ansvar, personlig utveckling och uppskattning för sitt arbete. Herzberg menar att motivationsfaktorerna skapar trivsel i den grad den finns till hands, men ingen vantrivsel om den saknas. Hygienfaktorer är nödvändiga då dessa behov måste vara tillfredställda för att säkra att anställda inte blir missnöjda. Genom att öka tillfredställelsen av hygienfaktorerna skapas inte en ökad motivation hos de anställda utan en lägre vantrivsel. Exempel på hygienfaktorer är löneförhållande, status, ledarskap samt arbetsförhållanden.

Utifrån våra personalintervjuer med de båda restauranterna har vi kunnat tyda ett samband med att *motivationsfaktorerna* har stor påverkan gällande att skapa trivsel i arbetet. Personalen poängterar gång på gång, vilket även är återkommande för vår uppsats, vikten av att få uppskattning för det arbete som utförs. Beröm har en stor inverkan i arbetsprocessen för våra tillfrågade inom personalstyrkan. Utifrån denna vetenskap menar vi att *motivationsfaktorerna* bör ha större fokus än vad Herzberg vidhåller. Det styrks också av de båda ledarna som menar att de anställda får en ökad motivation genom uppskattning för arbetsuppgiften. Med det menar vi i vår kontext att vantrivsel *kan* skapas om *motivationsfaktorerna* saknas vilket modellen talar emot teorin, då den lyfter fram att vantrivsel endast kan skapas utifrån hygienfaktorer.

Fältarbetet tyder på att personal inte ser lönen som den största motivationsfaktorn. Då hade man nog inte arbetat i denna bransch, menar exempelvis Anna och Emelie på Grand. Det är snarare de faktorer runt omkring som påverkar och skapar en högre grad av motivation

och trivsel. Anna och Emelie berättar att om ledaren inte är bra och motiverad, resulterar det i att personalen blir omotiverad. Vidare så skildrar bland annat Emelie på Bonasera Bonasera hur viktigt de är med ett bra arbetsklimat, vilket hon menar skapar trivseln för arbetsplatsen.

Detta anser vi går att koppla till Herzbergs hygienfaktorer; att det är viktigt med goda arbetsförhållanden samt ett bra ledarskap för att skapa trivsel. Däremot tar Herzberg inte upp att hygien- och motivationsfaktorerna tillsammans även kan påverka den anställdas *motivation*. Vi menar att trivseln är en del av det totala motivationsbegreppet och att de båda faktorerna bidrar till helheten av begreppet motivation och inte enbart berör trivseln. Vidare har vi utifrån vår empiriska insamling sett att faktorerna kan påverka den anställdes motivation och ickemotivation, genom hur väl tillfredställelsen av Herzbergs båda faktorer, hygien och motivation uppnås.

4.4.1.1 Återknytning Herzberg

Vår empiri visar på att hygienfaktorerna, i likhet med Herzberg kan påverka trivseln på arbetsplatsen, men även motivationen. Dessutom visar empirin att motivationsfaktorerna tenderar att ha en större inverkan på både trivsel och motivation än vad Herzberg anser, och detta är även en kritik som vi väljer att lyfta fram. Motivationsfaktorerna som berör uppskattning av utfört arbetet och personlig utveckling, visar våra intervjuer att de har minst lika stor betydelse som hygienfaktorerna när det gäller att öka trivseln, och även den totala motivationen som vi valt att lyfta fram.

Trots kritiken ser vi att modellen varit användbar för vår uppsats. Den kritik vi ställer kan bero på att den anställda har fått ett större fokus än vad de hade under Herzbergs tid. Samtidigt kan ledare ha insett betydelsen av de insatser som de anställda bidrar med för företaget genom att lägga fokus på de anställdas trivsel och motivation. Vi ser att Herzbergs tvåfaktorsteori besvarar båda våra frågeställningar då teorin berör den anställdas motivation utifrån två faktorer. Genom dessa två faktorer kan sedan ledaren skapa motivation, vilket medför att teorin och det empiriska materialet därigenom besvarar frågeställningarna. Nedan följer vår sista analyserade teori som passande nog också knyter samman vår analys.

4.4.2 Hackman och Oldham inre arbetsmotivation

Hackman och Oldham har framställt en modell som visar hur det är möjligt att bygga upp ett arbete så att det ger varje anställd en så hög arbetsmotivation som möjligt. De tar upp fem centrala begrepp; variation i färdigheter, uppgiftsidentitet, uppgiftsbetydelse, autonomi och feedback. Författarna menar att om arbetet består av de fem begreppen, tenderar det att öka den *inre motivationen* för anställdes arbete. Modellen har vi valt att använda för att analysera vår empiri då vi menar att den styrker tidigare berörda teorier, samtidigt som de ger än mer tyngd för vår analys. För att ge en överskådlig helhet kommer vi därför utifrån Hackman och Oldhams fempunktlista knyta samman dessa med begrepp som vi tidigare har berört.

Den första punkten som berör variation i färdigheter tar hänsyn till om den anställde får utlopp för att använda olika förmågor och färdigheter. Författarna menar att en ökad variation i arbetet resulterar i en ökad motivation hos de anställda. Tidigare har vi i analysen behandlat detta under rubriken grundläggande behov där vi ser likheter med Maslows trappsteg om *självförverkligande*, vilket ses som en *yttre motivationsfaktor*. Huruvida ett arbete i restaurantbranschen kan betecknas som varierat är svårt att fastställa. På Grand har de arbetsrotation som innebär att serveringspersonalen arbetar dels i restauranterna som servitriser eller servitörer men också i caféet och bakom baren. Systemet medför en ökad grad av variation och kan således göra arbetet mer motivationsberikat.

Den andra punkten berör *uppgiftsidentitet* som handlar om i vilken grad det går att identifiera arbetsuppgiften. Vi anser att i servicenäringar som restauranter finns det en komplexitet i avseendet att kunna identifiera arbetsuppgiften, då de varierar i utförande. Något som också styrks av Grands belöningssystem *Värdskapshjälten*, som varje månad belönar en anställd som ”gjort något speciellt”. Det belyser hur skiftande den anställdas arbetsuppgifter kan vara. Vi menar utifrån resonemanget att punkten i mångt och mycket faller in under ovanstående gällande variationen. Är variationen hög för det med sig att det blir svårt för de anställda att identifiera sina uppgifter. Vi menar därför utifrån den här tankegången att motivationen sänks då uppgiftsidentiteten är låg.

Den tredje punkten tar upp vikten av *uppgiftsbetydelse*. Det är viktigt att den anställde kan se hur det egna arbetsutförandet kan bidra till verksamheten i ett större sammanhang. I vårt

fältarbete såg vi att såväl tillfrågade ledare som anställda kände till sina roller i organisationen. Det styrks av att personalrespondenterna på Grand poängterar att om någon ur personalstyrkan missköter sig, exempelvis inte diskar efter sig, hamnar problemen på de övriga. Vidare på Grand går ledarna på stormöten, där de går igenom samtliga avdelningars försäljning, intjäning och liknande. Informationen från mötet förs vidare till alla i personalstyrkan och på så sätt blir alla medvetna om hur den egna avdelningen förhåller sig inför de andra. Då sätts den egna avdelningens betydelse i relation till dess jämlingar, vilket ökar de anställdas förståelse för hur den egna insatsen har betydelse för verksamhetens resultat.

Punkt fyra *autonomi*, handlar om vilket inflytande den anställde har över sitt arbete. En anställd med starkt inflytande kan påverka sin egen arbetssituation i motsats till en anställd med lägre inflytande. Det är också en faktor som vi berört tidigare i analysen gällande personalens möjligheter till *delegerade* arbetsuppgifter och chansen att få *påverka företagsbeslut*. Vi kan också härleda begreppet *empowerment* under denna punkt, där graden av deltagande ökar för den anställde, då han eller hon tillåts att lösa problem utan att rådfråga ledare. Detta är faktorer som påverkar den anställdes *yttre motivation*.

Den sista punkten *feedback* tar hänsyn till i vilken omfattning den anställde får information om sina arbetsresultat. Feedbacken är viktig då den kan öka den anställdes motivation samtidigt som den kan förändra arbetsresultat till det bättre. Ulrika på Grand berättade för oss att feedbacksamtal äger rum två gånger per år med uppföljning. Hon har samtal med sina avdelningschefer som i sin tur har samtal med sina anställda under sig. Både Anna och Emelie berättar att feedbacksamtalen kan äga rum på ett privat plan då flertalet anställda träffas på fritiden och då finns utrymmet för att ventilera sig. På Bonasera Bonasera berättar Nebo att han har sina feedbacksamtal på mellanchefernivå och att ledare i sin tur för budskapet vidare. Emelie berättar att feedbacksamtal oftast sker om det är någonting som inte fungerar och att det är av väsentlig karaktär att ta tag i problemet. Camilo som är mellanchefer berättar att de anställda på Bonasera Bonasera som har ansvar brukar träffas privat för att gå igenom händelser. Av intervjuerna har vi kunnat tolka att om det uppkommer problem så sker kommunikationen till vederbörande direkt utan mellanled. Vi har i analysen utifrån respondenternas svar sett betydelsen av det verbala *berömmet* och även under denna rubrik går det att koppla berömmets betydelse för att öka motivationen.

4.4.2.1 Återknytning Hackman och Oldham

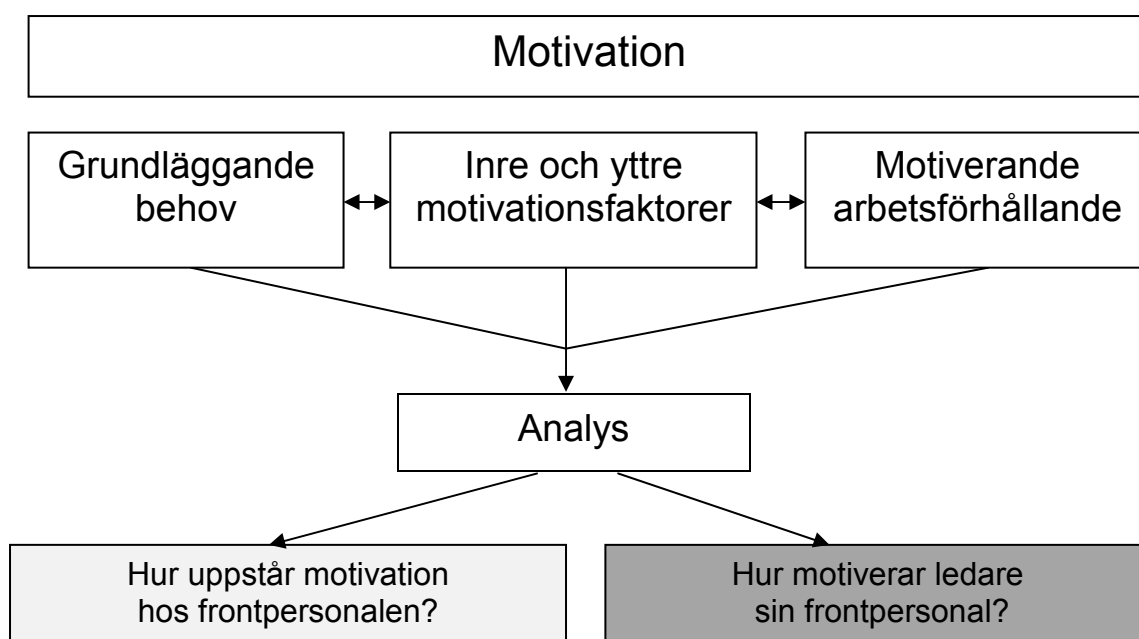
Vi vill med den här teorin poängtera än en gång att dess syfte är att ge analysen mer tyngd och att modellen berör begrepp som har stor betydelse för uppsatsen. Fyra av dessa fem punkter menar vi tenderar att öka motivationen, medan uppgiftsidentitet kan bidra till försämrad motivation. Vi menar utifrån teorin att de fyra punkterna bidrar till att öka de anställdas *inre motivation*.

Hackman och Oldhams menar att deras teori kan fungera som stöd för ledaren i arbetet över de faktorer som stimulerar den anställdas motivation. Det möjliggörs genom att ledaren ökar den anställdes inre motivation genom att använda sig av yttre motivationsfaktorer. Om ledaren sedan lyckas med det medför det att den anställda motiverar sig själv utifrån egna anledningar, vilket i sin tur gör att den anställda blir mer självgående.

Nu är analysen färdigställd och vi har kunnat konstatera utifrån teori och empiri att flera olika faktorer påverkar den anställdas motivation och att ledare kan uppmuntra denna på olika sätt. Därmed bidrar teorierna och det empiriska materialet till att besvara båda våra frågeställningar. Vi kommer nu att lyfta analysen till följande kapitel där vi drar slutsatser genom att besvara våra två frågeställningar.

5. Slutsats

I föregående kapitel har vi analyserat vår empiri utifrån en rad olika teorier. Nu kommer vi att presentera våra slutsatser med hänsyn till frågeställningarna. Slutsatserna görs från den studie som vi har genomfört med sex respondenter på ledar- och personalnivå, samt de observationer vi har gjort på Bonasera Bonasera och Grand.



5.1 Hur uppstår motivation hos frontpersonalen?

Vi inledde uppsatsen med att slå fast att motiverad frontpersonal är viktigt för verksamheter inom restaurantbranschen, där man är väldigt beroende av hur frontpersonalen agerar gentemot gästerna. Därför, menade vi, att det också var intressant att studera de faktiska källorna till motivation för personalen i denna kontext. Vi nämnde också att det var det generella intrycket av flertalet teorier som skulle ligga till grund för slutsatserna. Men då teorierna är isolerade och inte relaterade till varandra, har vi sett hur våra valda teorier tillsammans ömsesidigt förklarar hur anställda blir motiverade, vilket utgör vårt kunskapsbidrag. Vidare använder vi det empiriska materialet för synliggöra hur restauranter praktiskt motiverar sin personal och hur de anställda i sin tur känner sig motiverade. Slutsatserna som presenteras är således det sammanlagda intrycket av vad som faktiskt motiverar personalen samt hur ledare agerar i sitt arbete med personalmotivation.

En av de mest tydliga motivationsfaktorer som vi i vår uppsats har sett är att det sociala umgänget på arbetsplatsen är av stor betydelse. Denna sociala del går att koppla till Maslows sociala behovstrappsteg och Alderfers relationsbehov. Båda forskarna belyser den sociala aspekten genom att understryka vikten av ett bra socialt umgänge vilket inkluderar vänner på arbetsplatsen, trivsel med ledarskapet samt goda arbetsförhållanden. De sociala aspekterna som vi ser i vårt fältarbete är väldigt viktiga motivationsfaktorer för personalen i de restauranter vi grundat vår studie i.

Vidare har vi kunnat se en stor betydelse i att få uppskattning för det arbete som utförs. Uppskattning har stor vikt för motivationen i det avseende att det blir en bekräftelse på det utförda arbetet. Beröm kan således skapa en drivkraft som genererar en högre grad av motivation hos den anställda. Uppskattning tas i arbetet upp genom Maslow och Alderfers men vi diskuterar även uppskattningens betydelse i avsnittet om belöningsystem, i avsnittet om Hackman och Oldhams teori (gällande feedback) samt i Herzbergs tvåfaktorsteori. Vidare har betydelsen av uppskattning i form av verbal beröm diskuterats flitigt i delen om belöningsystem. Här framhävs det att personalens inre motivation kan höjas genom yttre faktorer, så som belöningar från omvärlden. Forskningen sätter stor vikt vid uppskattning gällande personalmotivation och vi ser definitivt i fältarbetet att det är en viktig motivationsfaktor. Vi tyckte oss också se att överdrivet mycket uppskattning kan innebära att det tappar genomslagskraft.

Ett annat viktigt element för att öka motivationen hos den anställda är graden av delegering, då den anställda tenderar att bli mer motiverad av att få uppgifter delegerade till sig. Det har vi i arbetet belyst genom Maslow, Alderfers, Herzberg, Hackman och Oldham samt i delen som berör empowerment. Empirin visar att individer växer med ansvar, vilket bidrar till ökad motivation – något som också styrks av fältarbetet. Det ska dock pointeras att delegering också kan ses som en arbetsbörda om man som anställd sedan tidigare har mycket ansvar. Trots det menar vi att delegering i de flesta fall har en positiv inverkan på den anställda och därför ser vi elementet som en viktig del för ökad motivation.

Det har visat sig att de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven i Maslows behovshierarkiska trappa är av mindre relevans för personalmotivation i

restaurantbranschen. Det då vi ser att behoven redan är täckta genom att leva i ett fungerande samhälle. Vidare menar vi också att vi belyst mindre viktiga motivationsfaktorer i bland annat Hackman och Oldhams ”uppgiftsbetydelse”. Denna punkt syftar till att förklara vikten av hur den anställde kan se sitt bidrag till verksamheten i ett större sammanhang. Fältarbetet tyder här på att det eventuellt kan vara motivationshöjande när det väl inträffar, men att de inte är en av de större källorna till motivation hos frontpersonalen.

Vi har således i denna del redogjort för de huvudsakliga slutsatser vi har kunnat dra utifrån uppsatsen. Slutsatserna visar på frontpersonalens faktiska källor till motivation i restaurantbranschen och att slutsatserna är grundade på empirimaterialet och vad vi anser är relevant forskning kring ämnet. Utifrån våra ingångar i motivationsbegreppet har vi nu gett vår syn på hur frontpersonal blir motiverade.

5.2 Hur motiverar ledare sin frontpersonal?

Vi ser i fältarbete att ledare i restaurantbranschen motiverar sin personal genom de åtgärder vi lyfter fram i föregående avsnitt. Det tycks oss som att på de restauranterna vi grundat vår empiri utifrån ser vi att ledare motiverar sin personal genom bland annat belöning och delegering. Gällande den sociala delen så är den något mer komplex då den infattar många delar, vilket kommer beskrivas längre ner.

Ledarna har förklarat att de inte använder ren monetär belöning som uppmuntran för sina anställda. Istället använder de andra former av yttre materiella motivationsfaktorer, som alla har för avsikt att höja den anställdas motivation. Men som vi tidigare varit inne på fungerar det verbala berömmet bäst i vår undersökta kontext. Det är också relevant att i detta sammanhang, poängtera hur viktigt det är som ledare att man är införstådd i att de anställda blir motiverade av olika faktorer. Därutav måste ledaren anpassa sitt motiverande ledarskap utefter den anställda. Som sagt fungerar dock det verbala berömmet som en generell riktlinje och de ledare vi intervjuade tycks vara bra på denna typ av motivation.

Likaså används delegering och empowerment av ledare. Vi ser en viss skillnad begreppen emellan då delegering snarare berör specifika beslut medan empowerment är en process mellan ledare och anställda. Vi anser dock att begreppen är nära besläktade. Delegering ser

vi skapar motivation hos de anställda, och ledarna verkar här också vara bra på att anförtro sin personal med uppgifter. Detta ser vi som bra i två bemärkelser, dels då ledaren själv blir avlastad men också då det skapas motivation hos personalen, vilket bidrar till att de utför sina delegerade uppgifter väl. Även detta stämmer in på begreppet empowerment, men för att empowerment ska fungera krävs det att personalen är inre motiverad, vilket kommer från yttre motivationsfaktorer såsom verbal beröm. Empowerment är dock komplext och kommer aldrig att fungera till hundra procent, enligt den forskning vi tagit del av. Detta då det finns en konflikt i begreppet mellan ledare och personal. Dock vill vi påstå att i den mån det var observerbart observerade vi mer eller mindre empowered personal både på Grand och på Bonasera Bonasera.

Vidare går vi in på komplexiteten gällande att socialt trivas på sin arbetsplats. Det är som sagt en viktig motivationskälla för personalen och vi ser här att ledare tillfredställer denna del genom vad vi kallar för *motiverande arbetsförhållanden*. Vi vill lyfta fram att ledaren skapar sådana förhållanden, medvetet eller omedvetet, genom sitt agerande. När vi säger *medvetet* eller *omedvetet* menar vi att ledaren inte nödvändigtvis behöver gå in för att skapa sådana situationer men att de beslut som ledaren tar bidrar till att motiverande arbetsförhållanden skapas. Det innebär att ledare i branschen har en någorlunda uppfattning om vad som motiverar de anställda. Likaså tycks det oss som att de är medvetna om att personalmotivering är viktigt. Vi ser att ledare komponerar effektiva team, genom att få rätt kemi mellan medarbetare, få in *rätt* medarbetare och ut *fel* medarbetare samt bidrar med information och klara riktlinjer. En av de mest överhängande lärdomarna från fältarbetet är att teamaspekten understryks av respondenterna flertalet gånger. Vikten av att trivas i teamet, att få stöd från sina medarbetare och att ha roligt ihop togs upp gång på gång. Vi har utifrån det empiriska materialet kunnat tyda att arbetet med motiverande arbetssituationer underlättas om man har en stark, utpräglad och stödjande organisationskultur. En sådan kan knyta samman och bidra till gemenskap på arbetsplatsen och således också underlätta för arbetet. Sådana förhållanden tyckte vi präglade vårt fältarbete och vi ser att ett lyckat arbete med motiverade arbetsförhållanden underlättar det generella motivationsarbetet.

6. Diskussion

I det avslutande kapitlet diskuterar vi vad vårt forskningsbidrag har bidragit med och hur den applicerbar den är på andra branscher. Vi diskuterar även kring om vi skulle ha valt andra tillvägagångssätt och ger förslag till framtida forskning inom forskningsområdet.

Syftet med uppsatsen är att undersöka, diskutera och beskriva frontpersonalens motivationskällor samt att se hur ledare motiverar i en kontaktintensiv servicenäring. Då vår studie grundar sig på insamlad empiri från två restauranter som på olika vis behandlar frontpersonalens motivationskällor, anser vi att vi har lyckats besvara vårt syfte. Vidare anser vi att uppsatsen kompletterar befintlig motivationsforskning, genom att vinkla den mot en branschspecifik kontext. Däremot hävdar vi inte att våra resultat går att applicera på samtliga restauranter, i hela världen. Detta då vi är fullt medvetna om att uppsatsens trovärdighet inte är tillräcklig för att göra den typen av tillämpning. Hade vi utökat det empiriska materialet, det vill säga omfattat såväl fler restauranter som respondenter, hade uppsatsens resultat varit applicerbart på ett större och bredare underlag. Samtidigt menar vi utifrån uppsatsen att vi uppnått en mättnad i respondentsvaren parallellt som observationerna styrker respondenternas utsagor. Det har medfört att vi anser att vår insamlade empiri är tillräckligt tillfredställande för att vi ska kunna dra slutsatser. Men vi kan inte utifrån vår studie hävda att vårt forskningsbidrag är applicerbart på en hel (varken svensk eller internationell) restaurantbransch. För att det ska vara möjligt, krävs det att antalet undersökta restauranter ökar i omfattning, att andra restauranter som riktar sig mot andra kundsegment inkluderas samt att studien tar ansats i restauranter som är lokaliserade i andra delar av landet/världen. På grund av tidsbrist har vi tvingats att begränsa vår empiriinsamling. Om vi haft mer tid på oss, skulle det givit oss möjligheten att utöka empirimaterialet för att på så vis kunna öka uppsatsens trovärdighet.

Vidare ska det också understrykas att de slutsatser som har presenterats är baserade på ett fältarbete från två framgångsrika verksamheter. Detta faktum, är vi medvetna om, utgör en bidragande anledning till våra slutsatserns positiva underton. Vi menar bland annat att ledare inom denna kontext arbetar väl med personalmotivation, men då syftar vi alltså utifrån ett resultat baserat på *vårt* fältarbete vilket, som sagt, tog utgångspunkt i Bonasera

Bonasera och Grand. Om vi istället hade undersökt två mindre framgångsrika restauranter hade säkert större brister i arbetet med personalmotivation gått att urskiljas.

Det empiriska underlaget består av intervjumaterial från två ledare och fyra anställda på de två restauranterna Bonasera Bonasera och Grand Lounge i Helsingborg. På restauranterna har vi även genomfört observationer, som har kompletterat intervjuerna på ett föredömlig vis. Vi har diskuterat våra metoder för empirisk datainsamling grundligt, då vi vägt för- och nackdelar mot varandra, för att finna den bäst lämpade empiriinsamlingsmetoden för studien. Användningen av enkäter valdes bort tämligen omgående då möjligheten att ställa fördjupnings- och följdfrågor försvinner, samtidigt som den interpersonella kontakten går förlorad. Vi ansåg att intervjuer var den bäst lämpade metodiken att använda, då vi kan få reda på motiven bakom beteendena. Observationerna har vi valt ska ha en kompletterande roll i uppsatsen, då intervjuer utifrån vårt syfte, är den empiriinsamlingsmetod som är bäst lämpad att framställa frontpersonalens bakomliggande faktorer till motivation. Dock har observationerna genererat underlag som styrkt respondenternas yttranden, vilket har förstärkt respondentsvarens sanningsgrad.

Vidare anser vi att frågeställningarna har besvarats. Då den ena frågeställningen har ett personalfokus och den andra ett ledarfokus, har vi intervjuat och observerat såväl personal som ledare. Vi har genom vår teoretiska modell visat vilka teorier som besvarar vilken fråga eller om de bidragit till att besvara båda. Modellen har vi arbetat fram allteftersom uppsatsprocessen fortlupit. Till en början tänkte vi enbart använda den för eget bruk, men sedan bestämde vi oss för att även publicera den i uppsatsen. Vi menar att vår teoretiska modell på ett pedagogiskt vis, presenterar våra valda teorier samt hur de är förankrade med frågeställningarna.

Vi menar att vi genom uppsatsen, visat på att forskningsområdet fortfarande behövs utökas med nyanserad forskning. Då vår studie får anses som begränsad, efterlyser vi ytterligare forskning i det område inom motivationsforskningen som vår uppsats behandlar. Vi har visat på att våra valda teorier tillsammans skapar en nyanserad bild av motivationsbegreppet och därför anser vi att det skulle vara intressant att se på hur en liknande ansats hade tätt sig i en liknande kontext. Vi är medvetna om att det sedan tidigare finns uppsatser från exempelvis Service Managementstudenter som behandlar just

personalens motivation, men att vi har visat på att det fortfarande finns mycket kvar att forska kring i detta spännande ämne. Framför allt menar vi att till följd av restaurantbranschens expansion, är frontpersonalens motivationskällor än viktigare att utforska.

7. Källförteckning

Antologier

Arvidsson, P. (2008) i: Olve, N-G. & Samuelsson, L.A. *Controllerhandboken*. Malmö: Liber.

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Dahlgren, L. (1996). Fältforskning – En distanslös eller distanserande verksamhet? i: Svensson, P-G. & Starrin, B. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Eksell, J. (2005). Teorier om servicemötet: En historisk beskrivning i: Corvellec, H. & Lindqvist, H. (red.) *Servicemötet: Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Fägerborg, E. (1999). Intervjuer. i: Kaijser, L. & Öhlander, M. (red.). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Starrin, B., Renck, B. (1996). Den kvalitativa intervjun. i: Svensson, P-G., Starrin, B. (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Öhlander, M. (1999). Deltagande observation. i: Kaijser, L. & Öhlander, M. (red.). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Monografier

Ahltorp, B. (2005). *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber ekonomi.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, R & Govindarajan, V. (2004). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill.

Burgess, R. (1990). *In the Field. An Introduction to Field Research*. London: Routledge.

- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Glaser, B. (1992). *Basic of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley: Sociology Press.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. Malmö: Liber ekonomi.
- Hill, L.A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kinlaw, D. (1995). *Medarbetarskap: att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landy, F. & Conte, J. (2004). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Boston: McGraw-Hill
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik, den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Passer, M. & Smith, R. (2004). *Psychology: the science of mind and behavior, 2nd ed.* New York: McGraw-Hill.

Artiklar

- Argyris, C. (1998). *Empowerment: The emperor's new clothes*. Harvard Business Review. Vol 76, nr 3.

Dayr, R. & Peña, L. (2001). *Reengineering the motivation to work*, Management decision. Vol, 39 nr 8.

Dermody, M. Young, S. L. Taylor. (2004). *Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers: Insight for the Development of Effective Recruitment and Retention Strategies*. International journal of hospitality and tourism administration. Vol 5, nr 3.

McCrarey, S. (2005). *Motivating the workplace with a positive culture*. Franchising World. Vol 37, nr 11.

Peach, R. (2009). *Delegating and devolving power: a case study of engaged employees*. The Journal of Business Strategy. Vol 30, nr 1.

Avhandlingar

Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI)

Internetkällor

SHR:s restaurangindex 2007.

<http://www.shr.se/upload/Restaurangindex%20december%202007.pdf>. (läst: 2009-04-02)

Bonasera Bonaseras hemsida. www.bonasera.se (läst: 2009-04-10)

Grands hemsida. www.clarionhelsingborg.se/Page146.aspx (läst: 1009-04-10)

Muntliga källor

Amerise, Camilo. Bonasera Bonasera. Intervju: 2009-05-07. Helsingborg.

Eriksson, Ulrika. Grand. Intervju: 2009-04-28. Helsingborg.

Pavicevic, Nebojsa. Bonasera Bonasera. Intervju: 2009-04-22. Helsingborg.

Rehnström, Emilie. Grand. 2009-04-29. Helsingborg.

Richter, Emelie. Bonasera Bonasera. Intervju: 2009-05-07. Helsingborg.

Örneskans, Anna. Grand. 2009-04-29. Helsingborg.

8. Bilagor

8.1 Frågeformulär till ledare

Personlig bakgrund

Namn:

Ålder:

Ansvar/arbetsuppgifter:

Arbetslivserfarenhet:

Utbildning:

Verksamheten/branschen

1. När startades er verksamhet?
2. Hur ser er struktur ut, hur många är anställda? Finns det något uttalat mål/vision?
3. Hur ser er personalomsättning ut?
4. Vad ställer du för krav på din personal?
5. Vilket klientel av människor inriktar ni er mot?
6. Hur vill du beskriva restaurantbranschen? Hur ser exempelvis struktur, kollektivavtal, kundsegment, etc. ut?

Motivation

7. Använder ni någon form av motivation för att öka arbetsprestationen hos dina anställda? I så fall, på vilket sätt?
8. Vad tror du motiverar personalen?
9. När anser du att motivation behövs som mest? Och varför behövs det?
10. När ni motiverar er personal, sker detta på grupp- eller individnivå?
11. Vad tror du att motivation genererar tillbaka till verksamheten?
12. Vad menar du sänker respektive höjer de anställdas motivation?
13. Motiverar personalen varandra sinsemellan? I så fall, på vilket sätt?
14. Delegerar ni ut ansvar till personalen? I så fall, på vilket sätt?
15. Låter ni era anställda få vara med och påverka beslut? Vad har de för inflytande i verksamheten? Exempelvis, rådfrågar ni dem vid större beslut?

16. Använder ni någon typ av teambuilding för att öka sammanhållningen? I så fall, vilka får vara med? Hur ofta sker dessa träffar?
17. Har ni individuella feedbacksamtal med personalen? Hur ofta äger dessa rum?
18. Anser du att det är än mer viktigt att ha motiverad personal i restaurangbranschen, jämfört med andra branscher? I så fall, på vilket sätt utmärker sig detta?

Belöning

19. Använder ni er av något belöningssystem? Monetärt/icke-monetärt? I så fall, vilka belöningssystem används?
20. Hur ser du på monetär belöning?
21. Vad är din syn på icke-monetär belöning?
22. Vid belöning, sker detta på individ- eller gruppnivå?
23. Vid infört belöningssystem, vem innefattas av det?
24. Hur ofta ger ni belöningar?
25. Om personal inte lever upp till uppsatta mål, hur vidareförmedlar ni detta till personen ifråga? Vilka åtgärder vidtar ni?
26. Utbildar ni er personal? I så fall, inom vilka områden sker dessa utbildningar?

Ledarskap

27. Hur ser du på ditt eget ledarskap? Exempelvis, är det formellt/informellt?
28. Vad gör du som ledare, för att få dina anställda att dela dina mål och din vision för verksamheten?
29. Hur vill du beskriva din relation till dina anställda?
30. Vad gör du som ledare, för att skapa en god arbetsrelation och trivsel på arbetet?
31. Vilka utmaningar anser du att du ställs inför som ledare?
32. Hur tror du ditt ledarskap förhåller sig till andra ledares inom restaurangbranschen?

8.2 Frågeformulär till anställda

Personlig bakgrund

Namn:

Ålder:

Ansvar/arbetsuppgifter:

Arbetslivserfarenhet:

Utbildning:

Verksamheten/branschen

1. Vad ställs det för krav på dig som anställd?
2. Vilket klientel av människor inriktar ni er mot?
3. Hur vill du beskriva restaurantbranschen? Hur ser exempelvis struktur, kollektivavtal, kundsegment, etc. ut?

Motivation

4. Använder företaget någon form av motivation för att öka arbetsprestationen hos er anställda? I så fall, på vilket sätt?
5. Vad motiverar dig i ditt arbete?
6. Vad anser du att restauranten som arbetsgivare gör för att motivera dig som frontpersonal?
7. När anser du att motivation behövs som mest? Och varför behövs det?
8. När arbetsgivaren motiverar, sker detta på grupp- eller individnivå?
9. Vad tror du att motivation genererar tillbaka till verksamheten?
10. Vad menar du sänker respektive höjer de anställdas motivation?
11. Motiverar personalen varandra sinsemellan? I så fall, på vilket sätt?
12. Delegerar arbetsgivaren ut ansvar till personalen? I så fall, på vilket sätt?
13. Låter arbetsgivaren er anställda att få vara med och påverka beslut? Vad har ni för inflytande i verksamheten? Exempelvis, rådfrågas ni vid större beslut?
14. Använder ni någon typ av teambuilding för att öka sammanhållningen? I så fall, vilka får vara med? Hur ofta sker dessa träffar?
15. Har ni individuella feedbacksamtal med ledaren? Hur ofta äger dessa rum?

16. Anser du att det är än mer viktigt att ha motiverad personal i restaurangbranschen, jämfört med andra branscher? I så fall, på vilket sätt utmärker sig detta?

Belöning

17. Använder arbetsgivaren något belöningssystem? Monetärt/icke-monetärt? I så fall, vilka belöningssystem används?
18. Hur ser du på monetär belöning?
19. Vad är din syn på icke-monetär belöning?
20. Vid belöning, sker detta på individ- eller gruppnivå?
21. Hur ofta får ni belöningar?
22. Om ni inom personalen inte lever upp till uppsatta mål, hur vidareförmedlas detta till er? Vilka åtgärder vidtar arbetsgivaren?
23. Utbildas ni inom personalen? I så fall, inom vilka områden sker dessa utbildningar?

Ledarskap

24. Hur ser du på din arbetsgivares ledarskap? Exempelvis, är det formellt/informellt?
25. Vad gör er ledare, för att få er att dela verksamhetens mål och vision?
26. Hur vill du beskriva din relation till din/a ledare?
27. Vad gör er ledare för att skapa en god arbetsrelation och trivsel på arbetet?
28. Hur tror du din arbetsgivares ledarskap förhåller sig till andra ledares inom restaurangbranschen?