



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Motivation och ledarskap i banksektorn

- *En kvalitativ studie om hur chefer kan jobba för att motivera medarbetare i en decentraliserad organisation*



Författare: Rickard Björk
Handledare: Magnus Forslund
Examinator: Daniel Ericsson
Termin: VT19
Ämne: Management
Nivå: Magisteruppsats
Kurskod: 4FE20E
Datum: 2019-09-05

Tackord

Jag vill tacka Daniel Ericsson för kritiken under seminarierna som verkligen gett mig goda insikter och mer kunskap kring hur företagsekonomisk forskning bedrivs. Jag ville även tacka Magnus Forslund för hans engagemang och välvilja att hjälpa mig framåt i denna studie. För att han har fått mig att ifrågasätta mig själv och mina antaganden samt utvecklat min syn kring företagsekonomisk forskning. Sist vill jag tacka samtliga chefer och medarbetare på Handelsbanken som givit mig sin tid och visat stort engagemang i min studie.

Stort tack till er alla!

/ Rickard Björk

Sammanfattning

Magisteruppsats, Civilekonomprogrammet inriktning management
Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet
4FE20E, VT 2019

Författare: Rickard Björk

Handledare: Magnus Forslund

Examinator: Daniel Ericsson

Titel: Motivation och ledarskap i banksektorn - En kvalitativ studie om hur chefer kan jobba för att motivera medarbetare i en decentraliserad organisation.

Bakgrund: Forskning som gjorts inom banksektorn hävdar att organisationerna som befinner sig i sektorn genomgått omfattande strukturella förändringar. Dessa strukturella förändringar kan bidra till att medarbetarnas arbetsituation och arbetssätt ändras. Detta i sig kan tänkas förändra sättet medarbetarna motiveras på i sitt arbete och vad som motiverar dem. Då förutsättningar förändrats kring medarbetarnas motivation kan tänkas att även ledarskapet inom banksektorn behöver förändras i syfte att främja medarbetarnas motivation.

Problemformulering: Kan någon ledarstil tänkas passande för att motivera medarbetarna utifrån de nya förutsättningarna som uppkommit i banksektorn av de strukturella förändringarna?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka föreställningar det finns kring motivation hos medarbetare och chefer i banksektorn samt med grund i teorier om ledarstilar resonera om hur cheferna kan arbeta med att motivera medarbetare utifrån dessa föreställningar.

Metod: Studien har använt en kvalitativ forskningsmetod. Genom den valda metoden har semistrukturerade intervjuer gjorts för att öka förståelsen av chefer och medarbetares föreställningar om motivation samt hur chefer kan arbeta för att stimulera medarbetarnas motivation utifrån medarbetarnas upplevelser.

Slutsats: Efter att ha gjort åtta intervjuer varav tre med chefer och fem med medarbetare drogs en slutsats kring ifall någon ledarstil kan tänkas passande för att motivera medarbetare i banksektorn som befinner sig i en decentraliserad organisationsstruktur.

Abstract

**Master's thesis, Master of Business Administration program specialization management
Business School at Linnaeus University
4FE20E, VT 2019**

Author: Rickard Björk

Supervisor: Magnus Forslund

Examiner: Daniel Ericsson

Title: Motivation and leadership in the banking sector - A qualitative study of how managers can work to motivate employees in a decentralized organization.

Background: Research done in the banking sector claims that the organizations located in the sector have undergone major structural changes. These structural changes can help to change employees' work situation and working methods. This in itself can conceivably change the way employees are motivated in their work and what motivates them. As conditions have changed regarding employees' motivation, it is conceivable that leadership in the banking sector also needs to change in order to promote employee motivation.

Problem formulation: Can any leadership style be considered appropriate to motivate employees based on the new conditions that have arisen in the banking sector of the structural changes?

Purpose: The purpose of the thesis is to investigate what conceptions there are about motivation among employees and managers in the banking sector and, based on theories of leadership styles, discuss how managers can work to motivate employees based on these ideas.

Method: The study has used a qualitative research method. Through the chosen method, semi-structured interviews have been conducted to increase the understanding of leaders and employees' conceptions of motivation and how leaders can work to stimulate employees' motivation based on employees' experiences.

Conclusion: After interpreting the eight interviews conducted, of which three with managers and five with employees, a conclusion was drawn as to whether any leadership style might be considered appropriate to motivate employees in the banking sector who are in a decentralized organizational structure.

Innehållsförteckning

1. Inledning	s. 8
1.1 Problembakgrund.....	s. 8
1.2 Problemdiskussion.....	s. 10
1.3 Syfte.....	s. 14
1.4 Frågeställningar.....	s. 14
1.5 Disposition	s. 15
2. Teori	s. 16
2.1 Ledarskap	s. 16
2.1.1 Transformativt ledarskap.....	s. 17
2.1.2 Transaktionellt ledarskap.....	s. 19
2.1.3 Situationsanpassat ledarskap.....	s. 20
2.1.4 Ledarskap, empowerment & decentralisering.....	s. 22
2.2 Motivation	s. 24
2.2.1 Grundläggande motivationsteori.....	s. 25
2.3 Motivationsteori under 2000-talet	s. 30
2.3.1 Nutida motivationsteori - en korsning mellan flera forskningsområden.....	s. 30
2.3.2 Självbestämmandeteorin (SDT)	s. 32
2.4 Summering - ledarskap och motivation	s. 34
3. Metod	s. 38
3.1 En kvalitativ forskningsmetod	s. 38
3.2 Forskningsansats	s. 39
3.3 Valet av företag och respondenter	s. 40
3.3.1 Beskrivning av företag	s. 40

3.3.2 Varför Handelsbanken ?.....	s. 40
3.3.3 Val.....	s. 42
3.3.4 Beskrivning respondenter/kollegor.....	s. 42
3.4 Insamling av material	s. 43
3.4.1 Intervjuer och valet av Semi strukturerade intervjuer.....	s. 43
3.4.2 Genomförande av intervjuer	s. 44
3.4.3 Empirisk mättnad	s. 45
3.4.4 Anonymitet	s. 45
3.5 Den empiriska analysprocessen	s. 46
3.6 Kvalitetskriterier.....	s. 47
3.6.1 Trovärdighet.....	s. 47
3.6.2 Äkthet.....	s. 48
3.7 Forskningsetiska överväganden.....	s. 48
3.7.1 Samtyckeskravet.....	s. 48
3.7.2 Anonymitetskravet & Konfidentialitet.....	s. 49
3.7.3 Nyttjandekravet.....	s. 49
3.7.4 Informationskraven.....	s. 49
3.7.5 Falska förespeglingar.....	s. 49
3.8 Intressekonflikt - Studiens svaghet?	s. 50
4. Empiri.....	s. 51
4.1 Intervjuer chefer	s. 51
4.2 Intervjuer medarbetare.....	s. 58

5. Analys av empiriskt material	s. 67
5.1 Cheferna.....	s. 67
5.1.1 Utveckling och motivation.....	s. 67
5.1.2 Ansvar och motivation.....	s. 67
5.1.3 Förtroende och motivation.....	s. 68
5.1.4 Uppmuntran och motivation.....	s. 69
5.1.5 Uppföljning och motivation.....	s. 69
5.1.6 Delaktighet och motivation.....	s. 70
5.2 Medarbetarna.....	s. 72
5.2.1 Mål, utveckling & utmaning.....	s. 72
5.2.2 Ett decentraliserat arbetssätt – Ansvar & möjlighet att påverka arbetssituationen.....	s. 72
5.2.3 Belöning/pengar.....	s. 73
5.2.4 Arbetet i sig (meningsfullhet/givande)	s. 73
5.2.5 Känna sig kompetent och bekräftad.....	s. 74
6.Diskussion.....	s. 76
7. Slutsats.....	s. 94
8.Källförteckning.....	s. 97
9. Bilagor.....	s. 104

1.1 Problembakgrund

Svenska bankföreningen (2018) belyser att bankbranschen är en bransch där aktörer genomgått omfattande organisatoriska förändringar. Theriou et al (2007) framhäver i sin forskning att det är allmänt känt att flera strukturella förändringar skett i banksektorn. Dessa förändringar grundar sig i att bankernas organisationer har förändrats från traditionella och hierarkiska till mer flexibla (Theriou et al 2007). Även Belias & Koustelios (2014) framhåller genom sin forskning att organisationernas struktur, hierarki och funktion förändrats och att det går tyda en övergång från mer traditionella centraliserade och hierarkiska organisationer till organisationer med mer flexibel struktur.

Jacobsen och Thorsvik (2008) belyser att en organisations struktur handlar om hur företagets arbetsfördelning se ut, samarbetet inom organisationen, ansvarsområden och dess styrning. Jackson och Carter (2007) hävdar att begreppet struktur härstammar från det latinska "att bygga". Enligt Jackson och Carter (2007) har struktur två grundläggande funktioner bestående av att organisera relationer samt att bistå med stöd. En organisations struktur kan ses som ett skelett och den hjälper människorna inne i organisationen att få ordning på sin omvärld (Jackson & Carter 2007).

En hierarkisk centraliserad organisationsstruktur kännetecknas av att beslut fattas av de som befinner sig högst upp i organisationen och att dessa bär ansvaret för besluten (Mintzberg 1982). Den centraliserade strukturen innebär också att verksamhetens aktiviteter är kontrollerade och riktade från organisationens topp till den operativa verksamheten (Mintzberg 1982). Mot bakgrund av att organisationerna som befinner sig i banksektorn förändrats från hierarkiska och centraliserade till mer flexibla kan tänkas att en förskjutning av makt och ansvar gjorts neråt i organisationerna. Decentralisering handlar just om att beslutsbefogenheten och ansvaret förflyttas neråt i organisationens hierarki där medarbetaren får ett mer självständigt beslutsutrymme att arbeta inom (Mintzberg 1982). I en mer decentraliserad organisationsstruktur får medarbetaren också en större möjlighet att påverka sin arbetssituation än tidigare och som ett resultat av detta kommer även ett större eget ansvar (Mintzberg 1982). Utifrån detta går det att tyda att ifall en organisations struktur förändrats resulterar det även i att medarbetarnas arbetssituation förändras. I banksektorn kan tänkas att den förändrade strukturen bidrar till att medarbetarna får en större möjlighet att fatta egna

beslut och påverka sin arbetssituation samt mer ansvar. Kontrollen och direktiven kring vilka aktiviteter medarbetaren ska utföra minskar också med en mer decentraliserad organisationsstruktur.

Mintzberg (1982) framhåller genom sin forskning kring struktur att en mindre hierarkisk organisationsstruktur kan stimulera medarbetarnas motivation mot bakgrund av att de får större möjlighet att påverka sin arbetssituation samt mer ansvar. Becker och Yukl (2006) belyser att ett utökat ansvar och möjligheten till mer självständiga beslut ger bättre förutsättningar för att individen ska känna makt över sina arbetsuppgifter vilket kan öka individens motivation. Ifall individen och andra sidan upplever att hen inte har möjlighet att påverka sin situation kan motivationen istället sjunka (Becker & Yukl 2006). Utifrån detta kan då tänkas att ifall strukturen i en organisation förändras finns en möjlighet att medarbetares motivation eller sättet medarbetarna motiveras på också ändras.

Enligt Singh (2016) definieras motivation som den drivkraft en individ har för att engagera sig i en uppgift eller aktivitet. West & Woods (2010) definierar att begreppet motivation handlar om hur och varför en människa inleder ett visst beteende och med vilken ansträngning det här sker. Deci och Ryan (2000) resonerar också kring motivation och delar upp motivation i inre motivation och yttre motivation genom sin forskning. Den inre motivationen uppkommer av tillfredställelsen av utförandet av aktiviteten i sig och drivs av det. Faktorer som egen nyfikenhet, att man vill uppnå en känsla av utmaning eller mening ligger till grund för den inre motivationen (Deci & Ryan 2000). Den yttre motivationen uppstår av bekräftelse utifrån genom belöning i form av pengar eller rädsla för bestraffning och misslyckande med utgångspunkt i prestationsmål (Deci & Ryan 2000).

Kotter (2000) beskriver i sin forskning en koppling mellan motivation och ledarskap där han belyser att ledarskap handlar om att skapa motivation samt att bestämma en riktning och att övertyga människor att gå i denna riktning. Utifrån denna definition av ledarskap kan tänkas att ledarskapet inom verksamheter vars struktur förändrats till att bli mer flexibel och mindre hierarkisk också behöver ändras. Detta eftersom medarbetarna kan tänkas motiveras på ett annat sätt och av andra faktorer som ett resultat av den förändrade strukturen. Av denna anledning kan tänkas att det även behövs mer förståelse för hur ledare kan arbeta med att motivera medarbetare banksektorn utifrån dagens förändrade förutsättningar.

Att ytterligare undersöka hur ledare kan arbeta med att motivera medarbetare samt studera vilket sorts ledarskap som kan vara passande bedöms vara väsentligt utifrån flera perspektiv. Ett av dessa perspektiv grundar sig i att Bass (1985) genom sin forskning hävdar att ledarskapet kan påverka medarbetarnas attityd, motivation och prestation. Det är också så att Singh (2016) hävdar att medarbetarnas motivation till att utföra prestationer kan vara beroende av ledaren och dennes förståelse för vad som skapar motivation hos dem. En ytterligare anledning är att Yukl (2013) hävdar att motiverade medarbetare är en förutsättning för att verksamheten ska uppnå en önskad prestation.

En betydande del av forskningen kring vilket ledarskap som kan tänkas passande för att motivera medarbetare i banksektorn lyfter fram att en transformativ ledarstil visat sig fördelaktig för medarbetarnas motivation (Belias & Koustelios 2014). Denna ledarstil innebär bland annat att ledarens underordnade motiveras genom att ledaren inspirera dem, sätter intellektuella utmaningar och uppmärksammar medarbetarnas individuella behov (Bass 1999). Belias & Koustelios (2014) lyfter även fram att den samtida forskningen i banksektorn till stor del är överens om att det är fördelaktigt för medarbetarnas motivation och engagemang om ledaren är flexibel, uppmuntrande och coachade snarare än styrande i detalj med täta kontroller kring medarbetarnas prestation.

1.2 Problemdiskussion

Flertalet studier har gjorts som styrker att en transformativ ledarstil är fördelaktig och passande för att motivera medarbetare i banksektorn. Dum Dum et al (2002) belyser bland annat genom sin forskning att medarbetarnas motivation påverkas positivt av ett transformativt ledarskap. Riaz et al (2011) upptäckte ett starkt positivt samband mellan transformativt ledarskap och arbetsengagemang och hävdar att bankchefer bör anta denna ledarstil för att öka medarbetarnas engagemang i banksektorn. Barling et al. (1996) beskrev genom sin forskning att tillämpningen av utbildningsprogram hos bankchefer av transformativt ledarskap resulterat i att underordnades uppfattning av ledarskap ändrats och att deras engagemang i organisationen ökat. Kark et al (2003) hävdar att det transformativa ledarskapet inom banksektorn påverkat medarbetarnas känsla av att känna sig uppmuntrade, motiverade samt tilliten till ledaren positivt. Bushra et al (2011) har tittat på transformativt ledarskap och dess effekter på medarbetarnas tillfredsställelse av sitt arbete och engagemang i banksektorn. I forskningen framhölls det att transformativt ledarskap påverkar medarbetarna positivt och gör dem nöjdare samt ökar deras engagemang i organisationen (Bushra et al

2011). Utifrån Singh (2016) definition av motivation som den drivkraft en individ har för att engagera sig i en uppgift eller aktivitet kan då tolkas att medarbetarnas motivation ökat av ett transformativt ledarskap eftersom deras engagemang visar sig bli större i organisationerna av denna ledarstil. Detta belyses också av Walder (1995) som genom sin forskning framhåller att transformativa ledarskapsattribut är betydelsefulla för medarbetarnas motivation och att denna ledarstil kan öka motivationen hos medarbetarna.

Mot denna presenterade forskning där det hävdas att ett transformativt ledarskap visat sig både passande och fördelaktigt för medarbetarnas motivation i banksektorn har jag tre stycken invändningar.

För det första så har man i tidigare studier som presenterats inte haft ett tydligt fokus på just motivation, utan det har främst varit på arbetstillfredsställelse, prestation eller engagemang där motivation använts som en komponent i den totala undersökningen. Eftersom primärt fokus inte har varit på just medarbetarnas motivation har man använt andra teorier för att besvara sina frågeställningar. Utgår man istället från teorier som har sin grund i motivation kan det tänkas att ett annat resultat presenteras. Det är även så att i en studie av Naeem et al (2014) har man studerat vilka faktorer som påverkar medarbetarnas motivation i banksektorn och där hävdar man att forskningen som gjorts inom området använt sig av traditionella välkända modeller och synsätt. Exempel på detta är Ather et al. (2011) där forskningen bland annat baserats på materialistiska vinster som en motivation för att prestera önskvärt. Gemensamt för denna forskning i banksektorn är också att man studerat mängden motivation. Utgår man istället från mer nutida teori i kombination med klassiska forskningsteorier om motivation kan forskningsresultatet kring vilket ledarskap som kan tänkas passande bli ett annat. Ett exempel på en sådan teori är teorin om inre och yttre motivation (Deci & Ryan 2000). Genom att inte endast resonera kring betydelsen en ledarstil har för medarbetarnas totala motivation med en traditionell syn på motivation utan också väga in tudelningen av inre och yttre motivation kan diskussionen kring vilken ledarstil som kan tänkas passande för att motivera medarbetarna fördjupas ytterligare.

För det andra så finns det studier idag där det kan tolkas att en annan ledarstil visat sig passande i banksektorn för att motivera medarbetarna. Denna forskning framhåller att medarbetare i banksektorn till största del motiveras av yttre motivation. Bland annat Naeem et al (2014) menar genom sitt forskningsresultat av att studera den Pakistanska bankbranschen att medarbetarna till största delen motiveras av monetära belöningar och att bankerna i studien som hade en högre lön också hade mer motiverade medarbetare. Naeem et al (2014) hävdar att ett flertal faktorer är viktiga för en individs motivation i banksektorn men att den enskilt viktigaste variabeln för att motivera medarbetare i banksektorn är en hög lön. Även Walsh et al (2012) hävdar att medarbetare i banksektorn främst motiveras genom belöningar. Utifrån det kan istället en ledarstil med tydligt fokus på yttre motivation genom prestationsmål och belöningar vara passande i banksektorn för att motivera medarbetare.

Stewart (2006) beskriver en sådan ledarstil som en transaktionell ledarstil där önskat beteende förstärks genom materiell eller monetär belöning. Detta i sin tur blir ytterligare en faktor till att studien ställer sig frågande kring resonemangen om att ett transformativt ledarskap alltid är att fördelaktigt i banksektorn för att motivera medarbetare. Ett ytterligare resonemang att ta i beaktande är att Hersey et al (1996) som framhåller att det är svårt att säga vilken typ av ledarskap som är passande generellt eftersom alla medarbetarna inte är identiska och motiveras av olika faktorer. Vidare kan tänkas att ledaren behöver anpassa sig ut efter vilken individ det gäller samt till vilken grad medarbetaren motiveras av inre eller yttre motivation.

Utifrån detta kan även en tredje ledarstil vara relevant att lyfta fram där ledaren anpassar sig ut efter vad situationen kräver, nämligen en situationsanpassad ledarstil (Hersey et al. 1996). Dessa resonemang argumenterar för att en transformativ ledarstil inte är det generella svaret och det mest passande i alla kontexter för att medarbetarna ska känna sig motiverade i banksektorn. Resonemangen har bland annat sin grund i att alla individer inte motiveras på samma sätt då de besitter olika personligheter samt att ledarskapet behöver anpassas där efter.

För det tredje har man i de tidigare studierna som presenterats kring ledarskap och motivation i banksektorn uteslutande använt en kvantitativ forskningsstrategi. Det innebär att fokus har varit på att generalisera och mäta. I studierna har forskarna använt sig av enkäter för att uppfylla sina forskningsfrågor och tittat på tydliga samband mellan transformativt ledarskap och engagemang, arbetstillfredsställelse eller motivation (Odetayo & Ojonkuku

(2012); Naeem et al (2014); Bushra et al (2011); Kakkos & Panagiotis (2011); Awamleh et al (2005); Dumdum (2002); Bryman & Bell (2017)).

Nackdelarna med användandet av den kvantitativa forskningsstrategin grundar sig i att endast begränsad information från varje individ inhämtats samt att individerna som studien gjorts på placeras inom fördefinierade kategorier. Det kan därav tänkas att enkäter är mindre lämpliga ifall djupgående kunskap, erfarenheter eller föreställningar ska presenteras då möjligheterna till tvåvägs kommunikation blir begränsad. Genom att istället tillämpa en kvalitativ forskningsstrategi med ett mindre antal personer som istället intervjuas, där möjligheten finns till att ställa följdfrågor kan nya upptäckter göras och befintliga resonemang fördjupas samt förståelsen öka. (Bryman & Bell 2017; Bjerke & Arbnor 2008)

Kakkos & Panagiotis (2011) lyfter fram att behövs ytterligare forskning i banksektorn och denna studie kommer att bidra med det genom att ifrågasätta tidigare forskning kring vilket ledarskap som kan tänkas passande för att motivera medarbetare. Detta kommer ske genom att studien undersöker chefer och medarbetares föreställningar om motivation samt resonera kring hur chefer kan arbeta med att motivera medarbetare utifrån dessa föreställningar. Teorier om motivation och ledarstilar kommer även användas för att resonera kring ifall någon ledarstil är mer eller mindre passande för att motivera medarbetare i en specifik verksamhet inom banksektorn.

Förhoppningen är att studien kan bidra till nuvarande forskning genom valet av metod då den skiljer sig åt mot vad majoriteten av tidigare forskning använt. Studien skiljer sig även mot tidigare forskning då den tar avstamp i vilket för sorts ledarskap som kan tänkas passande för att motivera medarbetarna utifrån förutsättningarna i banksektorn med mindre hierarkiska organisationsstrukturer. Detta sker genom att föreställningarna om motivation undersöks i en kontext av en decentraliserad organisationsstruktur.

Studien kan slutligen också ha en praktisk betydelse för den specifika verksamheten där undersökningen görs. Chefernas arbetssätt för att motivera sina medarbetare hos aktören kan förändras då förståelsen för deras egna föreställningar kan öka samt förståelsen kring vad medarbetarna upplever motiverar dem kan förbättras.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka föreställningar det finns kring motivation hos medarbetare och chefer i banksektorn samt med grund i teorier om ledarstilar resonera om hur cheferna kan arbeta med att motivera medarbetare utifrån dessa föreställningar.

1.4 Frågeställningar

För att besvara syftet med studien ställs följande tre forskningsfrågor:

1. *Vilka föreställningar har cheferna kring hur de kan motivera sina medarbetare?*
2. *Vilka föreställningar har medarbetarna kring hur de motiveras i sitt arbete?*
3. *Hur kan cheferna arbeta med att motivera medarbetare utifrån medarbetarnas upplevelser av inre och yttre motivation & kan någon ledarstil tänkas passande?*

1.5 Disposition

Kapitel 1: Inledning

Kapitel 2: Teori

Kapitel 3: Metod

Kapitel 4: Empiri

Kapitel 5: Analys av empiriskt material

Kapitel 6: Diskussion

Kapitel 7: Slutsats

Kapitel 8: Referenser

Kapitel 9: Bilagor

2. Teori

2.1 Ledarskap

McCleskey (2014) hävdar att ledarskap studerats i hundratals år. Zaccaro (2007) belyser att redan år 1869 kom flera populära koncept kring ledarskap genom Galtons verk "Hereditary Genius" där idéer grundade sig i att en person som var ledare var speciell och en extraordinär människa. Fler teorier och koncept utvecklades sedan under kategorin "the great man theory" som grundas i att ledaren var speciell och resulterade senare i forskning med syftet att undersöka ledarens egenskaper (McCleskey 2014).

För drygt 26 år sedan belyste Ross (1993) att han upptäckt 221 olika definitioner av ledarskap och idag kan tänkas att det tillkommit ännu fler. Här nedan presenteras de definitioner studien valt att använda. Gill (2011) belyser att ledarskap handlar om att visa en väg, sätta en riktning och sedan hjälpa medarbetarna att följa vägen. Detta går i linje med Kotter (2000) definition av ledarskap som beskriver att det handlar om att bestämma en riktning, övertyga människor att gå i denna riktning samt skapa motivation. House et al (2002) definierar ledarskap som förmågan att påverka, motivera och möjliggöra för andra personer att bidra till verksamhetens framgång. Även Yukl (2012) beskrivning av ledarskap tas upp och beskrivs som en process där personer påverkas för att underlätta, strukturera eller leda aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation.

Gill (2011) belyser att ledaren skapar en vision för att framhäva en önskvärd framtid och även skapar ett tydligt syfte i organisationen samt främjar värderingar som går i linje med syftet och visionen. Ledarens uppgift är även att skapa strategier för verksamheten samt engagera och uppmuntra medarbetarna (Gill 2011).

I en stor del av den samtida forskningen inom ledarskap studeras såväl ledarens beteende som olika ledarstilar. Belias & Koustelios (2014) hävdar att en organisations ledarstil har en direkt inverkan på relationerna mellan överordnade och anställda och att detta i sin tur påverkar medarbetarnas engagemang, trivsel och prestation. I denna studie kommer tre ledarstilar att presenteras och resoneras kring bestående den transformativa, transaktionella och den situationsanpassade ledarstilen.

2.1.1 Transformativt ledarskap

Koncepten om transformativt ledarskap startade redan på 1970-talet, dessa har sedan forskats kring och utvecklats kontinuerligt. Det transformativa ledarskapet är drivet av värderingar, visioner och känslan av ett högre syfte än endast arbetet i sig. En transformativ ledare är karismatisk, inspirerande och visionär. (Burns 1978)

Visionen syftar till att inspirera och motiverar medarbetarna och en ledare som kännetecknas av det transformativa ledarskapet är kreativ samt lyfter fram innovativa idéer. Kontentan av det transformativa ledarskapet är att ledaren får medarbetarna att utvecklas eller transformeras genom att bland annat belysa syftet med deras arbete samt vara en förebild hos dem. (Bass & Riggio 2006) Den transformativa ledaren bygger starka och trovärdiga relationer genom att hen bland annat är duktig på kommunikation vilket även är en fördel i förmedlandet av en vision (Bass 1999).

De transformativa ledarskapets grundpelare består av fyra delar vilka grundas i att ledaren jobbar med individualiserad övervägning (Individual Consideration), intellektuell stimulering (Intellectual Stimulation), inspirerande motivation (Inspirational Motivation) samt idealiserat inflytande (Idealized Influence). *Individualiserad övervägning* grundar sig i att ledaren arbetar med att identifiera medarbetarnas behov. En ledare med en transformativ ledarstil fungerar också som en coach eller mentor till medarbetarna. Den transformativa ledaren ger stöd och empati genom öppen kommunikation samt förmedling av utmaningar till medarbetarna. *Intellektuell stimulering* handlar om att den transformativa ledaren jobbar med uppmuntran av kreativitet och utmanar medarbetarens antaganden samt efterfrågar idéer hos dem. På detta sätt utvecklar den transformativa ledaren människor att tänka mer självständigt. *Inspirerande motivation* grundar sig i att ledaren kommunicerar en tydlig vision som inspirerar och motiverar andra till att utvecklas. Den transformativa ledaren utmanar medarbetaren genom att ställa höga krav, ha ett optimistiskt synsätt gällande framtida mål. Ledaren driver gruppen framåt och ger energi åt den genom att framhäva ett tydligt syfte och mening. I och med detta kommer visionära aspekter av ledarskapet in där det krävs en bra kommunikationsförmåga som gör visionen kraftfull och engagerande. Lyckas den transformativa ledaren med detta ökar anhängarnas drivkraft till att investera mer ansträngning i sitt arbete. *Idealiserat inflytande* grundar sig i att ledaren

agerar i enlighet med hur hen vill att medarbetarna ska agera genom att vara en förebild ur såväl etiska aspekter som det egna beteendet. Ledaren visar också ett tydligt syfte i arbetet och uttrycker den egna tron på visionen med självförtroende. (Bass 1999; Bass & Riggio 2006)

Northouse (2001) har forskat kring transformativt ledarskap och beskrev att framgångsrika transformativa ledare har ett antal faktorer gemensamt. Dessa faktorer grundar sig i ledarens beteende kring hur de arbetar med ledarskap och handlar om att de skapar en vision som förmedlas till organisationens medarbetare. De uppmuntrar också medarbetarna till att göra det som är bäst för organisationen och bidrar till organisationen genom att uppmuntra andra till att bidra och utveckla organisationen. De framgångsrika transformativa ledarna är också starka förebilder inom organisationen samt har tydliga värderingar och lyssnar noga på olika perspektiv för att utveckla en företagsanda. Dessa ledare agerar även som förändringsagenter inom organisationen genom att exemplifiera hur förändringarna kan initieras samt ser till att dessa genomförs. (Northouse 2001)

Även Shamir et al (1993) har gjort forskning kring transformativt ledarskap samt motivation och i studien undersöktes grundläggande effekter karismatiska ledare har på sina anhängare. Effekterna innebar att medarbetarna motiveras och engageras i större uträckning där bland annat medarbetarnas självkänsla, självsäkerhet och självförtroende påverkades (Shamir et al 1993). Dock är det även så att flera års forskning har påvisat svagheter med den transformativa ledarstilen och en av de mest framträdande svagheter grundar sig i att ledarskap behandlas mer som ett personlighetsdrag än ett inlärt beteende (Belias & Koustelios 2014).

2.1.2 Transaktionellt ledarskap

Denna ledarstil grundar sig i att mål fastställts och att ledaren använder sig av verktyg i form av belöning eller straff för att motivera medarbetare till att prestera samt infria målen i verksamheten (Bass 1985). Beauchamp et al. (2007) hävdar att en ledare som har en transaktionell ledarstil leder genom belöningar till medarbetarna. Detta innebär att ledaren definierar vilka aktiviteter som ska utföras och vilken belöning som är knutet till dessa (Beauchamp et al. 2007). Sättet att leda på grundar sig i ett utbyte mellan ledare och medarbetare utifrån vad medarbetaren gör i relation till verksamhetens mål (Stewart 2006). Stewart (2006) hävdar också att detta ledarskap bygger på förtroende och förväntningar och genom belöningsystem kan ledaren öka medarbetarnas engagemang att arbeta i linje med verksamhetens mål.

Stewart (2006) hävdar också att ledaren kan uppmuntra medarbetarna till önskvärt beteende genom just legitima belöningsystem. Belöningen kan ses som transaktionell då den är materiell i form av exempelvis ökad lön, bonus eller någon annan förmån (Avolio et al.1999). Medarbetaren motiveras därav till ett önskat beteende genom en rättvis ersättning för sina prestationer (Stewart 2006). En förutsättning för att belöningsystemet ska fungera är att ledaren satt upp tydliga riktlinjer och instruktioner kring vad som är ett önskat beteende och inte (Avolio et al.1999).

Avolio et al. (1999) belyser en tudelning i två delar kring det transaktionella ledarskapet som grundar sig i att ledaren leder genom avvikelser eller villkorad belöning som nämnt ovan.

Enligt Howell och Avolio (1993) kan en transaktionell ledare leda genom avvikelse på två sätt, både aktivt och passivt. Skillnaden mellan dessa två sätt är att ledarskapet inom den aktiva stilen grundar sig i att problem ska förhindras innan de uppstår medan den passiva stilen handlar om att ledaren endast löser befintliga existerande problem (Howell och Avolio 1993). Bass et al. (2003) belyser att passiv ledning handlar om uppföljning på problematiska situationer eller fel som redan inträffat och först där efter reagerar ledaren. En mer aktiv ledning handlar istället om att ledaren sätter en tydlig ram och kriterier för vad som är rätt eller korrekt och sedan följer upp detta i detalj för att undvika fel och problem (Bass et al 2003). Turner et al. (2005) hävdar att detta sättet att leda på förutsätter att ledaren hanterar

problem som kommer upp under arbetsprocessen med handlingskraft. Det krävs dock att ledaren är kunnig och engagerad samt agerar i enlighet med verksamhetens bästa för att uppnå dess mål (Turner et al 2005).

Att istället leda genom villkorad eller kontinuerlig belöning handlar enligt Bass et al. (2003) om ett utbyte mellan önskade prestationer genom arbetskraft och belöning mellan ledare och medarbetare där belöningen kan bestå av särskilda förmåner eller monetära medel. Genom regler och ramar sätts ett önskat beteende och en riktning för medarbetarna. Ledarskapet tydliggör även medarbetarens uppgift och roll. Ut efter dessa ramar belönas sedan medarbetare som följer denna riktning genom lön, beröm eller bonus (Turner et al. 2005).

Sammanfattningsvis grundar sig denna ledarstil i resonemangen kring straff och belöning utifrån medarbetarnas enskilda prestation (Avolio et al.1999). Det transaktionella ledarskapet skiljer sig från det transformativa ledarskapet när det kommer till att motivera sina medarbetare. En aspekt i detta är sättet som belöningar utsöndras då den transformativa ledarens belöning istället avspeglar sig i psykologiskt beröm (Avolio et al.1999).

2.1.3 Situationsanpassat ledarskap

Ett ytterligare perspektiv på ledarskap att ta i beaktande är det situationsanpassade ledarskapet eller en situationsanpassad ledarstil som grundar sig i att ledaren anpassar sig ut efter den specifika situationen och medarbetaren (Clegg et al 2005). Hersey et al (1996) hävdar att en situationsanpassad ledare kan växla sin ledarstil ut efter den specifika kontexten.

Goodson et al (1989) lyfter fram att denna syn på ledarskap varit inflytelserik under lång tid och att flexibilitet kring ledarskap är passande då alla människor inte fungerar på samma sätt. Dock är det så att ifall ledaren ska kunna anpassa sin ledarstil ut efter situationen krävs en god insikt kring medarbetarnas engagemang och kunskap (Clegg et al 2005). Det krävs också att ledaren har en förmåga att snabbt kunna analysera den givna situationen och medarbetarnas motivation (Clegg et al 2005).

Ledaren behöver finna en balans mellan att vara styrande och stödjande med underlag i medarbetarens engagemang och kunskap (Clegg et al 2005). Den styrande ledarstilen grundar sig i att ledaren ger tydliga instruktioner samt organiserar uppgiften i sin helhet och dess utförande samt övervakar detta (Hersey et al 1996). Om ledaren istället jobbar med att aktivt ge vägledning, lyssna och uppmuntra medarbetaren till att själv fatta beslut är ledarstilen mer stödjande (Hersey et al 1996).

Även Blanchard et al. (2012) hävdar att en situationsanpassad ledarstil handlar om att ledaren anpassar sin stil ut efter medarbetarnas grad av mognad samt deras kompetens och motivation till att utföra uppgiften. Utifrån detta görs sedan en avvägning kring vilken av de fyra ledarstilarna styrande, coachande, deltagande eller delegerande som bör användas i det specifika fallet (Blanchard et al. 2012). *Den styrande ledarstilen* handlar om att fokus ligger på styrning och uppgiften för att åstadkomma resultat. Här tas majoriteten av beslut av ledaren genom en tydlig och formell kommunikation. Medarbetarnas roller och uppgifter definieras av ledaren som också kontrollerar medarbetaren i stor utsträckning. *Den coachande ledarstilen* grundar sig i att ledaren definierar roller och uppgifter men också är mottaglig för idéer och förslag från sina medarbetare. Denna stil grundar sig i tvåvägskommunikation och lämpar sig främst för personer som saknar engagemang men har någon typ av kompetens. Genom denna ledarstil ger ledaren riktning till medarbetare samt övervakar denne ihop med att ge support och beröm där syftet är att bygga upp medarbetarens självkänsla och öka dennes engagemang. *Den deltagande/understödjande ledarstilen* tar sin grund i att ledaren överlåter beslutsfattande som berör det dagliga arbetet till medarbetaren då verksamhetens riktning är utstakad. Ledaren ger medarbetarna kontinuerligt stöd och support. I denna ledarstil är fokus lågt på uppgiften och högt kring relationen med medarbetaren. Stilen är passande för personer med hög kompetens men en avsaknad av motivation vilket gör supporten nödvändig. *Den delegerande ledarstilen* handlar om att ledaren delegerar en stor del av kontrollen till medarbetarna. Ledarens grad av engagemang styrs av medarbetaren och denna typ av ledarstil är att föredra till individer som har ett stort engagemang och hög kompetens. Detta mot bakgrund av att dessa individer har en hög motivation till att arbeta och därav behövs endast en låg grad av support, stöd och tillsyn från ledaren. (Hersey et al 1996; Blanchard et al 2012; Hersey & Blanchard 1969)

2.1.4 Ledarskap, empowerment (uppmuntran) & decentralisering

Becker och Yukl (2006) hävdar att empowerment och motivation är nära kopplade till varann. Yukl och Becker (2006) påvisar också att empowerment grundar sig i fyra faktorer som består av att individen ska känna mening, kompetens, valmöjligheter samt möjlighet till att påverka.

Becker och Yukl (2006) belyser att empowerment i sig handlar om utökning av ansvar och att ledaren tillåter medarbetarna att fatta självständiga beslut. Det framhävs också att empowerment handlar om att ledaren till en väldigt låg nivå övervaka och kontrollera sina medarbetare samt har en stark tillit och tilltro till dem istället (Becker & Yukl 2006). Vid en stark tillit till medarbetarna kan ledaren öka anhängarnas grad av autonomi som leder till att individen får förutsättningar för att känna att hen har makt över sin situation och arbetsuppgifter vilket i sin tur kan bidra till en ökad motivation (Becker & Yukl 2006). Det som ska motarbetas genom empowerment är medarbetarnas upplevelser av maktlöshet eller att hen inte har någon möjlighet att påverka då det i sin tur kan reducera personens motivation (Becker & Yukl 2006).

Ytterligare faktorer som Yukl och Becker (2006) belyser är att individen bör kunna påverka viktiga beslut samt kontinuerligt utvecklas. Detta ihop skapar en känsla av meningsfullhet för individen (Becker & Yukl 2006). Det kan handla om att individen i fråga behöver känna att hen gjort en bedrift eller löst en utmaning för att känna kompetens och meningsfullhet. Det kan även handla om att individen hanterar sin egen arbetssituation och belastning samt har varierande uppgifter som leder till känslan av valmöjligheter (Becker & Yukl 2006).

Bowen och Lawler (1992) har forskat kring tjänstemän och att det finns ett antal nyckelfaktorer att jobba med för att uppmuntra och motivera medarbetarna som ledare. Dessa kan bestå av att ledaren ger belöningar i relation till verksamhetens prestation, möjliggör för medarbetare att kunna bidra till organisationens resultat samt ger medarbetaren makt att fatta beslut som påverka arbetssituationen (Bowen och Lawler 1992).

För att involvera medarbetarna och skapa engagemang framhäver Bowen och Lawler (1992) att organisationer som kännetecknas av ”hög involvering” hos medarbetarna skapar ett större engagemang längst ner i verksamheten. Det kan exempelvis innebära att medarbetarna utvecklar kompetens i olika teamarbete, få ansvar för att lösa problem åt verksamheten samt

får deltar när beslutsfattande sker (Bowen & Lawler 1992). Ytterligare konkreta faktorer för verksamheter som kännetecknas av hög involvering är att det kan finnas någon form av vinstdelning inom bolaget eller äganderätt hos de anställda (Bowen & Lawler 1992).

Med grund i dessa resonemang belyser Bowen och Lawler (1992) att motivation kan skapas genom att medarbetarna känner sig delaktiga i verksamheten vilket kan handla om att decentralisera ansvar och ge personalen mer makt och möjlighet att påverka.

Decentralisering innebär just att makt och beslutfattande är fördelat neråt i organisationen från den strategiska toppen till mellancheferna och vidare till den operativa kärnan (Mintzberg 1992). En organisation där den operativa kärnan har ett stort beslutandemandat och möjligheten att påverka sin arbetssituation samt ett fåtal chefsnivåer kan vara ett exempel av en decentraliserad organisation (Mintzberg 1992). Mintzberg (1982) hävdar att en decentraliserad organisationsstruktur kan stimulera medarbetarnas motivation mot bakgrund av att deras möjligheter att påverka och fatta beslut bli större. Mintzberg (1982) framhäver att motivationen som uppstår mot bakgrund av möjligheten att påverka och fatta beslut är nödvändig i komplexa jobb främst inom professionella organisationer.

Både Mintzberg (1982) samt Bowen och Lawler (1992) framhäver vikten av att ge medarbetarna makt kring beslutsfattande och möjligheten att påverka sin arbetssituation. Robert (2012) hävdar också att autonomi tillåter motivation men tar dock ett ställningstagande i att för mycket autonomi är inte alltid bra.

Även Mintzberg (1982) belyser att det finns negativa aspekter av ett högt självbestämmande och en mer decentraliserad arbetssituation. En faktor är att det blir svårare att kontrollera verksamheten och en annan är att tydligheten kring medarbetarnas roller inom organisationen kan kompliceras och bli otydliga (Mintzberg 1982). Med grund i otydligheten kring medarbetarnas roller blir det ledarens ansvar att hitta rätt grad av självbestämmande hos medarbetarna (Robert 2012). För att hitta jämvikten av autonomi kan något som benämns "boundary leadership" användas, detta är ett synsätt som kombinerar striktare ledning med ett mjukt ledarskap (Robert 2012).

2.2 Motivation

Mitchell (1982) hävdar att motivation är en psykologisk process som orsakar upphetsning, riktning samt uthållighet av frivilliga åtgärder som är målorienterade. Singh (2016) beskriver begreppet motivation som den drivkraft en människa har för att engagera sig i en uppgift eller en aktivitet. Hertzberg (1959) definierar motivation som en process som aktiverar och dirigerar människans beteende mot mål. En annan definition beskriver att motivation handlar om hur och varför en människa inleder ett visst beteende och med vilken ansträngning det här sker (West & Woods 2010).

Ramhall (2014) hävdar att det finns en mängd olika teorier om motivation. Kretiner och Kinicki (1998) belyser att fem faktorer kan förklara en människas beteende bestående av behov, kognition, förstärkning, känslor och jobbetts egenskaper och att dessa ligger till grund för utvecklingen av teorier om mänsklig motivation. Det går även att kategorisera forskningen som gjorts inom motivationsområdet och Ramhall (2014) har gjort en uppdelning bestående av *behovsteorier* (need theories), *arbetets egenskaper* (job characteristics), *förväntans teorier* (expectancy theories) och *rättviseteorier* (equity theories). Enligt Ramhall (2014) syftar behovs teorierna till att identifiera faktorer som aktiverar och ger energi till ett beteende. En människans behov kan såväl vara fysiologiska som psykologiska och ifall ett visst behov inte är tillfredsställt skapar det ett beteende hos individen och därav ses individens behov som ett motiv till beteendet (Ramhall 2014). Motivationsteorierna om arbetets egenskaper grundar sig i att det är själva uppgiften eller aktiviteten som nyckeln till att medarbetaren ska känna sig motiverad (Ramhall 2014). Faktorer som variation, autonomi och möjlighet till att fatta beslut kan göra jobbet mer utmanande och på så sätt stimulera medarbetarens motivation (Ramhall 2014). Förväntansteorierna baseras på att människor motiveras till ett visst beteende genom att beteendet leder till ett förväntat resultat (Kretiner & Kinicki 1998). Slutligen grundar sig rättviseteorier i att människor upplever en spänning som i sin tur leder till motivation ifall individens belöning inte är rättvisande i relation till andra likvärdiga medarbetare (Ramhall 2014). Detta sker mot bakgrund av att människan strävar mot rättvisa och jämför sig med andra människor (Robbins 1993).

Även Lee och Raschke (2016) har gjort en sammanställning av motivationsområdet och delat in det i olika kategorier. I sammanställningen hävdar man likt Ramhall (2014) att forskningen om motivation har ett antal välkända och etablerade teorier som i sin tur ligger till grund för den mer samtida forskningen då koncept och teorier utvecklats från dessa. Lee och Raschke (2016) hävdar också att motivationsområdet kan kategoriseras enligt behovsteorier där man lyfter fram Maslows (1943) behovspyramid, arbetets egenskaper där Hackman och Oldhams (1980) forskning om arbetsdesign framhävs, förväntansteorier där Vrooms (1964) koncept är grundläggande samt rättviseteorier med grund i Adams (1963) forskning. (Lee och Raschke 2016)

Lee och Raschke (2016) använder även två ytterligare kategorier som man anser är relevant att lyfta fram inom motivationsforskningen. Den första handlar om att positiv förstärkning (reinforcement) kan bidra till att medarbetarens motivation och prestation ökar. De lyfter även fram Latham och Locke (1991) resonemang om målsättning. Teorierna om målsättning hävdar att specifika och svåra mål kan leda till bättre prestation och högre motivation (Latham & Locke 1991). Det är även så att målsättning är som mest effektivt för motivationen ifall det sker en kontinuerlig feedback för att visa framstegen mot målet (Latham & Locke 1991).

2.2.1 Teoretisk genomgång av grundläggande motivationsteori

Scientific management

Frederick W. Taylor startade redan i början av 1900 talet med sina resonemang kring motivation och forskningen han genomförde utmynnade i bland annat teorier om scientific management eller vetenskaplig ledning på svenska (Taylor 1919). Grundtankarna handlar om att mäta, kontrollera och utvärdera individens prestation konstant för att uppnå en högre effektivitet och bättre prestation i verksamheten (Taylor 1919). Taylor (1919) hävdade att människan i sin helhet styrs av monetära belöningar och han förespråkade ett resonemang där medarbetaren presterar bättre om hen fick belöning i form av pengar för sin prestation. Om medarbetaren inte presterade önskvärt och andra sidan fick hen inte en lika stor monetär belöning och kunde även bli ersatt, därav motiverades individen också av att undvika bestraffning (Taylor 1919).

Den enskilde medarbetarens möjlighet att påverka sin egen arbetssituation eller sitt arbetssätt blir närmast obefintlig då tydliga instruktioner kring vad som ska göras på detaljnivå framhålls som medarbetaren inte får avvika ifrån (Taylor 1919). Bedömningen utifrån denna teori är att människans enda drivkrafter och motivation till att utföra aktiviteter grundas i monetära belöningar eller att undvika av bestraffning (Taylor 1919).

Behovsteorier

Maslows behovshierarki

Maslow (1943) hävdar istället att det finns fem stycken nivåer av mänskliga behov som motiverar en individs beteende. Resonemanget Maslow (1943) belyser handlar om att människans behov har en tydlig hierarkisk ordning och startar längst ner i pyramiden. Maslow (1943) menar att beteendet individen har drivs av vart i pyramiden hen befinner sig.

Den första nivån i behovspyramiden handlar om fysiologiska behov, det är basala faktorer för individens överlevnad som att kunna andas, äta, dricka och sova (Maslow 1943). När det behovet är uppfyllt uppkommer nästa psykologiska behov som handlar om att individen behöver känna säkerhet, vilket grundas i att människan har behov av trygghet och stabilitet i sin tillvaro (Maslow 1943). När det behovet är uppfyllt så behövs behovet av samhörighet tillgodoses, detta sker genom att individen får någon sorts tillhörighet som kan bestå av vänner, familj, partner eller någon annan sorts grupp att relatera till (Maslow 1943). När detta behov sedan är uppfyllt så uppstår behovet av självkänsla vilket handlar om att individen i fråga har behov av att känna sig duktig, respekterad, bekräftad och uppmärksam (Maslow 1943). Maslow (1943) hävdar att de flesta människor inte uppnår den högsta nivån i pyramiden då det krävs att man att individen känner sig duktig, bekräftad och nöjd med sig själv för att uppnå den sista nivån. Den sista nivån består av självförverkligande vilket innebär att individen har en acceptans av verkligheten, pressen som individen sätter på sig själv har minskat samt har hen ett beteende där inre talang och kreativitet framhävs (Maslow 1943).

McClelland's Behovsteori (Need Theory)

Enligt Robbins (1993) har en del människor ett driv med grund i att uppnå personlig framgång och prestation vilket motiverar dem snarare än att få belöning för en viss uppgift. McClelland (1961) beskrev att denna behovsteori fokuserar på tre behov bestående av ***makt, prestation och tillhörighet***. Kreitner och Kinicki (1998) hävdar att motivation och prestation varierar och baseras på hur stort behov individ har att uppnå prestation och bedrift.

Jobbegenskaper & Jobbdesign

Hertzbergs tvåfaktorteori

Hertzberg (1959) tar avstånd från Taylors (1911) resonemang ovan om att det är endast monetära belöningar som motiverar människan då Hertzberg (1959) menar att den monetära belöningen bara en hygienfaktor. Hertzbergs (1959) tvåfaktorteori har även likheter med Maslows (1943) behovspyramid ovan mot bakgrund av att den bygger på likartade resonemang om att människor först och främst strävar efter att tillfredsställa sina lägre och grundläggande behov. Dessa behov kan ses som hygienfaktorer och när dessa väl är uppfyllda strävar människan mot tillfredsställelse av de högre behoven (Hertzbergs 1959).

Hertzberg (1959) hävdar att det finns faktorer på arbetsplatsen som resulterar i tillfredsställelse medan avsaknaden av andra faktorer orsakar missnöje på arbetsplatsen. Hertzberg (1959) belyser vidare att tillfredsställelse på en arbetsplats och missnöje på en arbetsplats troligtvis är oberoende av varandra. Faktorerna som har en påverkan på medarbetarnas situation består av hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Hertzberg 1959). Det är motivationsfaktorerna som bidrar till en ökad arbetsmotivation hos medarbetarna medan hygienfaktorerna inte ger en ökad grad av motivation men dem är grundläggande i arbetet för att inte missnöje ska uppstå hos medarbetarna (Hertzberg 1959).

Motivationsfaktorerna - är inriktade på individuella behov där individen behöver känna en personlig utveckling eller en känsla av att ha åstadkommit en bedrift exempelvis (Hertzberg 1959). Dessa har en direkt effekt på medarbetarnas motivation och kan få hen att arbeta hårdare (Hertzberg 1959). För att uppfylla individens behov av motivationsfaktorer så behöver hen bli uppskattad, få återkoppling och bli sedd (Hertzberg 1959). Det handlar också

om att individen i fråga ska känna att hen har ett meningsfullt och givande arbete med möjlighet till utveckling och befordran samt ett ansvar (Hertzberg 1959).

Sammanfattningsvis beskrivs motivationsfaktorerna som arbetet i sig och att det är meningsfullt, prestationer och erkännande, att individen har ett ansvar samt möjligheten till avancemang och utveckling (Hertzberg 1959).

Hygienfaktorerna – är faktorer som kan skapa missnöje i sin frånvaro, det kan handla om policys kring hur man ska agera i en organisation eller individens arbetsförhållande och att det finns en rimlig arbetsbelastning (Hertzberg 1959). Faktorerna handlar också om att det finns mellanmänniska relationer och kontinuerlig uppföljning i verksamheten samt att ersättningsnivån i form av lön för arbetsprestationen individen genomför är rimlig (Hertzberg 1959).

Hygienfaktorerna består sammanfattningsvis av lön och ersättning, skäliga arbetsförhållande, mellanmänniska relationer, administration och företagspolicys (Hertzberg 1959).

Jobbkaraktäristisk modell (Job Characteristics Model)

Enligt Pinder (1984) är ett aktuellt och populärt perspektiv på jobbdesign utvecklat av Hackman och Oldham genom ett tillvägagångssätt likt Hertzbergs då de föreslår en uppsättning av olika funktioner som bör byggas in i arbeten för att dessa ska vara tillfredsställande och motiverande. Hackman och Oldham (1980) hävdar att den anställda kommer uppleva motivation i sitt arbete när arbetet genererar tre psykologiska tillstånd.

Dessa består bland annat av att den anställda behöver känna *personligt ansvar* för utfallet av jobbet. Det andra handlar om att arbetet behöver upplevas och kännas *meningsfullt* för de anställda vilket kan ske genom att bidraget påverkar hela organisationen. Tre grundläggande faktorer behöver tillgodoses ifall ett arbete ska kännas meningsfullt bestående av att arbetet behöver innefatta variation, känslan av kompetens samt behöver arbetsuppgifterna vara betydelsefulla. Den sista aspekten handlar om att den anställda behöver en *medvetenhet* om hur dennes effektivitet påverkar prestationen. (Hackman & Oldham 1980)

Enligt Pinder (1984) kan detta sammanfattas i att ett jobb behöver vara utformat på ett sätt så att det genererar upplevelser som är meningsfulla för medarbetaren, att medarbetaren har ansvar samt kunskap om hur dennes prestation påverkar verksamheten.

Förväntansteorier

Denna teori handlar om att graden en person tenderar att agera på ett visst sätt är relaterat till hur stor grad förväntan är på att resultatet av prestationen kommer leda till en belöning och hur pass attraktiv den belöningen är för individen (Robbins 1993). Enligt Steers och Porter (1983) är motivation en funktion av kombinationen av att individen känner att engagemang leder till prestation och att prestationen i sig belönas önskvärt samt förväntan på att den görs det. Grundtanken i teorin är att individ behöver inneha en tro på att ansträngning leder till prestation och att prestation i sin tur leder till belöning (Vroom 1964).

Rättviseteorier

Teorierna om rättvisa ("Equity theories") handlar om att individer inte bara bryr sig om sin egna belöning för arbetet de gör i organisationen utan även vad andra får för belöning. Enligt Steers och Porter (1983) är Adams teori om hur individer utvärdera sociala utbytesrelationer strikt utvecklad. I Adams grundteori (1965) föreslog han att individuella förväntningar kring en rättvis belöning för ett utfört arbete bildas hos människan genom socialiseringsprocessen. Robbins (1993) hävdar att ifall människor upplever en obalans mellan resultat och det engagemang och arbete man lägger in i någonting så skapas det en spänning, denna spänning kan i sig öka motivationen då människor strävar efter rättvisa. Haque et al. (2014) belyser dock och andra sidan att ifall medarbetare känner att deras input beståden av arbete, engagemang, lojalitet, tillit och entusiasm i organisationen är rättvist och tillräckligt belönat genom båda monetära belöningar och andra fördelar så fortsätter medarbetarna att känna motivation i sitt arbete, annars kan motivationen minska.

2.3. Motivationsteori under 2000 talet (samtida teori om motivation)

Pink (2018) hävdar att ett synsätt kring motivation som grundas i att en individ stimuleras till att öka sin prestation genom belöning i form av pengar eller andra yttre faktorer är ett förlegat sätt att se på motivation. Budskapet som framhålls av Pink (2018) handlar om att individer i dagens samhälle motiveras betydligt mindre av ekonomiska incitament framförallt ifall en uppgift är kognitivt krävande.

Pink (2018) menar precis som Herzberg (1959) att människor har ett grundläggande behov i att försörja sig och få en rimlig lön för sin prestation men att det är andra faktorer som ligger till grund för en individ ska känna sig motiverad. Dessa handlar om att människan behöver känna meningsfullhet i sitt arbete som kan göra att hen känner sig betydelsefull. Individen behöver även känna en utveckling som i sin tur kan skapa en stolthet samt behöver personen kunna agera självständigt i sammanhanget som hen befinner sig i (Pink 2018).

Även Lee och Raschke (2016) är kritiska mot den klassiska grundläggande motivationsteorin och belyser att den bara förklarar isolerade delar av motivationsfenomenet, de hävdar också att forskning på senare tid har försökt att skapa mer omfattande teorier kring motivation.

2.3.1 Nutida motivationsteori – En korsning mellan flera områden ”Human drives theory”

I Lawrence och Nohria (2002) forskning har man skapat teorin om mänskligt driv ”human drives”, som tar områden som neurovetenskap, biologi och evolutionär psykologi i beaktande. Teorin ”Human drives” hävdar att medarbetare guidas av fyra emotionella drivkrafter bestående av drivkraften att förvärva, hålla ihop (bond), förstå och försvara (Lawrence och Nohria 2002). Lawrence och Nohria (2002) hävdade genom sin forskning att en organisations förmåga att uppfylla dessa drivkrafter har en stor betydelse för att medarbetaren ska känna sig motiverad. Det bästa sättet för en organisation att öka medarbetarnas motivation är genom att tillfredsställas alla fyra behov och ledaren i en organisation behöver ta samtliga fyra drivkrafter i beaktande. (Nohria et al. 2008)

- ***Drivkraften att förvärva (acquire)***

Denna drivkraft grundar sig i att förvärva knappa varor som leder till välbefinnande hos en anställd. Dessa kan bestå av allt från resor, underhållning, upplevelser till hus, kläder, mat och pengar. Ytterligare faktorer som uppfyller drivkraften att förvärva kan bestå av social status eller en plats i företagsledningen exempelvis. Då medarbetare alltid kommer jämföra sig med andra människor bryr de sig även om sina egna belöningar i relation till andras, vilket gör att denna drivkraft kan bedömas som föränderlig med tiden. (Nohria et al. 2008)

- ***Drivkraften att hålla ihop (bond)***

Denna drivkraft är förknippad med starka positiva känslor som att bry sig, och grundar sig i att de anställdas motivation ökar avsevärt ifall de känner sig stolta över att tillhöra organisationen de arbetar för. Drivkraften förklarar också att individer knyts till nära kollegor och att medarbetarna bryr sig om organisationen som helhet. (Nohria et al. 2008)

- ***Drivkraften att förstå (comprehend)***

Denna drivkraft handlar om att medarbetaren (människan) har ett behov att tillfredsställa sin nyfikenhet och att behärska sin omvärld. Drivkraften i sig handlar om att anställda vill genomföra aktiviteter som leder till ett meningsfullt bidrag för organisationen. Denna typen av anställda motiveras av att lära sig nytt, utvecklas och att bidra till organisationen och arbetet behöver därav vara utmanande för dem. (Nohria et al. 2008)

- ***Drivkraften att försvara (defend)***

Denna drivkraft hänförs till den naturliga processen en människa har att försvara sig och sin egendom. Det kan handla om allt från den egna prestationen till externa hot, idéer, vänner och familj. Som ett resultat av detta strävar människan genom denna drivkraft att skapa rättvisa institutioner där hen har möjlighet att uttrycka sina idéer och åsikter samt där tydliga mål och avsikter finns. Ifall denna drivkraft är tillfredsställd uppfylls den anställdes behov av att känna sig trygg och självsäker. (Nohria et al. 2008)

2.3.2 Självbestämandeteorin (Self Determination theory, SDT)

I majoriteten av forskningen som gjorts inom området motivation baserade på de nämnda kategorierna ovan beskriver man och resonerar kring mängden motivation en individ har. Deci och Ryan (2000) har istället gjort en uppdelning av motivation där de framhäver typer av motivation i form av yttre och inre motivation vilket utökat perspektivet på synen av motivation (Deci & Ryan 2000).

Deci och Ryan (2000) belyser att inre motivation handlar om att en individ gör något för att man drivs av intresset för utförandet av aktiviteten i sig. Deci och Ryan (2000) hävdar vidare att deras synsätt på inre motivation handlar om att individen tycker om själva utförandet av aktiviteten. Ett möjligt scenario kan enligt Deci och Ryan (2000) synsätt vara att individen först inte av egen vilja vill utföra aktiviteten men när hen väl utför den skapas inre motivation. Den inre motivationen kan också uppstå på grund av egen nyfikenhet, detta då individen eftersträvar en känsla av utmaning eller att känna mening (Deci & Ryan 2000). Den yttre motivationen handlar om någon sorts bekräftelse utifrån, utgångspunkten är i prestationsmål och att individen gör något för att få ut något annat (Deci & Ryan 2000). Den yttre motivationen kan bestå av belöningar i form av pengar, rädsla för bestraffning eller misslyckande (Deci & Ryan 2000).

Uppdelning av motivationen går inte emot varann utan en individ kan exempelvis ha en hög inre motivation och hög yttre motivation samtidigt och vice versa (Deci & Ryan 2000). Deci et al (2009) hävdar dock att inre motivation leder till ett ökat lärande och att den yttre motivationen kan ha negativa effekter på den inre motivationen. Deci & Ryan (1985) framhöll att individer som är motiverade genom inre motivation vill utvecklas på egen hand och presterar bättre än individer som är motiverade genom mer kontrollerade former.

Deci och Ryan (2000) hävdar att människans grundläggande psykologiska behov enligt CET (*Cognitive evaluation theory*) består av tre delar vilka kan ses som tre näringsämnen för inre motivation. Dessa psykologiska behov består av att individen behöver uppleva en känsla av *kompetens*, *samhörighet* och *självbestämande/autonomi* (Deci & Ryan 2000). Känslan av kompetens handlar om att individen behöver känna sig duktig och utvecklas, känslan av samhörighet grundar sig i att individen behöver känna samhörighet och någon sorts

tillhörighet med andra människor genom relationer samt känslan av självbestämmande (autonomi) handlar om att människan behöver känna kontroll och möjlighet att påverka sin situation. (Deci & Ryan 2000) Deci och Ryan (2000) hävdar också att samtliga tre behov måste vara tillgodosedda hos individen för att uppnå psykologiskt välbefinnande. Uppfyllande av behoven självbestämmande och kompetens resulterar i intresse eller inre motivation och samhörigheten ses som en förutsättning för att vara intresserad av aktiviteten (Deci & Ryan 2000).

Gagné och Deci (2005) belyser att SDT är ett användbart underlag för att förstå grunderna i människans motivation som vidare kan användas för att främja ett effektivt organisationsbeteende. Gagné och Deci (2005) belyser också att det finns bevis för ett positivt samband mellan graden en chef ger stöd till medarbetarna att vara självbestämmande/autonoma och medarbetarnas prestation.

2.4 Summering – Ledarskap och Motivation mm.

Kotters (2000) definition av ledarskap handlar om att skapa motivation samt att bestämma en riktning och att övertyga människor att gå i denna riktning. House et al (2002) definierar också att ledarskap handlar om att motivera samt påverka och möjliggöra för personer att bidra till organisationens framgång. Teorierna som presenterats handlar om faktorer med underlag i hur pass styrande eller stödjande en ledare bör vara, hur pass mycket kontroll eller förtroende ledaren använder samt ifall ledaren bör ha tydliga instruktioner och ramar eller främja mer självbestämmande och medarbetarnas möjlighet att påverka.

Utifrån definitionerna av ledarskap går tolka att det kan ligga i ledarens roll att motivera eller skapa motivation hos sina medarbetare eller underordnade. Utifrån Singh (2016) definition av motivation så innebär det att ledaren bör arbeta för att öka drivkraften individen har för att engagera sig i en uppgift eller aktivitet. Utifrån West och Woods (2010) definition av motivation behöver ledaren tydliggöra för medarbetaren varför hen ska inleda ett visst beteende samt öka medarbetarens ansträngning. I Hertzberg (1959) definition av motivation ses begreppet som en process som aktiverar och dirigerar människans beteende mot mål och utifrån den definition behöver ledaren förstå denna process.

Enligt Kotter (2000) ger motivation människor energi och motivationen uppkommer inte genom kontrollmekanismer utan genom att människans grundläggande behov tillgodoses. Dessa grundläggande behov består av behovet att prestera, känna tillhörighet, få uppskattning, känna kontroll över sitt liv, självkänsla samt leva upp till sina ideal (Kotter 2000). Dessa behov berör människan och framkallar en kraftfull respons och det är ledarens uppgifter att genom användning av coaching och feedback se till så att dessa behov tillgodoses och indirekt därigenom motivera medarbetaren (Kotter 2000). Kotter (2000) hävdar att ifall dessa behov tillgodoses ihop med att ledaren belönar framgång blir själva arbetet motiverande i sig.

Tidig forskning i början av 1900-talet om motivation har dock ett annat synsätt och belyser att människor endast motiveras av monetära belöningar och rädsla för bestraffning (Taylor 1911). Deci och Ryan (2000) beskriver att en individ kan motiveras genom belöningar, rädsla för bestraffning eller misslyckande vilket benämns yttre motivation.

Vid en tillämpning av dessa teorier om motivation blir ett ledarskap där ett tydligt samband mellan prestation och belöning passande i syfte att öka medarbetarnas motivation. För att detta ska möjliggöras behöver ledaren sätta upp regler och ramar för vad som är ett önskat beteende samt ge tydliga instruktioner kring detta. Turner et al. (2005) belyser att medarbetarnas roll och uppgift behöver beskrivas ingående för att sedan belöna medarbetaren som följer denna riktning genom lön, beröm eller bonus.

Utifrån denna synen på motivation och vad som behövs för att motivera medarbetarna blir en styrande ledarstil nödvändig att tillämpa där ledaren är uppgiftsorienterad i sin styrning och ger tydliga instruktioner, hen organiserar det som ska göras i sin helhet, definierar medarbetarnas roller tydligt samt övervakar arbetet (Blanchard et al. 2012, Hersey et al 1996).

Det styrande sättet att leda på överensstämmer med Beauchamp et al. (2007) beskrivningar av ett transaktionellt ledarskap där det hävdas att ledaren definierar vilka aktiviteter som ska utföras och vilken belöning som är knutet till dessa. Bass (1985) hävdar att den transaktionella ledarstilen fastställer mål och att ledaren använder sig av verktyg i form av belöning eller straff som för att motivera medarbetaren mot dessa mål.

Pink (2018) hävdar dock att detta är ett förlegat sätt att se en individs motivation på mot bakgrund av att individer i dagens samhälle motiveras betydligt mindre av ekonomiska incitament framförallt ifall en uppgift eller ett jobb är kognitivt krävande. Det är istället faktorer som meningsfullhet, utveckling och självständighet som ligger till grund för att en individ ska känna motivation i sitt arbete (Pink 2018). Detta går i linje med Mintzbergs (1982) resonemang om komplexa jobb där han hävdar att det är nödvändigt för att medarbetarna ska känna sig motiverade att dessa ha möjlighet att påverka sin arbetssituation, fatta beslut samt inneha ansvar.

Dessa resonemang går i linje med Herzberg (1959) tankar som genom sin forskning hävdade att monetära belöningar och pengar endast är en hygienfaktor och att människan motiveras av andra faktorer. Dessa faktorer benämns motivationsfaktorer och består av avancemang och utveckling, ansvar, prestationer och erkännande samt arbetets meningsfullhet (Herzberg 1959).

Deci och Ryan (2000) belyser att individer inte bara motiveras av yttre motivation d.v.s. belöning och rädsla för misslyckande eller bestraffning utan också av inre motivation och att den inre och yttre motivation inte går emot varann. Inre motivation handlar om att individen tillfredsställs av utförandet av aktiviteten i sig och kan uppstå av egen nyfikenhet, eller att individen strävar efter en känsla av utmaning eller mening (Deci & Ryan 2000). Tre aspekter ses som grundläggande behov och behöver tillgodoses för att individen ska kunna känna en inre motivation bestående av känslan av kompetens, samhörighet och självbestämmande/autonomi (Deci & Ryan 2000).

Utifrån dessa motivationsteorier motiveras människan genom att hen känner meningsfullhet, kontinuerlig utveckling samt kontroll över sin situation och möjligheten till att påverka den. Medarbetare kan även motiveras av ett större ansvar, samt erkännande och verbalt beröm. Genom detta sätt att se på motivation bör ledaren istället för att fokusera på att jobba med belöningar och bestraffning, ha som utgångspunkt att jobba med uppfyllandet av förutsättningarna för att en individ ska känna sig tillfredsställd av arbetsuppgifterna och därav känna sig motiverad. (Pink 2018, Deci & Ryan 2000, Hertzberg 1959)

Utgår ledaren istället från dessa motivationsteorier behövs ett annat sorts ledarskap för att motivera medarbetarna. Ett ledarskap där grundtanken är att främja och skapa förutsättningar för att medarbetarna ska känna inre motivation blir därav nödvändigt. Faktorer som att medarbetaren ska känna meningsfullhet, utveckling, uppmuntran och ha möjlighet att påverka sin arbetssituation blir därav relevanta för ledarskapet. Gagné och Deci (2005) lyfter fram att en transformativ ledarstil visat sig passande för att skapa förutsättningar till att individer ska känna en inre motivation. Den transformativa ledarstilen handlar som nämnt om att ledaren får medarbetarna att utvecklas eller transformeras genom att bland annat belysa syftet med deras arbete samt vara en förebild hos dem vilket skapar meningsfullhet i arbetet (Bass 1999).

Bass (1999) hävdar också att en transformativ ledare driver ledarskapet genom värderingar, skapar ett högre syfte och mening i arbetet samt motiverar medarbetarna genom en inspirerande vision. Genom att arbeta med individualiserad övertalning, intellektuell stimulering, inspirerande motivation och idealiserat inflytande uppmuntras medarbetarna som i sin tur kan skapa en känsla av meningsfullhet och samhörighet i arbetet (Bass 1999).

Denna syn på motivation kan även länkas till ett mer delegerande ledarskap där ledare jobbar med att aktivt ge vägledning, lyssna och uppmuntra medarbetaren till att själv fatta beslut (Hersey et al 1996). Utifrån den situationsanpassade ledarskapet kan tänkas att en delegerande ledarstil är passande för att medarbetare ska känna motivation genom självständighet, självbestämmande och ett stort ansvar. Detta mot bakgrund av att den delegerande ledarstilen innebär att ledaren delegerar kontrollen till medarbetarna samt använder sig av lite tillsyn och kontroll, dock krävs det att medarbetarna har ett stort engagemang samt en hög kompetens (Blanchard et al. 2012).

Det kan även tänkas väsentligt att inte bara titta på ledarstilen en ledare har utan även ledarens beteende utifrån en syn på motivation där individer motiveras av faktorer som *meningsfullhet, utveckling, självständighet, självbestämmande, ansvar och samhörighet*.

Enligt Bass (1999) uppmuntrar och motiverar en transformativ ledare sina medarbetare samt har en stark tro på deras förmågor. När det kommer till ett beteende för att just uppmuntra medarbetarna så hävdar Becker och Yukl (2006) att motivation och empowerment är sammanflätade med varann. Då empowerment handlar om att ge medarbetarna ett större ansvar, tillåta medarbetarna att fatta självständiga beslut samt ha en stark tillit snarare än hög nivå av kontroll kan tänkas att ett sådant beteende reflekteras på medarbetarnas motivation. Enligt Becker och Yukl (2006) handlar empowerment om att få individen till känna *mening, kompetens, valmöjligheter samt möjlighet till att påverka*, vilket går linje med vad som kan skapa motivation hos individer enligt de presenterade motivationsteorierna ovan. Grundtanken är att ifall medarbetarna har makt över sin situation och arbetsuppgifter så bidrar det till en ökad motivation i arbetet. (Yukl & Becker 2006)

Dessa resonemang går i linje med Bowen och Lawler (1992) som också hävdar att medarbetare kan motiveras genom decentralisering av ansvar och makt samt en större möjlighet att påverka. Enligt Mintzberg (1982) handlar bland annat decentralisering och en decentraliserad struktur om att medarbetarna i den operativa verksamheten har inflytande över sin arbetssituation genom en stor möjlighet att påverka, fatta beslut samt innehar ett stort ansvar. Dock hävdar Robert (2012) att en för hög grad av självbestämmande istället kan tänkas vara skadligt för medarbetarnas motivation samt belyser han även att en striktare ledning kan kombineras med ett mjukt ledarskap för att hitta rätt nivå av självbestämmande hos medarbetarna.

3. Metod

3.1 En kvalitativ forskningsmetod

För att utvidga dagens forskning och möjligtvis komma med nya insikter har denna studie använt den kvalitativa forskningsstrategin, detta delvis mot bakgrund av att studiens syfte har ett fokus på människors föreställningar och upplevelser (Bryman & Bell 2017). Andersen (1994) belyser att kvalitativ forskning grundas i att ett fenomen är bestående av en unik kombination av egenskaper eller kvaliteter, vilket gör att det inte går mäta. Detta kan också tänkas som en negativ aspekt av den kvalitativa forskningen då strategin försvårar möjligheten till att generalisera och skapa samband där en kvantitativ forskningsstrategi istället är passande (Bryman & Bell 2017). Dock är det inte i studiens syfte att skapa ett konkret och så sanningsenligt samband som möjligt eftersom den handlar om att undersöka människors föreställningar.

Bryman och Bell (2017) hävdar att den kvalitativa forskningsstrategin kan förknippas med konstruktivism som beskriver att människor på egen hand konstruerar kunskap genom interaktionen med sin omvärld. Även Tashakkori och Teddlie (2003) belyser att konstruktivism stödjer den kvalitativa forskningsmetoden mot bakgrund av att det är ett synsätt där en observation påverkas av individens intresse, värderingar och bild av verkligheten. Studien tillämpar också ett synsätt kring konstruktivism mot bakgrund av att det handlar om att varje människa har sin unika verklighetsbild och är subjektivt orienterad (Bryman & Bell 2017). Genom att jag tillämpat detta perspektiv på vetenskap framhålls idén om att människor agerar utifrån de föreställningar de har av verkligheten. Detta synsätt går i linje med studiens syfte och frågeställningar där det just är människors föreställningar som undersöks. Utifrån detta synsätt blir det också viktigt att ta i beaktande att empirin som studien samlar in är en spegling av de personer som intervjuats subjektiva upplevelser och föreställningar. Detta innebär att materialet inte ska ses som en konkret sanning utan som individernas föreställningar av verkligheten. (Bryman & Bell 2017; Bjerke & Arbnor 2008).

3.2 Forskningsansats

Den forskningsansats som bedöms mest passande utifrån studiens syfte är en deduktiv forskningsansats som innebär att ett visst resonemang eller hypotes beprövas som utvecklats från omgivande teori (Bryman & Bell 2017). Detta går i linje med studiens argumentation då det framhävs att en förändrad organisationsstruktur kan tänkas bidra till att medarbetarnas arbetssituation, motivation och sättet de motiveras på förändras som slutligen kan innebära att chefen behöver förändra hur hen jobbar med ledarskap samt vilken ledarstil som kan tänkas passande för att motivera sina medarbetare. Den deduktiva forskningsansatsen bedöms som passande utifrån studiens första två frågeställningar som är identifierande samt av redogörande karaktär eftersom människors föreställningar behandlas. Studiens sista och tredje frågeställning kring hur ledare kan jobba med att motivera medarbetare och ifall någon ledarstil kan tänkas passande fokuserar på ett möjligt framtida tillstånd utifrån teoretiska utsagor vilket även det går i linje med en deduktiv forskningsansats (Bryman & Bell 2017)

Genom att tillämpa den deduktiva forskningsansatsen där strukturförändringar kan resultera i att ledarskapet behöver ändras kan tänkas att studien upplevs positivistisk vilket inte går i samklang med studiens intuition att använda en kvalitativ forskningsstrategi. Detta då ett positivistiskt synsätt utgår från att grunda sig på objektiva fakta med logiska slutsatser där främst en kvantitativ metod är att föredra istället (Bryman & Bell 2017). Därav kan tänkas att denna forskningsansats inte är optimal utifrån tillämpningen av en kvalitativ forskningsstrategi där förståelse eftersträvas. Men och andra sidan grundar sig studien i människors subjektiva föreställningar samt hur ledare kan jobba med att motivera medarbetare utifrån dessa föreställningar vilket går i linje med ett konstruktivistiskt synsätt som i sin tur kan tänkas passande vid en kvalitativ forskningsstrategi (Bryman & Bell 2017).

Hade jag studien istället gjort valet att utgå ifrån abduktiv forskningsansats kan tänkas att förståelsen för hur chefer kan arbeta med att motivera medarbetare kunnat ökat än mer. Detta mot bakgrund av att teorin och det empiriska tillämpningsområdet istället tillsammans utvecklats under processens gång (Alvesson & Sköldberg 2017). Det kan därav tänkas passande vid valet av en kvalitativ forskningsmetod att istället använda sig av en abduktiv ansats då en växelvis verkan mellan teori och empiri kan ses som en gyllene medelväg som kan bidra till en mer djupgående förståelse för ett visst fenomen (Johansson-Lindors 1993).

Dock värderade jag att den deduktiva ansatsen var mer lämpad för denna specifika studie då grundtanken i argumentationslinjen utgår från ett deduktivt resonemang där någonting som existerar kan leda till något annat.

3.3 Valet av företaget och respondenter

3.3.1 Beskrivning av företaget

Handelsbanken är en av Sveriges största banker och har ca 12 300 anställda. Banken är en universalbank som har kontorsrörelse i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Nederländerna och Storbritannien. I dessa länder representeras banken av 800 stycken fysiska kontor som arbetar mot sin lokala marknad. Banken grundades 1871 och har totalt verksamhet i ytterligare 14 länder adderat till hemmamarknaderna ovan. (Handelsbanken 2018a s.2)

3.3.2 Varför Handelsbanken?

Då forskning hävdar att organisationer inom banksektorn går emot att bli mer flexibla och mindre hierarkiska/centraliserade var tanken att använda ett företag inom banksektorn som uttalat har en flexibel och decentraliserad struktur. (Theriou et al 2007; Belias & Koustelious 2014)

Att studera chefer och medarbetares föreställningar om motivation och hur ledare kan jobba med att motivera medarbetare utifrån dessa i en mer decentraliserad struktur kan tänkas nödvändigt. Detta mot bakgrund av att de strukturella förändringarna som gjorts i sektorn ändrat förutsättningar för såväl ledarna som medarbetarna. Genom att studera en verksamhet som påstår sig ha och har haft en decentraliserad organisationsstruktur under flera decennier kan föreställningar om motivation och resonemang kring hur ledare kan jobba utifrån dessa undersökas. Dessa resonemang kan sedan användas i verksamheter vars struktur ändras eller har ändrats från en mer centraliserad och hierarkisk till mer flexibel och decentraliserad inom banksektorn.

Cäker & Siverbo (2014) har skrivit om strategisk anpassning i decentraliserade organisationer och i sin forskning har man tittat på Svenska Handelsbanken. I artikeln undersöks styrningssystem och man lyfter fram att Handelsbanken är en decentraliserad organisation (Cäker & Siverbo 2014). Även Lueg et al. (2014) har gjort en fallstudie av Handelsbanken

där man hävdar att banken har ett decentraliserat arbetssätt och en decentraliserad organisation.

Utifrån denna forskning där det framgår att Handelsbanken har ett decentraliserat arbetssätt och en decentraliserad organisationsstruktur blir detta företag intressant att undersöka för att titta på medarbetare och ledares föreställningar om motivation samt hur ledare kan arbeta med att motivera sina medarbetare. Det går även tolka i bankens årsredovisning gå att man understryker sin decentraliserade affärsmodell.

” Handelsbanken har ett decentraliserat arbetssätt med stark lokal förankring genom landsomfattande kontorsnät och långsiktighet i kundrelationerna. Banken växer internationellt genom att etablera affärsmodellen på utvalda marknader.”

- Handelsbanken årsredovisning s.7

Banken framhäver att man ger sina anställda friheter och man vill skapa en organisation där medarbetarna känner en stor delaktighet och gemenskap (Handelsbanken 2018a). Banken beskriver att man vill finnas nära samhället och kunden samt att man tror man på en decentraliserad affärsmodell där det lokala kontoret är grunden i kundrelationer (Handelsbanken 2018a). Bankens idé av att driva en bankrörelse bygger på ett decentraliserat arbetssätt samt en stark lokal förankring som möjliggörs genom landsomfattande kontorsnät. Det framhävs också att man ger sina medarbetare och kontorschefer ett stort ansvar med stora befogenheter inom organisationen. (Handelsbanken 2018a)

Viktigt utifrån dessa resonemang är dock att ta i åtanke att det inte finns några konkreta sanningar utifrån det den kvalitativa forskningsstrategin jag som forskare valt att använda. Det blir därav väsentligt att ta i beaktande att sättet banken beskriver sin verksamhet på genom en decentraliserad struktur inte behöver vara en konkret sanning som är förenlig med verkligheten utifrån alla individers subjektiva föreställningar. Därav blir det även väsentligt att i intervjuerna att även undersöka chefer och medarbetares föreställningar om bankens struktur för att bilda en uppfattning kring denna utifrån deras upplevelser.

3.3.3 Val

I valet av respondenter användes endast ett mindre antal eftersom att studien inte syftet till att generalisera eller skapa samband utan fördjupa förståelsen kring föreställningar genom den valda kvalitativa forskningsstrategin (Bryman & Bell 2017). Trost (2010) belyser att fem till åtta respondenter kan vara rimligt för att skapa ett hanterligt material för forskaren samt att antalet intervjuer som behövs skiljer sig åt med studiens syfte. Totalt gjordes 8 stycken intervjuer fördelat på 5 stycken intervjuer med medarbetare och 3 stycken intervjuer med chefer.

Här gjordes val där de anställdas kön, bakgrund samt anställningstid i företaget varierade mycket. Detta för att få en så bred helhetsbild som möjligt och olika personers perspektiv kring fenomenen. Dock gjordes en avgränsning i att personerna som valdes ut för att intervjuas minst skulle varit anställda hos banken i tre år då risken finns att de annars saknar tillräckligt men insyn och erfarenhet för att resonera kring frågeställningarna.

3.3.4 Beskrivning av respondenter/kollegor

Cheferna som intervjuats, deras erfarenhet samt positioner presenteras genom en kortare beskrivning i nästkommande kapitel innan varje intervju med dem. Gemensamt för de respondenter som beskrivs som medarbetare är att samtliga personer arbetar som rådgivare inom bankens svenska kontorsrörelse. Personerna är även medarbetare till mig och samtliga jobbar i samma region och operativa kontorsverksamhet som mig.

Individerna har olika lång erfarenhet från att arbeta i verksamheten som kan placeras inom ett tidsintervall från drygt fyra års erfarenhet till över trettio års erfarenhet.

Individernas ålder är väldigt varierande och tre av fem av de som intervjuats har en högre utbildningsbakgrund än gymnasial. En gemensam faktor är att samtliga personer som intervjuats börjat arbeta i kassan på ett bankkontor samt har de tre första personerna som beskrivs uppifrån i kapitel 4 arbetat med företagsrelaterade ärenden medans de två sista endast arbetat med privatrelaterade ärenden.

3.4 Insamling av material

Det insamlade empiriska materialet som jag under studien samlat in består av primärdata från fysiska intervjuer. Intervjuerna har varit enskilda med varje person. Tillfällena för intervjuerna har varierat och materialet samlades in under en tidsperiod av totalt tre veckor.

En stor del av den praktiska undersökningsdesignen som presenterats nedan kan tänkas vara i samklang med ett konstruktivistiskt synsätt eftersom subjektiva och kognitiva föreställningar och upplevelser studeras. Att använda semi strukturerade intervjuer kan tänkas passande i detta scenario utifrån valet av en deduktiv ansats då det finns en teoretisk grund att förhålla sig till i studien (Bryman & Bell 2017).

3.4.1 Intervjuer och valet av Semi strukturerade intervjuer

Bryman & Bell (2017) belyser att den forskningsdesign som tillämpas utgör grunden för såväl insamlingen som analysen av det empiriska materialet. Intervjuer är en vanlig metod för undersökningar där forskaren personligen deltar aktivt och integrerar med respondenten (Bryman & Bell 2017). Att ha i åtanke är dock att intervjuer kan medföra en viss problematik, detta då risken finns för ”intervjueffekten” mot bakgrund av att personerna som intervjuas väljer att svara på ett sätt som de tänker att personen som intervjuar dem förväntar sig (Bryman & Bell 2017). Utifrån det scenariot blir den kvalitativa forskningen inte lika djupgående då informationen som kommer ut inte är personens egna subjektiva upplevelser utan vad hen tror att intervjuaren vill ha för svar.

För att förhindra detta försökte jag ställa öppna följdfrågor med grund i ”hur” och ”varför” där individen verkligen behövde tänka till i syfte att kunna förstå personens upplevelser och föreställningar på ett bättre sätt. Intervjuer som metod har som nämnt sina nackdelar men och andra sidan anser jag att de vägs upp av fördelarna såsom möjligheter till tvåvägskommunikation genom uppföljning av idéer och resonemang (Bryman & Bell 2017).

Bryman & Bell (2017) hävdar att vid längre intervjuer som ska handla om förutbestämda områden kan semistrukturerade intervjuer användas. I semistrukturerade intervjuer kan följdfrågor ställas vilket kan bidra till en bättre interaktion och dialog med respondenten som i sin tur kan påverka utfallet av det empiriska materialet (Bryman & Bell 2017). Intervjuer

som är mindre strukturerade är passande i komplexa frågor och vid användandet av en kvalitativ forskningsmetod (Gustavsson 2004). För att kunna öka förståelsen kring chefer och medarbetares föreställningar om motivation förstod jag att varje intervju skulle bli unik och behövde därav anpassa intervjun till respektive individ vilket gjorde att valet av semi-strukturerade intervjuer blev passande (Gustavsson 2004).

Valet gjordes mellan denna intervjuform och ostrukturerade intervjuer som valdes bort eftersom risken för att tappa fokus under de ostrukturerade intervjuerna är högre (Bryman & Bell 2017). Då jag som forskare även har personliga relationer med de som intervjuats bedömde jag att risken var överhängande för att tappa fokus från området och därför passade semi strukturerade intervjuer bättre än ostrukturerade. En ytterligare aspekt att väga in är att jag inte ville bli utsatt för ”intervjueffekten” som nämns ovan där respondenternas svar grundade sig i vad jag ville höra för att de helt enkelt ville hjälpa mig framåt i min studie mot bakgrund av vår personliga relation. Formen av semistrukturerade intervjuer gjorde därtill det enklare för mig att gå framåt i intervjun och ställa följdfrågor för att ändra fokus.

3.4.2 Genomförande av intervjuer

Intervjuer hölls på ett av bankens kontor i mötesrum med ljudisolering samt under två luncher på restauranger där vi satt ostört och bortom andra människor för att ta bort risken för överhörning. Detta mot bakgrund av att det är centralt i intervjun att individen som blir intervjuad inte ska behöva oroa sig över att bli hörd (Bryman & Bell 2017).

Samtliga intervjuer bokades in med god framförhållning och personerna som intervjuades informerades om att jag inte förväntade mig någon speciellt av dem och att de var helt fria att inte delta om de kände sig obekväma. Detta mot bakgrund av att jag mer eller mindre arbetar ihop med personerna och därför bedömde jag att detta behövde framhävas. I början av varje intervju beskrev jag problematiken kring ”intervju” effekten samt att jag ville ha så ärligt beskrivningar som möjligt av deras upplevelser, föreställningar och erfarenheter. Jag påpekade också i början av varje intervju att samtliga intervjuer skulle anonymiseras i syfte att få ut en djupare information samt minska respondenternas oro för att uttrycka sig på fel sätt.

Intervjuerna som genomfördes på cheferna tog mellan 40–60 minuter, intervjuerna med medarbetarna tog ca 30-40 minuter. Ett par av cheferna ville inleda med att prata om allt från kultur till varför de är ledare, hur de kommer sig att dem blivit ledare samt var nyfikna kring mina ambitioner att bli ledare. Detta gjorde att dessa intervjuer blev något längre än intervjuerna med medarbetarna.

3.4.3 Empirisk mättnad

Den kvalitativa forskningen görs vanligtvis på ett färre antal personer än den kvantitativa forskningen detta gör att sannolikheten för att nå en empirisk mättnad ökar (Bryman & Bell 2017). Begreppet empirisk mättnad innebär att svaren börjar bli mer och mer lika de som framkommit i tidigare intervjuer (Bryman & Bell 2017).

Detta avspeglade även sig i intervjuerna då svaren i den sista intervjun inte resulterade i så mycket ny information som tidigare intervjuer inte redan tagit upp. Bryman & Bell (2017) belyser att det finns svårigheter med att uppnå en empirisk mättnad och en medvetenhet kring detta har funnits under studiens gång. Det gjordes dock en gränsdragning när jag upplevde att fler intervjuer inte skulle bidra mycket mer till insamlingen av det empiriska materialet. Detta är förstås omöjligt att säga med full säkerhet när människors subjektiva upplevelser tas i beaktande. En ytterligare anledning till att fler intervjuer inte gjordes grundar sig i att det empiriska materialet behövde vara hanterligt då det är svårare och mer tidskrävande att behandla data med den valda forskningsstrategin (Bryman & Bell 2017).

3.4.4 Anonymitet

Enligt Trost (2010) är det i samtliga fall viktigast att utgå från de etiska krav som föreligger snarare än att presentera något material som kan röja respondentens anonymitet. Då jag utlovat anonymitet i samtliga intervjuer medförde detta endast att kortare beskrivningar av respondenterna delgetts. En negativ aspekt kring det här är att ifall respondenternas livssituation, tidigare erfarenheter och specifika kontext inte beskrivs tydligt kan kvalitén i studien försämrans mot bakgrund av det kan tänkas bli svårare att tolka och ensa förståelse gällande individens föreställningar.

Dock bedömde jag att risken för att individerna skönmålar eller vinklar sina svar fanns och ville undvika detta scenario i största möjliga mån vilket resulterade i att jag valde att anonymisera intervjuerna. En ytterligare anledning till att anonymiseringen tillämpades grundas i att respondenterna som intervjuats har en personlig relation sinsemellan samt med cheferna. Detta kan tänkas innebära att medarbetarna inte lämnar ärliga föreställningar ifall dennes motivation vore bristfällig i arbetet exempelvis med grund i rädsla för att inte nämna negativa aspekter eller kritik som kan påverka arbetssituationen och möjlighet till karriär mm.

Jag ansåg därför att fördelarna med att anonymisera i detta specifika fall övervägde de beskrivna nackdelarna kring att det blir svårare att tolka och förstå föreställningarna då alternativet hade varit att föreställningar och resonemang istället kunde utlämnats. Jag upplevde också ett värde i att anonymisera studien då jag arbetar inom banken där studien gjorts eftersom jag ville vara tydlig mot mina kollegor att ingen av personerna som intervjuas behöver känna någon oro att uttrycka sig på fel sätt eller på ett sätt som kan tänkas att arbetsgivaren inte tycker om.

3.5 Den empiriska analysprocessen

I praktiken läste jag först och främst in mig på tidigare forskning i banksektorn samt teorier inom ledarskap och motivationsområdet. Detta för att hitta relevanta teorier och kunna ställa rätt sorts frågor till personerna som skulle intervjuas. Sedan var det dags att hämta in det empiriska materialet där frågeställningarna hade sin grund i teorin som inhämtats. Ut efter vad som sedan framkom i intervjuerna gick jag tillbaka till teorin för att koppla ihop de teoretiska föreställningarna med de empiriska föreställningarna och utifrån dessa göra en analys och diskussion som syftade till att undersöka hur chefer kan jobba med att motivera sina medarbetaren och ifall någon ledarstil kan tänkas passande.

En sammanställning av intervjuerna gjordes. Detta för att tyda föreställningarna om motivation på ett bättre sätt. Strategin i analysen handlade främst om att koppla vad som sagts i intervjuerna med de teoretiska utsagorna. Denna strategi går också i samklang med studiens deduktiva ansats. Efter att ha sammanställt och kategoriserat det empiriska materialet i analyskapitlet (kap 5) så var nästa steg att använda de teorier som tagits fram för att resonera kring frågeställningarna. Nästkommande steg bestod av resonemang och diskussion om det empiriska materialet utifrån de valda teorierna.

För att inte gå miste om studiens syfte och undvika att diskussionen skulle föras i en oönskad riktning kategoriseras diskussionskapitlet utifrån varje forskningsfråga. Syftet med detta var även att förenkla läsningen av uppsatsen.

3.6 Kvalitetskriterier

Bryman & Bell (2017) hävdar att en kvalitativ undersökning kan bedöms utifrån två stycken kvalitetskriterier nämligen äkthet och trovärdighet.

3.6.1 Trovärdighet

Detta kriterium består av ett antal delar såsom tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet (Bryman & Bell 2017).

Tillförlitlighet

Bryman & Bell (2017) hävdar att studiens tillförlitlighet kan skapas genom att studiens deltagare får möjligheten till att bekräfta att informationen som framhävts är tolkad på ett sätt som ligger i linje med deras uppfattningar och värderingar. Ur en tillförlitlighetsaspekt granskades studiens material av respondenterna som intervjuats för att undvika missuppfattningar.

Överförbarhet

Detta begrepp inom trovärdighetskriteriet grundar sig i hur studiens resultat kan överföras till andra kontexter och sammanhang (Bryman & Bell 2017). En strävan från min sida har varit att förklara innehållet i texten på ett sätt som underlättar för framtida forskning. Ett exempel är genom att begreppen ledarskap, motivation och decentralisering både förklarats enskilt men också tillsammans i olika kontext.

Pålitlighet

Denna aspekt innebär att ifall någon replikera studien och gör exakt samma forskning på samma sätt så bör resultatet bli liknande, dock är kvalitativa studier svårare att replikera mot bakgrund av att tillvägagångssättet inte är lika strukturerat som under kvantitativ forskning (Bryman & Bell 2017). För att uppnå en så hög pålitlighet som möjligt har studiens forskningsprocess och resultat framhävts på ett tydligt sätt för att öka möjligheten till att replikera studien.

3.6.2 Äkthet

Äkthetskriteriet består av ett antal subkategorier bestående av att upprätta en rättvisande bild, ha en katalytisk autencitet, taktisk autencitet, ontologisk autenticitet samt en pedagogisk autenticitet (Bryman & Bell 2017).

Rättvisande bild

Detta kriteriet innebär att det empiriska materialet som presenteras ska ge en rättvis bild av såväl respondenternas som organisationen i helhet (Bryman & Bell 2017). För att uppfylla detta har studiens deltagare fått möjligheten att bekräfta studiens innehåll genom att de granskat det som presenterats och bekräftat att de fortfarande står bakom sina resonemang.

Ontologisk autencitet

I en kvalitativ studie ska man som skribent sträva efter en ontologisk autencitet, detta innebär att studien kan bidra till en ökad förståelse för det sociala sammanhanget som studien utspelar sig i (Bryman & Bell 2017). Genom att jag ställde öppna frågor i intervjuerna där respondenterna fått beskriva sin syn på saker och ting kan deras synsätt utvecklats inom verksamheten då dem behövt tänka till kring sin egen förståelse innan de besvarat frågorna.

3.7 Forskningsetiska överväganden

Flertalet etiska principer är relevanta att ta i beaktande under en forskningsprocess bestående av samtyckeskravet, anonymitetskravet, konfidentialitet, nyttjandekravet informationskravet, och falska förespeglningar (Bryman & Bell 2017)

3.7.1 Samtyckeskravet

Utifrån detta krav har personen som genomför studien ett ansvar att informera samtliga deltagare kring att det är frivilligt att delta i studien (Bryman & Bell 2017). Detta gjordes som nämnt tidigare innan och i början av vardera intervjun då ingen skulle känna sig pressad. Detta krav kändes viktigt i min studie att ha i åtanke då jag har en personlig relation med respondenterna.

3.7.2 Anonymitetskravet och Konfidentialitet

Det ska inte vara möjligt att lista ut vilken person som medverkat under intervjun, det är även så att information kring deltagarna i studien ska behandlat med försiktighet och inte delges obehöriga (Bryman & Bell 2017). I studien är samtliga intervjuer anonyma, det beskrivs heller ingen längre bakgrundsinformation kring vardera persons tjänst, erfarenhet och tidigare befattningar då det kunde resulterat i att utomstående listat ut personens identitet.

3.7.3 Nyttjandekravet

Detta krav innebär att samtligt material som samlas in om enskilda personer endast får användas för studiens forskningssyfte och att samtliga uppgifter som inhämtas endast får användas för forskningsändamålet (Bryman & Bell 2017). Samtlig information som inhämtats har endast använts i forskningssyfte, detta krav var också specifikt viktigt för mig i min studie att ha i åtanke då jag arbetar i organisationen. Detta har möjliggjorts genom att jag dragit en tydlig linje mellan min roll som medarbetare och ansvarig för undersökningen där jag kontinuerligt påmint mig om att informationen som inhämtats ska vara mot bakgrund av studiens syfte och inte vad jag personligen intresserar mig för att veta mer om.

3.7.4 Informationskravet

Detta innebär att personen som utför studien ska vara tydlig med att meddela respondenterna undersökningens syfte och hur deras medverkan kan avspeglas i studien (Bryman & Bell 2017). Utifrån detta har samtliga personer som deltagit i studien blivit informerade kring studiens syfte samt hur de kan bidra till resultatet

3.7.5 Falska förespeglningar

Bryman & Bell (2017) hävdar att information som förmedlas till studiens deltagare inte får vara falsk eller på något sätt vilseledande. Det är inte heller tillåtet att undanhålla uppgifter som kan vara väsentliga för deltagaren eller beskriva sin forskning på ett falskt sätt (Bryman & Bell 2017). Utifrån dessa resonemang har jag försökt att ha en tydlighet mot deltagarna ihop med att förmedla en öppenhet om vad jag studerar samt avslutades varje intervju genom att stämna av med personen ifall allt känts tydligt och bra för dem.

3.8 Intressekonflikt – Studiens svaghet?

Då studien genomförts hos min arbetsgivare visste jag om att det kunde bli problematiskt att vara opartisk i intervjuer samt svårare att kritiskt granska organisationen. Detta har jag varit fullt medveten om och under arbetsprocessens gång har jag kontinuerligt samt innan varje intervju påmint mig själv att skilja på min roll som anställd i organisationen och forskare i studien.

Att intervjua sina kollegor visade sig bidra till intervjuerna genom att man som intervjuare ibland kunde känna igen sig i vissa resonemang och därav ställa mer djupgående följdfrågor. Jag upplevde också att personerna som intervjuats kände sig trygga och bekväma med att resonera kring de ställda frågorna då liknande resonemang kan komma upp mellan tidigare innan tanken på studien fanns. Då jag som forskare har en personlig relation till individerna som intervjuades var det också enklare att ställa följdfrågor som annars kunde upplevas svåra att ställa.

Dock kan tänkas att det också finns en negativ aspekt av att intervjua kollegor vilket jag som forskare resonerat mycket kring genom att byta perspektiv och sätta mig i deras situation. Utifrån detta finns en risk att då respondenterna är kollegor och har en personlig relation till mig att de vill ”hjälpa” mig så mycket som möjligt och istället framhåller det som de tänker kan vara bra för studiens syfte snarare än deras subjektiva föreställningar. I intervjuerna har jag varit tydlig med att problematiken finns samt upplyst respondenterna kring vad intervjuareffekten innebär innan intervjuerna startat mer information om det här framgår i 3.4. Det kan även tänkas att respondenterna inte vill vara helt uppriktiga med sina föreställningar eftersom de träffar mig regelbundet samt inte vill framstå i dålig dager.

Slutligen fanns förståelsen för att en god självinsikt krävs ihop med en utgångspunkt i rollen som student för att kunna göra en sådan här studie hos sin arbetsgivare. För att jobba med ett objektivt synsätt gentemot arbetsgivaren har fokus varit på att följa den kvalitativa forskningens kvalitetskriterier ihop med att ständigt vara medveten om problematiken det kan medföra.

4. Empiri

4.1 Intervjuer - Chefer

Intervju 1 - Avdelningschef Handelsbanken (Intervju A)

Kort beskrivning av personen: Denna ledare har arbetat inom Svenska Handelsbanken i över 25 år. Hen har haft ett antal olika chefsbefattningar på kontor inom orter med en varierande storlek. Idag jobbar personen som operativ chef på ett kontor inom Handelsbanken.

I intervjun började chefen med att beskriva bankens ledarskapskriterier som består av att vara just ledare, nytänkande och affärsorienterad. Vidare beskrev hen sin syn på ledarskap. Där framhölls det att hen ger ett stort eget ansvar till sina medarbetare och litar på dem. Hen ser det som sin roll att lyfta fram medarbetare så att dessa våga fatta beslut, utvecklas och på detta sätt motiveras. I frågan på ifall hen tror att det är någon skillnad på att vara ledare i Handelsbanken svarade hen både ja och nej.

” Att vara chef i Handelsbanken är annorlunda, organisationen är väldigt decentraliserad och medarbetaren har stort självbestämmande, detta sitter i väggarna och ligger i företagets kultur, med det sagt är det klart det kan bli problematiskt att såväl leda som att motivera medarbetarna i vissa sammanhang ”

Hen framhävde att organisationer som Handelsbanken inte kan fungera med endast formella regler och belöningar. Hen framhävde också att det måste finnas en bas av gemensamma värderingar om hur verksamheten ska bedrivas som en ram. Det behövs också en stark kultur kring hur man agerar som såväl ledare som medarbetare, vilket i sig påverkar ledarskapet. I kulturen ligger att medarbetaren har ett stort eget ansvar och självbestämmande genom att göra arbetsuppgiften på sitt sätt och hen framhäver att detta klart påverkar sättet hen leder på.

Personen hävdar att en ledare i banken har en stark tilltro till varje individ och helt enkelt litar på människans kapacitet. Som ledare i banken ska du låta den enskilde individen få tänka själv mot bakgrund av du som ledare i banken inte talar om i detalj vad individen ska göra och hur hen ska lägga upp sitt arbete.

Ledaren framhävde vidare att hen tror att detta sättet att leda på skapar motivation, arbetsglädje och engagemang då medarbetarna känner sig med delaktiga och självständiga i sitt vardagliga arbete. Arbetssättet tror hen även kan minska individens stressnivå mot bakgrund av att de får frihet att lösa sina uppgifter på sitt eget sätt och att ingen säger i detalj vad som ska göras samt när det ska vara färdigt.

Ledaren tror vidare att denna filosofin kring ledarskap är fördelaktig i just bankbranschen mot bakgrund av att det ofta är specifika fall där man måste tänka själv och där besluten i sig inte är självklara. Resonemanget förs mot bakgrund av att om en person är van från dag ett att få fatta egna beslut och påverka sin tillvaro så kommer detta även bli lättare i takt med att individen kommer högre upp i organisationerna och upplever ännu fler tuffa beslut.

Det negativa med en hög grad av decentralisering och en stor frihet hos individerna i organisationen utifrån ledarens erfarenhet är att det kan kännas diffust för medarbetaren om de inte får kontinuerliga uppföljningar. Ytterligare en negativ effekt är att medarbetare som inte tycker om att jobba på ett sätt där man utsätter sig för att på egen hand kontrollera sin arbetssituation upplever arbetssättet stressande.

Sammanfattningsvis framhöll ledaren att banken är väldigt decentraliserad, och decentraliseringen i sig bygger på bankens starka företagskultur. Företagskulturen påverkar i sin tur hen som ledare agerar när det kommer till att motivera och leda sina medarbetare.

Slutligen belyser ledaren att det är en ständig balansgång mellan att ge förtroende samt att ha kontroll på verksamheten som man ansvarar för, men att i Handelsbanken ligger fokus på förtroendet och tilliten till individen.

Intervju 2 - Avdelningschef Handelsbanken (Intervju B)

Kort beskrivning av personen: Denna ledare har varit inom organisationen i ungefär 10 år och jobbat med chefsbefattningar i ungefär 6 år inom två olika tjänster. Hen är i dagsläget en operativ ledare inom den svenska kontorsrörelsen med fokus på den lokala företagsmarknaden.

I intervjun med den andra avdelningschefen framhävde hen sin tro kring att medarbetarna motiveras genom att man sätter upp mål för dem. Hen belyser även att Handelsbanken har en modell som man kallar hjulet som startar i att arbetslaget gör en plan för verksamheten som sedan mynnar ut i en konkret handlingsplan med tydliga mål för varje individ som ska motivera medarbetaren. Verksamhetsplanen är dessutom alla medarbetare delaktiga i att skapa och det är inget som bara sätts av chefen. Man arbetar fram den allihop tillsammans för att skapa delaktighet och samhörighet som chefen även tror kan ha en effekt på medarbetarnas motivation då man får vara med och bestämma.

Ledaren lyfter även vikten av att försöka ge feedback kontinuerligt till medarbetarna och ibland till och med lyfta upp bra prestationer för hela gruppen. Hen försöker även behandla alla rättvist genom att se och höra alla samt försöka småprata lite med varje medarbetare. Detta då hen anser att det är viktigt för motivationen som såväl prestationen att må bra, känna samhörighet och inte bara prata jobb.

Ledaren framhäver även det är viktigt att man låter medarbetarna jobba med olika saker för att ge dem utmaningar och att få dem att känna utveckling. Detta mot bakgrund av att hen påstår att hen själv hade blivit uttråkad och omotiverad av att jobba med samma sak hela tiden och på exakt samma sätt.

Avdelningschefen belyser att det är viktigt att se till sig själv och sin egen drivkraft och vad man motiveras av för att få en bättre förståelse av medarbetarna. Ledarens egna drivkraft och motivation för det dagliga arbetet påverkas av att hen får vara delaktig i ett brett spektrum av olika uppgifter samt kunna påverka och göra skillnad. Hen menar också att förtroendet och ansvaret från arbetsgivaren likaså bidrar till att hen känner sig motiverad.

Avdelningschefen menar vidare att hen känner att arbetet är meningsfullt och motiverande när hen får göra affärer med kunder som blir nöjda och glada samt att se hur kollegorna har det bra tillsammans.

Avdelningschefen påstår att den decentraliserade modellen medför en hög grad av frihet för medarbetarna att utifrån vissa givna regler ges ansvaret att agera själv och på egen hand. Detta kan i praktiken handla om allt från att planera sin arbetsvecka, fatta beslut eller förhandla med kunder. Hen menar vidare att detta påverkar arbetssituationen positivt då det ger engagemang och driv hos personen samt gör individen mer kreativ i arbetet då man hen får tänka mer fritt och inte inom för strikta ramar.

Hen menar vidare att det inte finns svårigheter med en hög grad av decentralisering och frihet i sitt arbete om man som person gillar att tänka själv och därför tycker hen inte att det är problematiskt så länge man har en stark självdisciplin. Personen påstår vidare att det dock finns det en baksida då det kan missbrukas om det inte samtidigt finns implementerade kontroll och uppföljningsaktiviteter i verksamheten och dess arbetssätt.

Ledaren hävdar att dennes och ledarnas inom handelsbankens ledarskap präglas av en ömsesidig respekt där tillit och mod är väsentligt för att leda andra. Hen likställer motivation med engagemang och den inre viljan att utföra ett bra arbete. För att skapa detta engagemang och denna arbetsmotivation hos medarbetarna menar ledaren att hen ge medarbetarna delaktighet och kontinuerlig feedback.

Ledaren framhäver även att det är avgörande ur ett motivationsperspektiv att vara och agera som man själv vill att medarbetarna ska agera, konkreta exempel på detta menar ledaren kan handla om att ha en positiv inställning samt vara öppen och glad. Ledaren utvecklar sedan sitt resonemang om att vara och agera som man vill att medarbetarna ska vara och agera. Hen hävdar att ifall man vill ha medarbetare som tar ansvar för sin egen utveckling och som har modet att göra saker som är obekväma, så vill de till att man själv gör det som ledare.

Ledaren lyfter också upp att man som ledare ur ett motivationsperspektiv verkligen behöver vara lyhörd och lyssna ordentligt för att kunna ge rätt verktyg till medarbetarna så att dem kan utvecklas och känna drivkraft i sitt arbete. Hen lyfter också fram vikten av att man som ledare ska få de anställda att själva förstå hur de ska gå tillväga vid ett givet scenario och inte

detaljstyra. Detta dels då medarbetarna har detaljkunskaper kring ärendet själva men också för att få dem att känna utveckling.

Slutligen framhäver ledaren att hen tror att det inom många branscher och specifikt i bankbranschen funnits ett förhållande som säger att ifall man är duktig praktisk så ska man vara chef, men detta behöver inte vara sant. Hen menar att det är väldigt sällan den bästa kreditanalytikern är den bästa ledaren. Hen ser istället avgörande egenskaper för att som ledare förmå att skapa motivation och leda verksamheten i att våga ställa krav, följa upp kraven samt kunna ha ett sunt förnuft till att förenkla situationer och se sina medarbetare.

Intervju 3 – Chef på regional avdelning i Handelsbanken (Intervju C)

Kort beskrivning om personen: Denna ledare har haft olika chefsbefattningar inom organisationen i ca 15 år. Personen har arbetat med allt från att var chef på bankkontor till ett antal olika interna avdelningar. I nuläget jobbar hen ur ett regionalt perspektiv med översyn över en större mängd antal kontor.

Ledaren hävdar att synen som hen har på såväl ledarskap som hur man motivera medarbetarna till att faktiskt vilja göra ett bra jobb grundar sig i att man bara kan utgå från sig själv. Hen utvecklade resonemanget och belyste att det man bör veta som människa är vad man själv motiveras av och utgår man från sig själv och vad som driver en till att vilja göra ett bra jobb är man enligt personen på god väg. Hen framhävde också att hen vet och har i åtanke att alla människor är olika och kan motiveras på olika sätt av olika faktorer men att vi människor i slutändan har samma behov. Dessa grundar sig enligt personen att vi människor mer eller mindre har ett bekräftelsebehov och vill bli sedda i olika stor utsträckning enligt ledaren.

Med det i åtanke menar personen att uppgiften som ledare när det kommer till att motivera sina medarbetare därför grundar sig i att man ger feedback och ser medarbetarna. Hen lyfter återigen fram resonemangen kring att utgå från sig själv när man leder andra då hen menar att ifall hen exempelvis anstränger sig för att uppnå något specifikt och ingen ser eller bekräfta att hen gör ett bra jobb så kommer viljan, engagemanget och drivkraften till att fortsätta göra detta att minska successivt.

Hen hävdar vidare att för att medarbetarna ska orka fortsätta i den givna riktningen mot specifika mål som sätts är det väsentligt att man får en kontinuerlig feedback och att prestationerna som görs följs upp. Även denna ledare lyfter fram att samtliga ledare inom Handelsbanken har en modell för detta vid namn hjulet.

I modellen sätts först en plan för verksamheten i stort det vill säga en verksamhetsplan. Sedan görs planerings och utvecklingssamtal (plus) med samtliga medarbetare där deras bidrag till den övergripande verksamhetsplanens mål bryts ner och konkretiseras. Nästa steg är att ledaren och medarbetaren ihop formar en handlingsplan tillsammans som handlar om vilka konkreta aktiviteter medarbetaren ska genomföra för att bidra till verksamhetsplanen. Dessa aktiviteter och medarbetarnas vardagliga arbete följs sedan upp genom regelbundna uppföljningar. I slutet av året hålls sedan ett lönesamtal som ofta innebär ett lönepåslag för medarbetaren utifrån hen har fullgjort sina åtaganden i handlingsplanen. I slutet av året till början av året därpå görs sedan en ny verksamhetsplan och sedan fortlöper processen som beskrivet år efter år. Lönepåslaget som uppfyllda mål oftast resulterar i tror inte ledaren motiverar medarbetarna i större utsträckning, utan att det som motiverar istället handlar om att man är med i ett större sammanhang och känslan av att man bidrar.

Ledaren hävdar att i just utformningen av handlingsplanen är det väsentligt att ledaren ser till den enskilde individens specifika behov. Det är viktigt för hen att vara lyhörd och sätta en rimlig målbild och förmedla en vision om vad en uppnådd målbild i praktiken skulle innebära för medarbetaren. Ledaren hävdar att det gäller att få medarbetarna att sträva mot utveckling eller framtida belöningar som i praktiken kan bestå av utökat ansvar, mer komplicerade arbetsuppgifter eller en ökad lön. Detta ger enligt ledaren förhoppningsvis medarbetaren den drivkraft och bränsle som behövs för att känna motivation i sitt vardagliga arbete, ihop med kontinuerliga uppföljningar och feedback.

Även denna ledare pekade på Handelsbankens decentraliserade modell och hävdar att man i banken jobbar enligt något som benämns som pilen. Modellen är formad som en pil istället för en pyramid enligt ledare för att beskriva bankens decentraliserade och platta organisation. Ledaren belyser även att bankens modell innebär en organisationsstruktur och ett arbetssätt som är väldigt decentraliserat då varje medarbetare har ett stort mandat att fatta beslut och ska tycka om att tänka själv. Detta mot bakgrunden av att organisationen enligt ledaren har en hög grad av frihet och självbestämmande där ingen ledare specifikt säger åt dig vad du ska göra i detalj.

Ledaren pekar vidare på att hen har en stark tilltro och tillit till sina medarbetare och att det ligger i bankens kultur att ge den enskilda individen ett stort eget ansvar. Detta resulterar enligt ledarens erfarenhet till att medarbetarna i större grad utvecklas, våga fatta egna beslut och känner motivation i sitt arbete.

Återigen lyfter hen fram sig själv och framhäver att ifall verksamheten varit för detaljstyrd och ledaren haft ett stort kontrollbehov hade hen känt sig både stressad och obekvämt vilket troligen hade påverkat arbetsmotivationen. Ledaren resonerar vidare om att banken inte har några hårda styrsystem utan att man istället tillsammans med sina medarbetare resonerar kring utfallen av arbetsprestationerna genom kontinuerliga uppföljningar. På detta sätt tror ledaren att medarbetarna inte upplever samma press och stress till att prestera som i sin tur inverkar negativt på arbetsprestationerna. Dock framhäver ledaren att ifall det är så att det stora förtroendet man får som medarbetare missbrukas bör uppföljningarna bli tätare och hen framhäver även att det säkerligen bli så att tilltron till individen minskar vid ett sådant här scenario medvetet eller omedvetet.

Personen framhäver att som ledare i banken är det ett av dina ansvarsområden att se till så att medarbetarna trivs, utvecklas och känner motivation. Här drar hen återigen parallellen till sig själv och hur arbetssättet varit som hen använt. Ledaren framhåller att hen alltid haft ett fokus på att människor ska växa och utvecklas. För att jobba med det har hen bland annat använt sig av feedback och positiv förstärkning. Andra verktyg som hen använt av för att motivera medarbetare under sitt arbete som ledare har varit att ge mer ansvar och att delegera mer för att skapa mer delaktighet hos medarbetarna. Hen tror dock att det gäller att man själv som ledare har ett visst beteende för att använda denna typen av verktyg, exempelvis bör man lyssna ordentligt för att kunna identifiera vad medarbetarna egentligen vill. Ledaren bör även vara prestigelös och ödmjuk i dessa resonemang för att inte pressa medarbetarna för hårt då risken finns att motivationseffekten istället blir den motsatta enligt ledarens erfarenhet.

Personen beskriver också bankens chefkriterier, nytänkande, ledare och affärsorienterad och hävdar att dessa i grund och botten handlar ledaren bör våga fatta beslut då man ansvarar för helheten i orten ihop med att man ska tycka om människor och att bygga relationer.

Slutligen hävdar ledaren att för att lyckas motivera medarbetarna och skapa en god prestation i verksamheten är det ledarens ansvar att lyfta upp andra och bygga upp en trygg miljö som är inkluderande där människor känner att dem syns och hörs vilket är grundläggande för motivationen i arbete enligt ledaren som tidigare nämnts.

4.2 Intervjuer - Medarbetare

Intervju 4 - medarbetare i Handelsbanken (intervju D)

Medarbetaren började med att framhäva att hen inte ser några som helst problem med verksamhetens decentralisering. Hen ser en klar fördel i att hen på egen hand kan styra vilka ärenden som hen väljer att jobba med samt kunna ha möjligheten att styra sin dag och arbetssituation i hög grad.

Personen framhäver att hen motiveras av att ha fria tyglar att forma sin dag och sitt arbete. Hen framhäver vidare att motivationen som hen upplever ligger i att uppfylla sina egna mål samtidigt som hen är med och uppfyller kontorets gemensamma mål och på detta sätt så lyfts både personen som individ och kontoret som enhet. Hen tror vidare att drivkraften i sig kommer från att göra affärer och att se hur agerandet påverkar både resultatet och kundnöjdheten. Hen menar också att hen får en kick av att ro en affär i hamn.

” En normal dag så händer oförutsedda händelser som måste hanteras, men att jag har förtroendet att bolla runt själv i min kalender och att jag har förtroendet för affären/kunderna gör att dagen blir meningsfull trots att den kanske inte blir som planerat ”

Hen upplever att arbetet blir meningsfullt när det både ger individen något och företaget något det vill säga att när hen får utvecklas i takt med att företaget utvecklas. Vidare belyser personen att hen blir motiverad av känslan av att det hen gör faktiskt betyder något för kunderna samt när dem är tacksamma och att det skapar mening i personens vardag.

”Jag brukar förklara att i handelsbanken har man frihet under ansvar och för mig betyder detta allt och jag tror det är därför jag trivs så bra ”

Hen framhåver vidare att ifall arbetssättet inte varit konstruerat så här så hade hen inte kunnat göra sitt arbete på det bästa sättet. Personen lyfter också fram att ifall någon hela tiden exempelvis bokar in möten i kalendern åt en och bestämt vilka möten man skulle ha så hade hen helt enkelt tappat motivationen med största sannolikhet. För personen är bankens modell med decentralisering och stort självbestämmande en avgörande faktor till varför hen jobbar kvar i banken.

Individen tycker inte det är svårt att inneha frihet och lite kontroll men hen kan känna att det kan vara svårt att ibland få självbestämmande på grund av att det är något som måste förtjänas. Personen är av uppfattningen av att självbestämmande är något som ska ges direkt och att det ska regleras om det inte går att hantera på rätt sätt.

” Om jag inte hade haft så mycket flexibilitet i mitt jobb så hade inte drivkraften eller motivationen funnits för att driva olika affärer eller att genomföra olika aktiviteter som går utanför min ordinarie arbetsuppgift ”

Hen menar vidare att med denna modell kommer det också en stolthet över att känna att man är duktig på sitt jobb och att man har förmågan att lägga upp sitt jobb själv för att skapa resultat i form av goda affärer och bra rådgivning. Men individen framhåver även att man inte ska sticka under stolen med att man inte kan garantera att alla individer gör sitt bästa i jobbet, det kan handla om att man har allt från personliga problem som påverkar en till en sådan konkret sak som lathet och trötthet.

Personen belyser att fördelen med stor frihet på jobbet är att drivkraften och motivationen tenderar att öka som tidigare nämnt men baksidan är att med friheten kommer dock ett problem. Problemet ligger i att ifall friheten missköts. Detta då banken har en tradition att inte följa upp och kontrollera så strikt på individnivå systematiskt vilket kan leda till att medarbetare inte gör sitt jobb och det individen är ålagd att göra på sitt sätt utifrån verksamhetens plan.

Medarbetaren menar att en ytterligare risk i detta sammanhang är att den höga graden av självbestämmande som medarbetarna är vana vid kan slå tillbaka. Vid en förändring som innebär mer kontroll och effektivitetsfokus i verksamheten skulle det bli ännu mer

problematiskt då medarbetarna är vana vid ett visst beteende. Personen framhäver och andra sidan ifall detta skulle ske så är man inte längre handelsbanken utan har gått ifrån sin kultur.

Personen ser inga ytterligare problem med den decentraliserade modellen utan det gäller att ha medarbetare som känner att de själva ansvarar för att driva affärer, hitta kunder och utvecklas vilket också utvecklar deras egen arbetsmotivation enligt individen.

Intervju 5 - medarbetare i Handelsbanken (intervju E)

Personen i fråga menar att det viktigaste för motivationen och det som driver hen att gå upp mot morgonen och göra ett bra jobb är möjligheten att själv kunna påverka sitt arbete.

Personen menar vidare att hen känner sig "commitad" genom att hen i en stor grad får fatta egna beslut. Personen lyfter fram att motivation uppstår av att kunna ha möjligheten att förändra saker som hen själv anser inte fungera så bra. Personen lyfter också fram att hen motiveras av att visa för sin chef att hen gör ett bra jobb samt att få återkoppling och bekräftelse på det.

” Jag tror motivation och att ha en bra ledare går hand i hand, den bästa ledare som jag haft i mitt liv var en man som varje morgon gick runt och hade korta möten med medarbetare kring hur de ligger till för dagen och på eftermiddagen gick han runt igen och pratade med dem kring hur de gått och hade en kort uppföljning. Det kändes inte som om han kontrollerade en utan mer som att han ville utveckla en. Han ville definitivt inte bestämma över någons arbetsdag utan här fick man feedback och kunde diskutera det som inte gått så bra. Jag tror dessutom att han på detta sättet fick järnkoll på verksamheten ”

När det kommer till resonemangen kring vad som gör det vardagliga arbetet meningsfullt så menar personen i fråga det viktigaste är att arbetet är utvecklande. Hen tycker att det är "superviktigt" att man hela tiden lär sig nya saker och känner att man kan samt ha möjligheten till det. Vikten av att ställas inför utmaningar där man verkligen behöver tänka till gör jobbet meningsfullt för personen. Personen fortsätter med att framhäva vikten av att veta om att hen själv driver och kan påverka sin egen utveckling som en avgörande del i arbetets meningsfullhet.

Personen beskriver sitt synsätt kring organisationens decentralisering, och att det bidrar till att hen tar ansvar för sitt arbete och även kan påverka arbetet den typiska arbetsdagen. Hen ser även beslutsfattandedelen som en väsentlig del av sitt arbete och menar att besluten står hen själv helt bakom och tar även ansvar för dem. Ytterligare en effekt av en stor möjlighet till att fatta beslut tror hen är att det kan leda till bättre kunskapsöverföring mellan kollegor såväl unga som äldre vilket gör att kunskap och kompetens överförs inom organisationen då man exempelvis kan behöva stöd i frågor som man fattar beslut kring.

Individen menar att arbetet i sig påverkas väldigt mycket av Handelsbankens höga grad av självbestämmande inom organisationen. Hen menar vidare att det enkla svaret i sammanhanget är att ingen kommer och tala om hur hen ska utföra sitt arbete utan det gäller att göra arbetet på sitt eget sätt. Personen framhäver vidare att det är helt upp till hen att styra hur hen vill arbeta utifrån de gemensamma mål som kontoret har. Det innebär i praktiken enligt personen att man känner ett stort engagemang för att också bidra till kontorets mål.

Vidare framhäver hen att vägen till målet kan se olika ut beroende på hur den enskilde medarbetaren väljer att strukturera sitt arbete och sättet som han eller hon jobbar på men vi alla är olika och behöver hitta ett arbetssätt som passar var och en. Hen framhäver också att möjligheten att påverka leder till delaktighet som leder till ytterligare engagemang enligt personens erfarenhet.

Vidare menar hen att en positiv faktor av decentraliseringen inom organisationen är ifall du kan påverka din situation så kan du inte ”gnälla” för då är ju det enkla svaret att du kan ändra situationen och göra något åt det som får dig att gnälla.

Hen menar dock att den decentraliserade modellen där man får stort ansvar som medarbetare ställer krav på en som individ och att detta i vissa fall kan vara jobbigt. Konkreta exempel kan vara vid svåra situationer där man är osäker på besluten och inte riktigt vet vilket beslut man ska fatta. Hen lyfter vidare fram vikten av att i dessa situationer ha rutinerade kollegor som hen kan fråga hur de hade agerat och tänker kring situationen. Hen menar vidare att medarbetare som känner att de kan påverka stimuleras till att göra det genom ett stort självbestämmande. Hen påvisar vidare att risken annars existerar för att det inte finns en anledning att bry sig om verksamheten som medarbetare.

Personen menar även att det kan vara problematiskt att alla i organisationen är vana och utbildade att tänka själva och ha en hög grad av självbestämmande då det uppstår diskussioner där man har olika åsikter om hur något ska göras. Detta menar hen kan leda till diskussioner där ingen riktigt vill ge sig. Det ställer också höga krav på den enskilde individen eftersom det bygger på ett stort förtroende och ansvar. Med det sagt menar personen vidare att det kan utgöra en risk för organisationen om det finns medarbetare inom den som helt enkelt inte klarar av ansvaret eller friheten under ansvar. Konkret kan vara ifall någon medarbetare skulle låna ut pengar till ett olämpligt projekt eller ta alldeles för stor risk i sin utlåning. Dock är risken för detta liten eftersom medarbetarnas utbildats kring bankens kreditpolicy och kontroll samt granskningsfunktioner finns.

Intervju 6 - medarbetare i Handelsbanken (intervju F)

Individen hävdar att hen får motivation genom att det går bra och att man klarar av att utföra sin uppgift samt klara av nya uppgifter om och om igen. Hen menar vidare att hen drivs av att kunna "äga" sin arbetsuppgift genom att man kan påverka eller bestämma över förändringar.

Individen känner en meningsfullhet i sitt jobb genom vara behövd samt att man får utveckla sig själv och även utveckla arbetsuppgiften man har. Hen framhäver att hen tycker det är intressant att ifrågasätta hur arbetet fungerar. Personen ser ingen direkt svårighet i att ha ett stort ansvar och att kunna fatta egna beslut men framhäver att man också behöver höra vad andra tycker och tänker ibland i vissa beslut.

Individen menar att "friheten" i arbetet gör personen motiverad att vilja göra saker bättre. Hen framhäver att den mest väsentliga delen av bankens modell är dess inverkan på att man faktiskt får utmaningar i livet. Man går inte bara slentrianmässigt till jobbet och gör exakt samma rutin varje dag utan får tänka till själv i flera scenarion dagligen. Utmaningarna i sig är vad personen menar gör jobbet motiverande, intressant och roligt. Personen belyser även en nackdel med arbetssättet vilket är att ifall något inte fungerar så har man ansvaret över det beslut man fattat vilket kan kännas stressande ibland.

Hen resonerade även vidare på eget initiativ kring ledarskap och chefer samt menar att ifall de bara ställer krav och hela tiden och kontrollerar så kan de få medarbetarna emot sig i någon form av "vi mot dem" känsla. Detta blir inte fallet med bankens modell enligt personen då man själv har ett så stort ansvar och möjlighet att påverka sin arbetssituation. Personen

framhåller att alla behöver uppskattning och respekt på ett företag hela vägen från botten till toppen och får man det så vill man prestera bättre så enkelt är det enligt personen Att få ansvar och att få känna delaktighet samt faktiskt ha något att säga till om tror hen är grundläggande för att just känna uppskattning, respekt och engagemang hos arbetsgivaren.

Intervju 7 - medarbetare i Handelsbanken (intervju G)

På frågan om vad som motiverar individen svarade individen efter lång betänksamhet ”att ha något och sträva mot något mål helt enkelt”. Lönen är inte jätteviktig utan det handlar snarare om att man får en bekräftelse. Hen framhäver att hen tror att alla människor har ett bekräftelsebehov och att man vill att det ska synas utåt att man är duktig och gör något bra.

Hen upplever en mening i sitt arbete genom att känna sig professionell och att folk litat på en. Arbetet blir även meningsfullt av att få en bekräftelse på det man gör och att man utvecklas i vardagen. Slutligen belyser hen att hen känner en ”kick” och får energi av att göra bra affärer som dessutom är god rådgivning till kunden.

Hen upplever att bankens arbetssätt är det som gör arbetet intressant, man väljer själv hur man vill planera upp sin dag, sin vecka eller sin månad. Det är ingen som säger vilka kunder man ska träffa eller boka in något i ens kalender vilket gör man hela tiden utvecklar sitt eget arbetssätt.

Personen känner att hen verkligen får ”tänka till” kring sitt jobb, då man styr sin egen dag och vilka kunder man ska träffa, och hur många möten man ska ha. På detta sätt kan man hela tiden förbättra sig och utveckla sitt arbetssätt enligt personen. Individen framhäver vidare att det gäller att hitta en nivå av möten och kunder som passar just en själv för att man ska fungera i vardagen Personen belyser också att det är viktigt att utvärdera arbetssättet kontinuerligt ihop med sin chef för att bli bättre vilket även kan bidra till en ökad motivation i sig enligt personens tidigare erfarenhet.

Dock kan personen ibland känna sig osäker om hen verkligen gör ett bra jobb och det kan bli lätt att man jämför sig med kollegorna för att få en bekräftelse på detta enligt individen. Ett problem i detta kan vara ifall man blir överambitiös och känner att man inte gör tillräckligt

hela tiden. Detta mot bakgrund av att när ingen säger vad hen ska göra rent konkret så kan det vara svårt att känna sig nöjd enligt personens upplevelse

Personen belyser att det som motiverar denne är att ha ett mål och veta att målet kan uppnås vid ansträngning. Individen menar att hen också motiveras av att i framtiden kunna få en väldigt utvecklande roll där man får fatta mycket viktiga beslut. Detta är en aspekt till att individen känner meningsfullhet i sitt jobb då möjlighet finns att uppnå ett antal spännande positioner då banken finns i flera länder och har massor av olika avdelningar vilket även personens chef framhållit. Individen menar vidare att hen motiveras av att i framtiden också kunna få möjlighet till en hög lön som ger goda förutsättningar för att leva ett gott liv. Individen belyser också att motivationen i grund och botten handlar om att vara nöjd med sig själv och att man får en bekräftelse på att man är duktig.

Individen lyfter fram att hen tycker om sitt jobb, det är roligt att träffa kunder och att hen är passionerad över vad som görs. Kollegorna gör hen också motiverad och se hur de jobbar ihop som ett lag. Under sin tid har hen upplevt att glädje smittar av sig i privatlivet när hen känt en utveckling och att när hen känt sig duktig.

Hen belyser att friheten som finns i arbetet hos banken gör att hen känner att hen får mer saker gjort istället för att någon skulle säga åt en exakt vad som ska göras. Risken skulle då vara enligt individen att man gör "the bare minimum" för att bara klara av kravet och sedan försvinner engagemanget helt och hållet. Individen framhäver också att den höga graden av självbestämmandet som decentraliseringen medfört gör det enkelt för individen att utvecklas. Detta då hen menar att man kan vara extremt tydlig mot sin chef kring vad man vill samt hur man bör tänka för att driva sin egen utveckling och strukturera sig själv för att uppnå sina mål.

Hen tror att det behövs en passion för arbetet samt gott självförtroende och en bra självkänsla om man ska tycka om att ta ett stort ansvar och fatta stora beslut. Problemet som personen upplever är att det finns risk att man tappar balansen i livet eller bli för egoistiskt i sitt tänkande där man istället prioriterar sin egna situation över att se till hela verksamhetens bästa. Ett problem som personen även upplever ibland handlar om bristen på trygghet i vardagen vid svåra situationer och beslutfattande.

Intervju 8 - medarbetare i Handelsbanken (intervju H)

Personen i fråga beskrev att hen blir motiverad av att någon säger att hen är ”duktig” eller ”bra jobbat”. Hen framhäver vidare att hen inte funderat så mycket över varför man känner som man känner inför sitt arbete utan det handlar mer om att få livet att gå runt. Hen belyser att vissa dagar är bra och andra inte samt att hen ibland är väldigt motiverad och pigg och ibland tvärtom.

Det som gör hen motiverad är nöjda kunder som beskriver sin tacksamhet. Det kan även vara trevliga möten och diskussioner som individen känner att hen får ut något av. Här kan det framförallt handla om när man träffar individer som varit med om väldigt mycket i sitt liv och har en stor erfarenhet. Personen framhäver att hen tycker det är givande att lyssna på spännande livsberättelser och hävdar att hen kan motiveras lite av det också.

Hen beskriver också att bankens vinstandelssystem oktogonen gör hen motiverad då man får en del av vinsten om allihop tillsammans prestera önskvärt. Detta säger hen på sikt kommer trygga framtiden och ge personen en god pension då pengarna främst kan tas ut runt pensionsåldern.

Hen anser att det är ganska svårt och ibland jobbigt med ett stort ansvar och ofta kan man vela fram och tillbaka mellan olika beslut. Men de tydliga riktlinjerna som finns kring kreditpolicyn är ett bra underlag till besluten som berör krediter åtminstone enligt personen.

Personen belyser även att hen kan känna sig stressad då kunder förväntar sig ett snabbt beslut av en och att förväntansbilden i organisationen är att man ska våga fatta beslut på egen hand. Dock brukar det enligt personen sällan vara några problem att ”bolla” ärenden med kollegorna. Hen ser ett problem i det stora ansvaret då det finns en möjlighet till att man får kritik för de val man gör eller tänker fel om man har en dålig dag.

Personen kan ibland känna att det upplevs jobbigt och påfrestande att man själv styr sin arbetsdag i en så pass stor utsträckning, detta mot bakgrund av att personen har svårt att känna när och om hen gör ett tillräckligt bra jobb.

Hen framhäver också att ansvaret som organisationen förespråkar och dess syn på att man ska tycka om att fatta egna beslut och tänka själv kan göra personen både motiverad och omotiverad. Motiverad då personen tycker om att få förtroende och när någon litar på att hen ska klara av en viss uppgift, men också omotiverad då hen ibland tvivlar på sig själv och ibland kan tycka att ledarnas förväntningar kring detta borde trappas ner.

5 Analys av empiriskt material

5.1 Cheferna

5.1.1 Utveckling och motivation

En av ledarna beskrev att dennes roll är att lyfta fram medarbetare och utmana dem så att de utvecklas, hen hävdade att utvecklingen i sig skapar motivation hos medarbetarna (Intervju A). Ledaren i (Intervju B) hävdade också att utveckling är väsentligt för varje individs motivation och att hen jobbar med att utveckla medarbetarna genom att lyfta fram varierande och utmanande uppgifter till medarbetarna. Ledaren på den regionala nivån hävdade att hen alltid haft ett fokus på att människor ska växa och utvecklas kontinuerligt och att hen ser detta som avgörande ifall medarbetaren ska bibehålla en god motivation till sitt arbete på lång sikt (Intervju C). Ledaren i (Intervju B) lyfte fram att det är väsentligt att ledaren vågar ställa krav följa upp kraven för att medarbetaren ska utvecklas. Hen hävdar också att ledaren bör ha ett sunt förnuft för att förenkla situationer och lägga fokus på det som verkligen bidrar till medarbetarens utveckling (Intervju B).

Ledaren i (Intervju B) lyfte fram att hen upplever att medarbetarna kan motiveras genom tydliga och utvecklande mål. Ledaren i (Intervju C) hävdar att det är viktigt att få medarbetarna att sträva mot utveckling eller framtida belöningar för att öka deras motivation. Detta kan i praktiken bestå av utökat ansvar, mer komplicerade arbetsuppgifter eller en ökad lön (Intervju C).

Enligt en av ledarna ligger det i bankens kultur att ge den enskilda individen ett stort eget ansvar (Intervju C). Detta resulterar enligt ledarens erfarenhet till att medarbetarna i större grad utvecklas, våga fatta egna beslut och känner motivation i sitt arbete (Intervju C).

5.1.2 Ansvar och motivation

Då banken har ett decentraliserat arbetssätt framhäver ledaren att det avspeglas i dennes ledarskap då hen ger sina medarbetare en stor frihet men också ett stort ansvar som hen tror motivera medarbetarna (Intervju A). I praktiken kan ett stort ansvar handla om allt från att bestämma vilka man ska träffa på möten, fatta beslut till att förhandla om marginaler med kunder (Intervju B). Ledaren i (Intervju B) hävdar att detta kan påverka arbetssituationen positivt då känslan att man bär ansvar för något ger engagemang och driv.

En av ledarna lyfter fram att hen under sin karriär arbetat med att delegera ansvar för viktiga uppgifter som i sin tur resulterat i mer motiverade och engagerade medarbetare (Intervju C). Denna ledaren har en stark tro på att en hög grad av frihet och möjligheten till att påverka sina arbetssituationer främjar medarbetarnas motivation medans ett ledarskap där man i detalj säger åt medarbetaren vad som ska göras och hur det ska göras kan ha en negativ inverkan på medarbetarnas motivation. (Intervju C). Även ledaren i (Intervju A) framhöll att hen upplevt att ett ledarskap som ger ett stort ansvar till sina medarbetare skapar motivation, engagemang och också arbetsglädje då medarbetarna känner sig delaktiga samt självständiga i sitt vardagliga arbete.

Dock framhäver en ledare att en del personer istället kan uppleva det stressande att man har ett så pass stort ansvar och möjligheter att på egen hand kontrollera sin arbetssituation och kalender (Intervju A). Ledaren i (Intervju C) framhöll också detta samt att det krävs att medarbetarna har en bra självdisciplin för att det decentraliserade arbetssättet med ett stort ansvar ska fungera i praktiken. Två av ledarna som intervjuades framhöll att de jobbar med att kontinuerlig uppföljning där ett av syftena är att säkerställa att det stora ansvaret medarbetarna har inte missbrukats. (Intervju B, Intervju C)

5.1.3 Förtroende och motivation

Samtliga ledarna beskrev att de har en utgångspunkt i en stark tilltro och förtroende till den enskilde individen och medarbetaren då de tror att ett stort förtroende gör medarbetaren mer motiverad i sitt arbete (Intervju A, B, C).

En av ledarna hävdar att man som ledare i denna specifika verksamhet behöver ha en stark tilltro till varje medarbetare och människans förmåga att göra ett bra jobb (Intervju A). Ledaren i (Intervju C) hävdar att hen har en stark tilltro och tillit till sina medarbetare och jobbar med att verkligen visa att hen litar på dem samt har förtroende för dem. Ledaren i (Intervju C) hävdar att istället för att detaljstyra medarbetarna har hen ett stort förtroende för dem. Detta resulterar enligt ledarens erfarenhet i att medarbetarna utvecklas i större utsträckning som i sin tur bidrar till att de känner större motivation till sitt arbete (Intervju C).

Ledaren i (Intervju B) lyfte fram att baksida av medarbetarnas stora förtroende kan vara ifall det missbrukas vilket i påverkar verksamheten negativt men också kan ha en negativ effekt på medarbetarens motivation då hen kan känna förvirrad. Därför anser ledaren i (Intervju B) att

det är nödvändigt med implementerade kontroll och uppföljningsaktiviteter i verksamheten och dess arbetssätt. En av ledarna belyste att det är en ständig balansgång mellan att ge förtroende samt att ha kontroll på verksamheten som man ansvarar för men att Handelsbanken har som utgångspunkt att främja förtroende och tilltro till den enskilde individen (Intervju A). Ledaren i (Intervju C) lyfter fram att ifall det stora förtroendet man får som medarbetare missbrukas bör uppföljningarna bli tätare, och hen belyser också att det säkerligen bli så att tilltron till individen minskar vid ett sådant här scenario medvetet eller omedvetet.

5.1.4 Uppmuntran och motivation

Ledaren i (Intervju C) hävdar att hen använder feedback och positiv förstärkning för att skapa motivation hos sina medarbetare. Hen lyfter dock fram att man bör lyssna ordentligt för att kunna identifiera medarbetarnas behov och hur de vill utvecklas så att man ger rätt sorts feedback (Intervju C). Även ledaren i (Intervju B) lyfter upp att man som ledare verkligen behöver vara lyhörd och lyssna ordentligt för att kunna ge rätt verktyg till medarbetarna så att dem kan utvecklas och känna drivkraft i sitt arbete.

Ledaren i (Intervju C) hävdar att det är ledarens ansvar att lyfta upp medarbetarna och få människor att känna sig sedda och hörda. Då medarbetarna har en känsla av att deras prestationen syns, hörs och får bekräftelse så ökar deras motivation enligt ledaren (Intervju C). Ledaren i (Intervju C) hävdar även att ifall ingen ser eller bekräftar att medarbetaren gör ett bra jobb så kommer drivkraften, motivationen och engagemanget till att fortsätta göra detta att minska successivt, därav blir uppmuntran väsentligt för att motivera medarbetarna.

Även Ledaren i (Intervju B) lyfte fram att det är väsentligt att ge medarbetare feedback för att de ska känna sig motiverade på sikt. Hen jobbar konkret med att lyfta fram bra prestationer för hela gruppen regelbundet för att uppmuntra medarbetarna (Intervju B).

5.1.5 Uppföljning och motivation

En av ledarna lyfte fram att en negativ aspekt av en hög grad av decentralisering och en stor frihet hos individerna i organisationen utifrån dennes erfarenhet är att det kan kännas diffust för medarbetarna om det inte sker kontinuerliga uppföljningar (Intervju A). Ledaren i (Intervju C) hävdar att kontinuerliga uppföljningar är väsentligt för att inneha motiverade medarbetare. Ledaren i (Intervju C) hade ett resonemang där denne förklarade att hen utgår

från sig själv och vad som driver personen till att vilja göra ett bra jobb när hen funderar kring medarbetarnas motivation. Dock hävdar ledaren att alla människor är olika och kan motiveras på olika sätt men att människan ändå har samma grundläggande behov och vill bli sedd, hörd och bekräftad (Intervju C).

Samtliga ledare som intervjuades (Intervju A, B, C) pratade om vikten av att ge medarbetarna feedback, sätta upp mål för dem och kontinuerligt följa upp målen. Ledaren i (Intervju C) hävdar dock att man som ledare bör vara ödmjuk i uppföljningarna för att inte pressa medarbetarna eftersom risken då finns att motivationseffekten istället blir den motsatta enligt ledarens erfarenhet. Ledaren lyfter även fram att det är väsentligt i handlingsplanen att ledaren sett till den enskilde individens specifika behov och är lyhörd för att sätta en rimlig målbild som kan ha en positiv inverkan på medarbetarens motivation (Intervju C). Om denna målbild sedan uppnås resulteras det i ett lönepåslag vilket i sig kan vara motiverande för medarbetaren enligt ledaren men endast till en liten grad (Intervju C).

5.1.6 Delaktighet och motivation

En av ledarna lyfte fram att verksamhetsplanen för den specifika enheten skapas av medarbetare och ledare tillsammans, ledaren lyfter fram att detta skapar delaktighet och kan ha en effekt på medarbetarnas motivation då de får vara med och bestämma (Intervju B)

Ledaren i (Intervju C) hävdar att medarbetarens bidrag till den övergripande verksamhetsplanens mål bryts ner och konkretiseras. Ledaren hävdar att medarbetarna på detta sätt blir en del av något större eftersom aktiviteterna medarbetaren utför avspeglar sig i det gemensamma målet vilket ledaren hävdar bidra till en ökad motivation (Intervju C).

Ledaren i (Intervju B) beskrev att hen upplever att det är viktigt för medarbetaren att känna delaktighet för att bibehålla en hög motivation i sitt arbete på sikt. Ledaren lyfte fram att hen arbetar med att visa engagemang i medarbetarnas situation genom att inte bara prata jobb utan att verkligen bry sig vilket ledaren hävdar skapar samhörighet (Intervju B). Ledaren lyfter konkret fram att det är viktigt att agera som man själv vill att medarbetarna ska agera för att skapa delaktighet och motivation, exempel på detta menar ledaren handlar om att man bör ha en positiv inställning eller vara öppen och glad (Intervju B).

*3 chefers föreställningar kring hur de motiverar sina medarbetare i Handelsbanken –
Sammanfattande punkter (Intervju A, B, C):*

- **De har en stor tilltro till den enskilde individen:** De vågar lita på medarbetarnas omdöme, våga tro på medarbetarnas förmåga att fatta beslut och är inte detaljstyrande.
- **De vågar sätta förväntningar:** De förmedlar en målbild om vad medarbetaren kan uppnå, samt sätter en riktning för medarbetarens utveckling.
- **De sätter tydliga ramar ihop med medarbetaren:** De gör en plan för medarbetaren som grundar sig i vart hen befinner sig och vad hen ska göra konkret för att ta sig vidare.
- **De jobbar med delaktighet:** De framhäver vikten av att se medarbetaren, låta denne vara med och bestämma samt vara öppna med verksamhetens mål.
- **De jobbar med uppmuntran/feedback:** Ledarna jobbar med att se sina medarbetare och bekräfta deras prestationer. Detta kan exempelvis handla om att man uppmuntra medarbetaren själv att hitta lösningen till problem utifrån dennes kunskap.
- **De försöker vara en förebild:** De försöker själva att vara och agera på det sättet som de vill att medarbetarna ska agera på, genom att exempelvis ha en positiv inställning.
- **De har som mål att vara lyhörda:** Ledarna lyfter fram att de försöker lyssna ordentligt för att känna av medarbetarnas behov samt kunna agera utifrån dessa.
- **De jobbar med att skapa engagemang:** De försöker se till att medarbetarna på arbetsplatsen trivs ihop, de ger medarbetarna utmaningar och ansvar.
- **De jobbar med att balansera kontroll och förtroende:** Genom att antingen sätta krav eller ge stöd och ha en tydlig kommunikation med regelbundna uppföljningar försöker de känna av gruppen och medarbetarnas situation.

5.2 Medarbetarna

5.2.1 Mål, Utveckling och Utmaning

En av medarbetarna lyfter fram att motivationen som hen upplever ligger i att uppfylla sina egna mål samtidigt som hen är med och uppfyller kontorets gemensamma mål (Intervju D). Personen upplever att hen motiveras av att känna utveckling samt att verksamheten utvecklas (Intervju D). Även individen i (Intervju E) belyser att det är väldigt viktigt att arbetet är utvecklande för personens motivation och att man lär sig nya saker samt har möjlighet till det. Individen i (Intervju F) hävdar att hen motiveras av utmaningar där hen får tänka själv och det är vad som gör jobbet motiverande, intressant och roligt.

Individen i (Intervju G) hävdar att hen motiveras av att ha något och sträva i form av ett mål. Hen hävdar också att man styr sin egen dag och vilka kunder man ska träffa, och hur många möten man ska ha vilket gör att man hela tiden kan ifrågasätta sig själv och utvecklas som i sig är motiverande enligt personen (Intervju G).

5.2.2 Ett decentraliserat arbetssätt – Ansvar & möjlighet att påverka arbetsituationen

En medarbetare hävdar att det viktigaste för motivationen och det som driver hen att göra ett bra jobb är möjligheten att själv kunna påverka sitt arbete (Intervju E). Individen i (Intervju F) hävdar att hen motiveras av att ha frihet i arbetet samt kunna förbättra sitt eget arbetssätt. Dock fanns det en individ i intervjuerna som upplevde det jobbigt och påfrestande att man själv styr sin arbetsdag i en så pass stor utsträckning eftersom det är svårt att känna att man gör ett tillräckligt bra jobb (Intervju H).

En av medarbetarna framhäver att hen motiveras att ha fria tyglar att forma sin dag och sitt arbete (Intervju D). Personen belyser att en stor frihet på jobbet leder till att drivkraften och motivationen tenderar att öka då man enklare kan driva sin utveckling på ett sätt som passar en själv (Intervju D). Personen i (Intervju E) framhäver att det är helt upp till hen att styra hur hen vill arbeta utifrån de gemensamma mål som kontoret har och att detta i praktiken innebär ett stort engagemang och en motivation till att bidra till kontorets övergripande mål.

Personen i (Intervju E) menar dock också att den decentraliserade modellen där man får stort ansvar som medarbetare ställer krav på en som individ och att det i vissa fall kan vara jobbigt. Konkreta exempel kan vara vid svåra situationer där man är osäker på besluten och inte riktigt vet vilket beslut som ska fattas (Intervju E). Även individen i (Intervju F) belyser en nackdel med arbetssättet vilket är att ifall något inte fungerar så har man själv ansvaret över det beslut man fattat vilket kan kännas stressande enligt personen. Även personen i (Intervju H) hävdade att det är ganska svårt och ibland jobbigt med ett stort ansvar och ofta kan man vela fram och tillbaka mellan olika beslut.

5.2.3 Belöning/Pengar (Oktogonen/lön)

Individen i (Intervju G) hävdar att hen motiveras av att i framtiden kunna få möjlighet till en hög lön som ger goda förutsättningar för att leva ett gott liv även i framtiden. Personen i (Intervju H) beskrev att bankens vinstandelssystem oktogonen gör hen motiverad då man får en del av vinsten om allihop tillsammans prestera önskvärt.

5.2.4 Arbetet i sig (meningsfullhet/givande)

En medarbetare menar att hen motiveras av att genomföra en affär med nöjda kunder och att hen får en kick av det då de påverkar både resultatet och kundnöjdheten (Intervju D). Personen lyfter också fram att hen motiveras av kunderna och att skapa värde till dem samt när de är tacksamma (Intervju D). En annan medarbetare hävdar att motivation uppstår av att kunna ha möjligheten att förändra saker som man själv anser inte fungera så bra (Intervju E). Individen i (Intervju E) hävdar att hen motiveras av möten som går bra och att känna man har möjligheten att påverka och hjälpa någon annan. En av medarbetarna känner sig motiverad av att vara behövd i ett större sammanhang (Intervju F).

Även individen i (Intervju G) hävdar att hen får energi och motiveras av att göra bra affärer för såväl banken som kunden. Personen i (Intervju H) hävdar också att hen motiveras av nöjda kunder som beskriver sin tacksamhet. Individen motiveras även av trevliga möten där man får lära känna spännande personer (Intervju H).

5.2.5 Känna sig kompetent och bekräftad

Personen i (Intervju H) beskrev att hen blir motiverad av att någon säger att hen är duktig eller att hen har gjort ett bra jobb. En medarbetare lyfte fram att hen motiveras av att visa för sin chef att hen gör ett bra jobb samt att få återkoppling och bekräftelse på det (Intervju E). Individerna i (Intervju E) hävdar att det är viktigt för hen att få återkoppling och regelbunden feedback i sitt arbete för att fortsätta drivas till att göra ett bra jobb. Individerna i (Intervju G) hävdar att hen motiveras av att vara nöjd med sig själv och att man får en bekräftelse på att man är duktig.

Individen i (Intervju D) menar att med ett stort ansvar kommer det också en stolthet över att man känner att man är duktig på sitt jobb vilket gör hen motiverad. Individerna i (Intervju G) hävdar att det viktiga är att man känner att man får en bekräftelse och att någon ser det man gör för att man ska fortsätta vara motiverad i sitt arbete. Personen i (Intervju G) upplever mening och glädje i jobbet som även motiverar hen genom att känna sig professionell och att folk litar på en.

Summering:

Gemensamt för flera av medarbetarna är att de motiveras av att utvecklas i sitt arbete samt att ställas inför utmaningar. Flera av dem beskriver också att de motiveras av att ha tydliga mål att sträva mot samt att få återkoppling och bekräftelse på att man gör ett bra jobb. Samtliga medarbetare var överens om att man själv väljer att strukturera sitt arbete och att det gäller att hitta sitt eget arbetssätt där man planerar upp sin egen vardag och vilka möten man ska ha.

Flera stycken medarbetare var väldigt positiva till bankens decentraliserade struktur och menade att man genom den i stor utsträckning kan styra över vilka ärenden som man väljer att jobba med samt att detta ökar deras engagemang och motivation till att prestera. Eftersom man har stor befogenhet att fatta egna beslut beskriver medarbetarna att dem blir mer insatta i sitt arbete och det blir lättare att utveckla sitt arbetssätt. Ett antal av dem framhöll också att de motiveras av att göra affärer och en del motiveras även av att man känner sig duktig och professionell när kunderna litar på en.

En medarbetare beskrev att personens största drivkraft ligger i att jobba ihop som ett lag med kollegorna och i att känna sig behövd. Medans en annan av personerna lyfte fram att hen främst motiveras av att i framtiden kunna få en högt uppsatt roll med stor möjlighet att påverka samt en hög lön.

Enligt ett par av medarbetarna finns det också ett antal negativa aspekter med en decentraliserad struktur där man som medarbetare strukturerar sin arbetssituation till största del på egen hand. Två stycken medarbetare framhöll risken av att man tappar balansen i livet och det finns också risk enligt dem att man blir överambitiös och för stressad på lång sikt då det aldrig känns som att man presterar tillräckligt. En person framhäver också att hen tycker att det är ganska svårt med ett stort mandat till att fatta beslut då hen ofta velar fram och tillbaka. Hen blir även stressad över att förväntansbilden är att man ska fatta snabba beslut på egen hand och att man kan få kritik för felaktiga beslut eftersom man bär ansvaret för dem. Detta höll ytterligare en person med om som menar att hen känner en brist av trygghet kring beslutsfattandet. (Intervju C, Intervju D, Intervju E, Intervju F, Intervju G, Intervju H)

Sammanfattningsvis uppkom ett antal ***gemensamma föreställningar*** under intervjuerna som medarbetarna upplever att de motiveras av i sitt arbete:

- Känna utveckling i sitt arbete och att man presterar
- Vinstandelssystemet (Oktogonen)
- Känna sig duktig och bekräftad
- Känna sig kompetent och professionell
- Känna att man kan påverka sin egen arbetssituation
- Känna att man har ansvar
- Ställas inför utmaningar
- Känna att man bidrar och jobbar med något meningsfullt
- Känna att man omges och jobbar ihop med bra kollegor

(Intervju D, Intervju E, Intervju F, Intervju G, Intervju H)

6. Diskussion

1. Vilka föreställningar har cheferna kring hur de kan motivera sina medarbetare?

Samtliga ledare i (Intervju A, B, C) hävdar att de jobbar med att sätta en riktning och att följa upp så att medarbetarna går i denna riktning. Ledarna i (Intervju B, C) lyfter fram bankens modell hjulet som ett verktyg de jobbar med för att upprätthålla medarbetarnas motivation samt följa upp att de följer den givna riktningen. Modellen utgår ifrån att man sätter en verksamhetsplan gemensamt på avdelningen, denna utmynnar sedan i ett planering/utvecklingssamtal med medarbetaren där konkreta mål sätts för att medarbetaren ska bidra till verksamhetsplanen. Medarbetaren jobbar följs upp regelbundet så att hen är i rätt riktning mot sina mål och uppfyller medarbetaren sina mål generera det sannolikt ett lönepåslag (Intervju C). Denna modell går att härleda till Latham och Locke (1991) forskning om målsättning där de hävdar att specifika och svåra mål kan leda till en ökad motivation och att medarbetarens motivation kan öka genom kontinuerlig feedback där det visas framsteg mot målet. Ledarna hävdar också att uppfyllda mål resulterar i ett lönepåslag vilket kan kopplas till Vroom (1964) förväntansteori där tanken med arbetssättet är just att ansträngning leder till prestation och att prestation i sin tur leder till belöning. Då samtliga medarbetaren får vara med och utforma handlingsplanen kan det även tolkas att denna aktivitet i sig bidra till medarbetarnas motivation i arbetet. Detta mot bakgrund av att Nohria et al. (2008) hävdar att människan har en grundläggande drivkraft i att förstå sin omvärld samt bidra till organisationen. Dock krävs det att ledarna i verksamheten har en öppen attityd i konstruktionen av verksamhetsplanen och verkligen lyssnar på medarbetarna då det även är en grundläggande drivkraft för människan att sträva efter rättvisa och ha möjligheten till att uttrycka sina idéer och åsikter (Nohria et al. 2008).

Gill (2011) belyser att ledarskap handlar om att visa en väg, sätta en riktning och sedan hjälpa medarbetarna att följa vägen. House et al (2002) belyser att ledarskap bland annat handlar om att motivera och möjliggöra för andra personer att bidra till verksamhetens framgång. Utifrån denna teori går det att se en koppling mellan Gill (2011) resonemang kring ledarskap och hur ledarna arbetar i praktiken. Detta främst då ledarna sätter en riktning ihop med medarbetarna i deras handlingsplaner kring vilka aktiviteter de ska utföra och sedan följer upp dessa regelbundet, vilket i praktiken innebär att de sätter en riktning och sedan stöttar medarbetarna att gå i denna riktning. House et al (2002) lyfter fram att det är ledarens roll att möjliggöra för medarbetarna att bidra till

verksamhetens framgång, även detta arbetar ledarna med i praktiken. Exempel på det var att ledarna var väldigt tydliga med att verksamhetsplanen och de totala målen sätts av hela laget ihop tillsammans och sedan resonera ledarna ihop med varje medarbetare kring deras roller och specifika mål för att bidra till verksamhetens framgång (Intervju C). Att bidra och att vara del i något större än bara det specifika arbetet i sig är även grundläggande för motivationen hos en individ (Pink 2018).

Motivation av yttre faktorer

Ledaren i (Intervju C) hävdade att ifall medarbetaren uppfyllt dennes mål som är satta i handlingsplanen genererar det i ett oftast i ett lönepåslag. Utifrån det resonemanget går det att tyda att ledarna till viss grad arbetar med ett transaktionellt ledarskap och yttre motivation. Detta då Stewart (2006) hävdar att en transaktionell ledare uppmuntra medarbetarna till ett önskvärt beteende genom legitima belöningssystem. Då medarbetaren har kännedom om att denne får ett lönepåslag ifall hen uppnår vad som framgår i den specifika planen kan det resultera i att dennes yttre motivation ökar då ett önskvärt beteende resulterar i en monetär belöning (Deci & Ryan 2000). Det uppgick även i (Intervju H) att en av medarbetaren motiveras av bankens vinstandelssystem då hen hävdade att hen blir motiverad till att göra ett bra jobb på grund av tryggheten som kommer med pengarna. Detta då hen har möjlighet att få ta del av vinsten på lång sikt då pengar sätts av till varje medarbetares pension årsvis ifall banken uppnår en önskvärd prestation. Detta kan i sin tur betyda att oavsett vilken ledarstil en ledare tillämpar så kan medarbetarnas motiveras av yttre motivation i praktiken genom att banken i stort arbetar med att öka medarbetarnas yttre motivation då medarbetarna har kännedom om att en bra prestation leder till monetära belöningar och avsättningar till ett vinstandelssystem (Deci & Ryan 2000). I Bowen och Lawler (1992) forskning om tjänstemän och motivation hävdar de just att vinstandelssystem och liknande incitamentsprogram kan ha en betydelse för medarbetarnas motivation och ett positiv effekt på denna.

Ledaren i (Intervju B) hävdade att hen ibland lyfter fram bra prestationer inför hela gruppen för att motivera medarbetaren som gjort ett bra jobb. Detta går i linje med Lee och Raschke (2016) resonemang om att medarbetare motiveras genom positiv förstärkning. Ledaren i (Intervju B) lyfte också fram att det är väsentligt med implementerade kontroll och uppföljningsaktiviteter i verksamheten. Ledaren i (Intervju A) hävdade också att det är en balansgång mellan att ge förtroende samt att ha kontroll på verksamheten. Ledaren i (Intervju C) hävdade att ifall

medarbetarnas stora förtroende missbrukas bör uppföljningarna bli tätare och att det säkerligen är så att tilltron till individen minskar vid ett missbrukat förtroende. Utifrån detta går det även att tolka att ledarna jobbar med yttre motivationsfaktorer och använder ett transaktionellt ledarskap. Detta då Avolio et al. (1999) belyser att det transaktionella ledarskapet inte bara grundar sig i belöningar för prestationer utan också straff för uteblivna prestationer. Då medarbetarna har kännedom om att de har ett stort förtroende och att detta kan minska vid ett beteende som inte är önskvärt där bestraffningen blir mindre frihet och mer kontroll genom tätare uppföljningar går det tyda att ledarna använder sig av ett transaktionellt ledarskap till viss del för att motivera medarbetarna. Här kan tänkas att ledaren motiverar medarbetarna genom att yttre motivation uppstår mot bakgrund av rädsla för bestraffning eller misslyckande (Deci & Ryan 2000). Dock var detta ingen av ledarnas föreställning i Intervju (A, B, C) att medarbetarna kunde motiveras genom rädsla för bestraffning genom mer regelbundna uppföljningar och mer kontroll. Detta i sig kan visa på att ledarnas syn på motivation inte främst riktar sig till att se på motivation på detta sätt, trots att det går tyda drag av en transaktionell ledarstil hos dem.

Trots detta går det ändå att tolka att ledarna inom Handelsbanken föreställer sig att de arbetar med att motivera medarbetarna genom att främja deras yttre motivation (Deci & Ryan 2000). För att främja deras yttre motivation har dem delvis en transaktionell ledarstil där de jobbar med verktyg i form av lönepåslag eller tätare uppföljningar för önskad prestation i form av belöning och bestraffning (Stewart 2006). Indirekt jobbar också ledarna med att främja medarbetarnas yttre motivation genom bankens långsiktiga vinstandelssystem Oktogonen där medarbetarna får ta del av den totala vinsten ifall banken presterar önskvärt. Detta då Avolio et al. (1999) hävdar att belöningar som generas genom ett transaktionellt ledarskap kan vara ökad lön, bonus eller annan förmån.

Dock hävdar Beauchamp et al (2007) att en transaktionell ledare definierar aktiviteter som är knutna till en specifik belöning. I detta fall ställer sig studien något kritisk till att Oktogonen är ett verktyg som är förenligt med yttre motivation då den enskildes specifika aktiviteter inte är knutet till belöningen utan det är hela koncernens aktiviteter ihop som avgör ifall belöningen utsöndras. Däremot är det tydligt att modellen hjulet som lyfts fram där aktiviteter definieras och avslutas med ett lönepåslag ifall medarbetaren fullgjort sina åtagande är ett underlag för ett transaktionellt ledarskap (Stewart 2006).

Motivation av inre faktorer

Ledarna lyfte även fram att de jobbar med ett flertal olika koncept för att motivera medarbetarna bortsett från de tidigare nämnda om att ha tydliga mål med uppföljningar, belöna prestationer och använda positiv förstärkning. För att stimulera medarbetarnas motivation ytterligare hävdar de bland annat att de arbetar med att medarbetarna ska känna *delaktighet, förtroende, ansvar* samt en kontinuerlig *utveckling* i sitt arbete.

I sitt arbetssätt hävdar ledarna (Intervju A, B, C) att detta kan handla om att visa en stor tilltro till den enskilde individen, sätta ramar ihop med medarbetaren och ge hen ansvar för en viss del av den totala verksamheten. Det kan också handla om att delge medarbetarna utmanande arbetsuppgifter, vara lyhörd samt agera som en förebild till medarbetarna. Enligt ledarens erfarenhet i (Intervju C) bidrar ett stort förtroende och tillit till att medarbetarna i större grad utvecklas, våga fatta egna beslut och känner motivation i sitt arbete. När det kommer till att ge medarbetarna tilltro och ansvar hävdar Gagne och Deci (2005) att forskning stödjer att det finns en koppling mellan autonomi hos medarbetare och graden av engagemang personen får i sitt arbete. Hertzberg (1959) hävdar att utmanande arbetsuppgifter och ansvar kan stimulera medarbetarnas motivation. Yukl och Becker (2006) belyser att en stark tillit och tilltro till en individ indirekt kan stimulera dennes motivation. Utifrån dessa resonemang arbetar ledarna med koncept som forskningen stödjer kan stimulera eller öka en persons motivation. För att arbeta på ett sätt där inre faktorer främjas hos medarbetare kan tänkas att ledaren behöver anpassa sin ledarstil ut efter det.

Ledaren i (Intervju C) hävdade att människor kan motiveras på olika sätt av olika faktorer men att människan i sig har samma behov. Dessa grundar sig enligt personen att vi människor mer eller mindre har ett bekräftelsebehov och vill bli sedda i olika stor utsträckning. Ledaren hävdade också att det är en ledares ansvar att lyfta upp andra, bygga upp en trygg miljö som är inkluderande där människor känner att dem syns, hörs och att detta är grundläggande för hela arbetslagets motivation. Ledaren hävdade att det gäller att få medarbetarna att sträva mot utveckling eller framtida belöningar som i praktiken kan bestå av utökat ansvar, mer komplicerade arbetsuppgifter eller en ökad lön. För att arbeta på detta sätt och för att stimulera motivationen hos medarbetarna kan tänkas att ledaren behöver anpassa sin ledarstil ut efter det.

Northouse (2001) belyser att transformativa ledare har ett antal gemensamma drag gällande deras beteende. Dessa beteenden grundar sig i att den transformativa ledaren är en förebild inom organisationen, de uppmuntrar också medarbetarna till att bidra och utveckla organisationen genom att lyssna noga på olika perspektiv samt skapar de en vision för framtiden (Northouse 2001). Det går att tolka att ledarna i (Intervju A, B, C) jobbar med ett sånt här beteende och till viss grad ett transformativt ledarskap för att motivera medarbetarna. Ledaren i (Intervju A, B, C) belyser att deras ledarskap präglas av organisationens kultur och en stark tilltro till den enskilde individen. Detta går i linje med Bass (1999) resonemang kring det transformativa ledarskapet då han hävdar att det är drivet av värderingar, visioner och känslan av ett högre syfte. Det transformativa ledarskapet går även tyda genom att ledarna i (Intervju B, C) hävdar att de försöker vara och agera som de vill att medarbetarna ska göra genom att vara förebilder. Ledaren i (Intervju C) lyfter fram att hen lyssnar ordentligt för att kunna identifiera medarbetarnas behov och hur de vill utvecklas för att både medarbetaren och verksamheten ska få så goda förutsättningar som möjligt att prestera önskvärt. Ledaren i (Intervju C) lyfte också fram att det är viktigt för hen att sätta en rimlig målbild och förmedla en vision om vad en uppnådd målbild i praktiken skulle innebära för medarbetaren.

Det går att tolka att ledarna använder sig av ett transformativt ledarskap för att stimulera medarbetarnas inre motivation utifrån dessa resonemang. Detta går att se då ledarna använder sig av vad Bass (1999) hävdar är det transformativa ledarskapets fyra grundpelare. Den första pelaren består av ledaren har ett individualiserat övervägande då hen fungerar som en mentor genom att identifiera medarbetarnas individuella behov och sätter utmaningar för medarbetaren (Bass 1999, Burns 1978). Ledarna i (Intervju A, B, C) pratade alla om vikten av att ge medarbetarna individuellt anpassad feedback, sätta upp mål som är utmanande och finnas där för att kontinuerligt följa upp målen ihop med den enskilde medarbetaren. Den andra pelaren grundar sig i att den transformativa ledaren använder sig av intellektuell stimulering för att uppmuntra medarbetarnas kreativitet vilket innebär att ledaren utvecklar människor att tänka självständigt (Bass 1999; Burns 1978). Här går det bland annat tyda att ledarna i (Intervju B, C) lyfter fram att det är viktigt att medarbetaren får tänka själv och på egen hand komma med lösningar för att de ska utvecklas.

Samtliga ledare i (Intervju A, B, C) lyfter även fram att bankens arbetssätt innebär att den enskilde medarbetaren i stor grad ska tänka själv då denne har ett stort mandat att fatta beslut. Detta arbetssättet präglar även ledarna i själva ledarskapet då de i hög grad behöver uppmuntra

medarbetarna till att just tänka själva (Intervju A, B, C). Den tredje pelaren består av att ledaren ska bidra med inspirerande motivation vilket grundar sig i att ledaren sätter en tydlig vision som inspirerar andra att utvecklas samt utmanar medarbetaren genom att ställa höga krav för att skapa syfte och mening (Bass 1999). I detta fall lyfter samtliga ledare i (Intervju A, B, C) fram att man jobbar med att sätta en tydlig handlingsplan för medarbetaren där det framgår hur hen i praktiken kommer bidra till hela verksamheten. Detta kan sedan i sin tur skapa mening i arbetet mot bakgrund av ledaren på ett tydligt sätt lyfter fram hur man bidrar till verksamheten (Intervju B, C). Den sista delen består av att ledaren ska ha ett idealiserat inflytande, vilket innebär att ledaren agerar i enlighet med hur hen vill att medarbetarna ska agera samt uttrycker den egna tron på visionen (Bass 1999). Detta beteende går bland annat tyda i (Intervju B) då ledaren hävdar att ifall man vill ha medarbetare som tar ansvar för sin egen utveckling så vill de till att man själv gör det som ledare. Ledaren framhäver också att det är väsentligt för att få motiverade medarbetare att vara och agera som man själv vill att medarbetarna ska agera vilket konkret kan handla om att ha en positiv inställning samt vara öppen och glad (Intervju B). Även ledaren i (Intervju C) belyste att det är väsentligt för medarbetarnas motivation att man som ledare är och agerar på samma sätt som man önskar att medarbetarna ska göra.

Det går också tolka att ledarna i banken jobbar med att främja förutsättningar för att medarbetarna ska känna inre motivation som grundar sig i intresset för utförandet av aktiviteten i sig och kan uppstå mot bakgrund av egen nyfikenhet, viljan till att känna mening eller utmaning (Deci & Ryan 2000). Ledaren i (Intervju A) hävdar att ledarskap handlar om att motivera sina medarbetare och det gör hen genom att lyfta fram medarbetare och utmana dem så att de utvecklas. Även ledaren i (Intervju B) jobbar med medarbetarnas inre motivation för att motivera dem i sitt arbete då denne hävdar att hen lyfter fram varierande och utmanade uppgifter till medarbetarna som utvecklar dem vilket i sin tur gör dem motiverade. Ledaren i (Intervju C) belyste att människor behöver växa och utvecklas för att bibehålla en motivation på sikt. Här går det tolka att även denna ledare jobbar med Deci & Ryan (2000) resonemang kring inre motivation och ledaren motiverar medarbetarna genom att utmana och utveckla dem vilket i praktiken exempelvis kan bestå av utökad ansvar eller mer komplexa arbetsuppgifter (Intervju C).

Den inre motivation kan även uppstå som nämnt av att medarbetaren känner mening eller nyfikenhet (Deci & Ryan 2000). Enligt en av ledarna ligger det i bankens kultur att ge den enskilda individen ett stort eget ansvar (Intervju C). Ledaren hävdar att detta kan resultera i att medarbetarna känner en större mening med sitt arbete, ett exempel på det är att medarbetarna på

egen hand kan fatta meningsfulla beslut (Intervju C). Ledaren i (Intervju B) belyser att hen jobbar med att skapa varierande och utvecklande arbetsuppgifter som passar den specifika medarbetaren vilket kan främja nyfikenhet som kan resultera i en ökad inre motivation. Här går det tolka att ledarna använder sig av ett transformativt ledarskap för att motivera medarbetarna genom att fokusera på deras inre motivation. Detta mot bakgrund av att ledarnas fokus i dessa resonemang handlar om att inspirera medarbetarna, utmana dem och uppmärksammat deras individuella behov för att få dem att känna mening och nyfikenhet (Belias & Koustelios 2014).

Deci och Ryan (2000) hävdar att människan har tre stycken psykologiska behov som gemensamt behöver tillgodoses för att individen ska känna inre motivation. Dessa består av att individen behöver inneha uppleva känsla av:

- *Kompetens* – Individen behöver känna sig duktig och utvecklas
- *Samhörighet* – Individen behöver känna samhörighet och tillhörighet
- *Självbestämmande* - Individen behöver känna kontroll och möjlighet att påverka sin situation (Deci & Ryan 2000).

För att främja medarbetarnas känsla av kompetens hävdar samtliga ledare i (Intervju A, B, C) att de fokuserar på att få medarbetarna att utvecklas och uppmuntra dem i form av feedback. Ledaren i (Intervju B) hävdar att det är viktigt att ledare i banken arbetar med att skapa samhörighet, själv anser hen att det är väsentligt med nära relationer till medarbetarna och att "det är viktigt inte bara prata om jobb. Samtliga ledare i (Intervju A, B, C) belyser att det ligger i bankens kultur och decentraliserade arbetssätt att medarbetarna ska kunna ha en stor möjlighet att påverka sin arbetssituation. Ledaren i (Intervju A) hävdar att det ligger bankens kultur att medarbetaren har ett stort eget ansvar och självbestämmande genom att göra arbetsuppgiften på sitt sätt och att det avspeglar sig i bankens ledares arbetssätt. Utifrån (Intervju A, B, C) och de nämnda resonemangen går det tolka att ledarna i banken jobbar med att främja medarbetarnas kompetens, samhörighet och självbestämmande som ligger till grund för medarbetarnas inre motivation.

För att tillgodose dessa behov och främja medarbetarnas inre motivation går det även här tolka att ledarna jobbar med ett transformativt ledarskap för att motivera sina medarbetare. Detta går bland annat se i att samtliga ledare har en stark tilltro till varje enskild medarbetares förmåga (Intervju A, B, C) vilket går i linje med Bass (1999) resonemang som hävdar att transformativa ledare är optimistiska kring medarbetarna samt har en stark tro på deras förmågor.

Dock är det så att enligt Bass (1999) är en transformativ ledare karismatisk, inspirerande och visionär. Min upplevelse vad dock att samtliga ledare inte var speciellt karismatiska men att de använde sig av ett transformativt ledarskap. Detta gick att tyda då samtliga ledare (Intervju A, B, C) bland annat belyste vikten av att vara en förebild till medarbetarna och se till deras individuella behov. Detta går i linje med Bass (1999) resonemang som hävdar att det transformativa ledarskapet utvecklar eller transformerar medarbetarna genom att bland annat belysa syftet med deras arbete samt agera som en förebild hos dem (Bass 1999). Belias & Koustelios (2014) belyser dock att en svaghet med resonemangen kring den transformativa ledarstilen är att ledarskap behandlas som ett personlighetsdrag snarare än ett inlärt beteende. Jag är av samma uppfattning då ledaren inte behöver vara karismatisk för att använda ett transformativt ledarskap enligt min uppfattning. Detta mot bakgrund av att jag upplevde att inte alla ledare i intervjuerna uppvisade en karismatisk personlighet men det var tydligt att deras beteende karakteriserades av ett transformativt ledarskap. Vilket leder mig till nästa synsätt kring hur ledare kan jobba för att motivera medarbetare.

Motivation och medarbetarens förutsättningar

Hersey et al (1996) hävdar att en situationsanpassad ledare kan växla sin ledarstil ut efter vad situationen kräver. Ett konkret exempel på detta är resonemangen av ledaren i (Intervju C) som och ena sidan belyser att hen jobbar med att ge sina medarbetare stor frihet och möjlighet att påverka sin arbetssituation i stor utsträckning. Men och andra sidan lyfter hen fram att uppföljningarna blir tätare ifall ansvaret missbrukas och att tilltron till individen även kan påverkas (Intervju C). Detta kan i praktiken innebära att ledaren ändra sitt ledarskap från ett stödjande ledarskap där fokus ligger på vägledning, att lyssna och uppmuntra medarbetaren till att själv fatta beslut genom en mer styrande ledarstil med tydliga instruktioner och kontroller (Hersey et al 1996).

Ledaren i (Intervju A) belyste att det är en ständig balansgång mellan att ge förtroende samt att ha kontroll på verksamheten som man ansvarar för, men att bankens arbetssätt bidrar till att fokus först och främst är på ett stort förtroende för varje medarbetare. Detta går i linje med Clegg et al (2005) som hävdar att ledaren behöver finna en balans mellan att vara styrande och stödjande med underlag i medarbetarens engagemang och kunskap och för detta kan ett situationsanpassat ledarskap vara ett verktyg.

Utifrån dessa resonemang går det att tyda att ledarna i (Intervju A, C) grundfilosofi till en början är att ge medarbetarna ett stort förtroende och vara mer stödjande. Men de belyser också att ifall förtroendet missbrukas går de emot en mer styrande ledarstil med större vikt på kontroll av medarbetarna genom mer frekventa uppföljningar.

Det går även tolka att ledarna i samtliga (Intervjuer A, B, C) jobbar med ett situationsanpassat ledarskap då de hävdar att de lyssnar noga till varje individs situation och vad denne motiveras av vilket går i linje med Hersey et al (1996) resonemang som hävdar att en situationsanpassad ledare kan växla sin ledarstil ut efter vad situationen kräver.

Motivation genom uppmuntran (empowerment)

Ledarna (Intervju A, B, C) pekade även på just uppmuntran är en central del de fokuserar på när det kommer till att stimulera medarbetarnas motivation. Becker och Yukl (2006) belyser att empowerment/uppmuntran handlar om utökning av ansvar och att man som ledare tillåter medarbetarna att fatta självständiga beslut. Ledaren i (Intervju A) framhöll att hen upplevt att ett ledarskap som ger ett stort ansvar till sina medarbetare skapar motivation och engagemang eftersom medarbetarna känner sig mer delaktiga i sitt arbete. Detta belyser också ledaren i (Intervju B) som hävdar att hen ger medarbetarna ett stort ansvar kring sin egen arbetssituation och att detta kan påverka arbetssituationen positivt då det ger engagemang och drivkraft hos medarbetarna. Ledaren i (Intervju C) var inne på samma spår och belyste att hen under sin karriär arbetat med att delegera ansvar för viktiga uppgifter som i sin tur resulterat i mer motiverade och engagerade medarbetare. Ledarnas resonemang från (Intervju A, B, C) går i linje med Yukl och Becker (2006) resonemang kring att empowerment (uppmuntran) och motivation har en nära koppling mellan varann. De lyfter fram att ifall individen känner valmöjligheter samt möjlighet till att påverka i sitt arbete kan dennes motivation öka (Yukl & Becker 2006). De hävdar även att empowerment (uppmuntran) handlar om att få individen att känna mening och kompetens (Yukl & Becker 2006). Det går att tolka att ledarna arbeta med detta genom att bland annat ledaren i (Intervju B) belyste att hen jobbar med att lyfta fram bra prestationer för hela gruppen regelbundet för att uppmuntra medarbetarna. Även ledaren i (Intervju C) hävdade att hen jobbar med att uppmuntra sina medarbetare genom feedback för att få dem att känna sig duktiga.

Att ledarna jobbar med empowerment för att motivera sina medarbetare går även att tyda genom att ledaren i (Intervju C) belyser att hen lyssnar ordentligt för att kunna identifiera medarbetarnas

behov och hur de vill utvecklas för att kunna ge rätt sorts feedback (Intervju C). Detta påstår även ledaren i (Intervju B) som hävdar att en ledare behöver vara lyhörda och lyssna ordentligt för att kunna utveckla sina medarbetare så att de känner drivkraft i sitt arbete. Ledaren i (Intervju C) lyfte också fram att det är ledarens ansvar att lyfta upp medarbetarna och få människor att känna sig sedda och hörda. Hen belyser också att ifall medarbetarna har en känsla av att deras prestationer syns, hörs och får bekräftelse för dessa så ökar deras motivation enligt tidigare upplevelser (Intervju C). Resonemangen går även i linje med Bowen och Lawler (1992) tankar kring hur ledare kan jobba med uppmuntran och motivation. Bowen och Lawler (1992) lyfter fram att medarbetare kan motiveras genom att ansvar decentraliseras så att medarbetarna får mer makt och möjlighet att påverka vilket gör att de känner sig delaktiga i verksamheten.

2. Vilka föreställningar har medarbetarna kring hur de motiveras i sitt arbete?

Medarbetarna i de fem intervjuerna belyste att de motiveras av ett flertal olika faktorer bestående av att känna *ansvar*, känna sig *kompetent*, känna sig *duktig/bekräftad*, *bra kollegor*, *belöningar*, *utmaningar*, *utveckling*, *mål*, att ha ett *meningsfullt* arbete samt möjligheten till att *påverka* sin arbetssituation och att *bidra* i den totala verksamheten.

För att öka förståelsen för individernas föreställningar av motivation kan dessa sammanflätas med vad forskningen framhåller om motivation. Det som förklarar en människas beteende och vad som ligger till grund för dennes motivation består av behov, förstärkning, kognition, känslor samt jobbets egenskaper (Kretiner & Kinicki 1998). Lee och Raschke (2016) hävdar att positiv förstärkning kan motivera människor. Latham och Locke (1991) hävdar att kontinuerlig feedback och mål kan stimulera medarbetarnas motivation. Enligt Ramhall (2014) finns det flertalet teorier som förklarar en människas motivation och vad som gör en person mer motiverad. Taylor (1919) beskrev att människans enda drivkraft och motivation till att utföra aktiviteter grundas sin i monetära belöningar eller undvikande av bestraffning, denna teori tar studien avstånd. Detta då studien är 100 år gammal, utvecklats sedan dess och att omvärlden ser annorlunda ut idag än vad den gjorde för 100 år sedan och därav kan tänkas att också människans behov har förändrats.

Vid en tillämpning av teorier med fokus på *behov* beskrev Robbins (1993) att en del människor har ett driv med grund i att uppnå personlig framgång och prestation vilket motiverar dem. Det kan bland annat tolkas att individen i (Intervju G) främst motiveras av just detta då hen hävdade att det som driver hen framåt är möjligheten till att i framtiden kunna få en väldigt utvecklande roll

där man får fatta mycket viktiga beslut. McClelland (1961) beskrev att hans behovsteori fokuserar på tre behov bestående av makt, prestation och tillhörighet, och i detta fall går det tolka tydliga tendenser på att denna individ motiveras av makt och prestation. Maslow (1943) beskrev att människans beteende är motiverat av fem stycken mänskliga behov. Utifrån intervjuerna kan tolkas att medarbetarnas beteende är motiverat av behovet av självkänsla, detta mot bakgrund av att deras föreställningar kring vad som motiverar dem går i linje med att dem vill känna sig duktiga, respekterade, bekräftade och uppmärksammade (Maslow 1943).

Vid en tillämpning av teorierna om *arbetsdesign* är det arbetets egenskaper i sig som gör en individ motiverad, där individens motivation påverkas av arbetets meningsfullhet, att hen kan känna ett personligt ansvar samt har en medvetenhet kring hur dennes effektivitet påverkar organisationens prestation (Hackman & Oldham 1980). Herzberg (1959) hävdar att det som stimulerar en individs motivation är möjlighet till avancemang och utveckling inom organisationen ihop med ansvar, prestation och erkännande samt att arbetet i sig är meningsfullt. Detta går i linje med medarbetarnas föreställningar om vad som motiverar dem i sitt arbete då flera av dem hävdade att arbetets meningsfullhet gör dem motiverade, möjlighet till utveckling samt känslan av att vara duktig, kompetent och få bekräftelse.

Utgår man istället ifrån en tillämpning av Vrooms (1964) *förväntansteori* så kan det tolkas att individernas beteende motiveras av att det förväntas leda till ett visst resultat. I detta fall beskrev ett par av medarbetarna att de motiveras av att i framtiden kunna få utvecklande roller, hög lön osv. Detta förutsätter att medarbetarna har en förväntan att arbetet och ansträngningen de lägger ner nu kommer resultera i något annat som de eftersträvar. Ifall förväntan är att resultatet av prestationen kommer leda till en belöning och att denna belöning upplevs attraktiv är för individen kan tänkas motivation skapas för att uppnå belöningen (Robbins 1993). Detta kan tänkas vara fallet för dessa individer. Teorin baseras på att en individ behöver tro och förvänta sig att ansträngning leder till prestation och att prestation i sin tur leder till belöning för att känna motivation (Vroom 1964). En av medarbetarna som intervjuades (Intervju H) var något mer specifik kring att belysa att hen motiveras av just belöningar och pengar, och här kan tänkas att ifall förväntan är att en önskvärd prestation leder till lönepåslag som belöning kan det ligga till grund för att individen ska känna motivation.

I studiens samtliga fem intervjuer på medarbetare framgick inte att någon av dem föreställer sig att dem motiveras av Adams ursprungliga rättvise teori ”equity theory” som grundar sig i att människor upplever spänning som i sin tur leder till motivation ifall belöningen inte är rättvisande i relation till andra likvärdiga medarbetare eftersom att människan strävar mot rättvisa (Robbins 1993). Men och andra sidan kan denna information tänkas utelämnas av personerna om så vore fallet då de kan tänkas hålla denna information inom sig ifall de inte vill upplevas på ett negativt sätt eller som avundsjuka, missnöjda eller liknande framför mig som forskare och kollega.

Nohria et al. (2008) har gjort en mer samtida forskning kring motivation där man tagit fler forskningsområden i anspråk och hävdar att människan motiveras av fyra stycken emotionella drivkrafter. Den första drivkraften handlar om att förvärva och går ihop med rättviseteorin då forskarna hävdar att medarbetare alltid kommer jämföra sig med andra människor och att människor inte bara bryr sig om sina egna belöningar utan sätter dessa i relation till andras (Nohria et al 2008). Drivkraften har också sin grund i att människan vill förvärva knappa varor och upplevelser som leder till välbefinnande samt kan sträva mot social status. Vid ett par av intervjuerna framgick det som nämnt att personerna motiverades av att få en viss roll eller tjänst vilket kan kopplas till social status. Det framgick även att belöningar i form av pengar och vinstandelssystemet Oktogonen stimulerade någons motivation. Det kan också tänkas att fler personer än dem som faktiskt hävdade att de motiveras av pengar, social status och belöningar gör detta trots att man föreställer sig att man inte gör det. Detta mot bakgrund av att personen kan tänkas inte vilja delge denna information och istället endast framhäva att hen drivs att arbetet i sig.

Den andra drivkraften handlar om att hålla ihop och är förknippad med starka positiva känslor som att bry sig, och grundar sig i att de anställdas motivation ökar avsevärt ifall de känner sig stolta över att tillhöra organisationen de arbetar för. Här upplevde jag att personerna jag intervjuade verkligen kände en stolthet i sitt arbete, framförallt när de pratade om Handelsbankens arbetssätt och den stora möjligheten att påverka sin egen arbetssituation. Det framgick inte konkret i någon av intervjuerna att de motiveras genom att de är stolta att arbeta hos banken men min iakttagelse här handlar inte om vad de sa, utan hur de sa det och jag märkte av att respondenterna fick en ordentlig inlevelse, rösten blev något högre och ett par individer upplevdes på gränsen till uppspelta när de drog igång och pratade om bankens arbetssätt. Därav kan det tolkas att flera av medarbetarna som deltog i studien motiveras av denna drivkraft trots att de inte uttryckligen sa det med ord. Den tredje drivkraften handlar om att förstå sin omvärld och att medarbetaren har ett behov att tillfredsställa sin nyfikenhet. Här kan det handla om att individen motiveras av att

genomföra aktiviteter som leder till ett meningsfullt bidrag för organisationen, lära sig nytt, utmanas och utvecklas. Denna drivkraft kan tänkas ha sina likheter med Hertzberg (1959) och Oldham & Hackman (1980) tankar kring att medarbetaren behöver utvecklas, utmanas, känna ansvar samt meningsfullhet i arbetet. Dessa faktorer beskrev som nämnt ovan flertalet av medarbetare som sina föreställningar till varför de känner motivation i sitt arbete. Den fjärde drivkraften handlar om att försvara och att människan strävar mot att skapa rättvisa institutioner där hen har möjlighet att uttrycka sina idéer och åsikter samt där tydliga mål och avsikter finns. Det framgick under intervjuerna att ett par av personerna föreställde sig motiveras av tydliga mål och där det framgår vad dessa ska uppnå. Denna drivkraft gick också tyda när de beskrev den stora möjligheten att påverka sin arbetssituation vilket gjorde att det gick tolka att möjligheten existerade till att uttrycka sina idéer och åsikter i sitt arbete, men det var inget som framgick av medarbetarna som något motiverande i sig. (Nohria et al. 2008, Intervju D, E, F, G, H)

Utgår man istället från Deci och Ryan (2000) perspektiv på motivation där inte mängden motivation är centralt utan vilket sorts motivation så belyser dem att en individs inre motivation handlar om att denna drivs av intresset för utförandet av aktiviteten i sig. Detta går i linje med medarbetarens resonemang i (Intervju D) då hen hävdar att hen känner drivkraft och motivation i sitt arbete genom att göra affärer och träffa kunder där kunderna upplever ett värde och är tacksamma. Även medarbetaren i (Intervju E) belyser att hen motiveras av arbetet och att känna att man hjälper någon annan. Dessa resonemang visar på att individernas inre motivation uppstår mot bakgrund av känsla av mening i sitt arbete som går i linje med Deci & Ryan (2000) resonemang om inre motivation. Deci och Ryan (2000) belyser också att den inre motivation kan uppstå genom en känsla av utmaning. Detta går även att tolka då medarbetaren i (Intervju D) belyser att hen upplever att hen motiveras av att känna utveckling vilket kan vara ett resultat av utmaningar. Medarbetaren i (Intervju E) belyste också att det är motiverande att lära sig nya saker samt att utvecklas. Även personen i (Intervju F) framhöll att hen upplever att hen motiveras genom utmaningar där hen får tänka själv vilket gör jobbet tillfredställande. Individen i (Intervju G) hävdade att hen får energi och motiveras av att göra bra affärer för såväl banken som kunden. Även personen i (Intervju H) framhöll att hen motiveras av nöjda kunder som beskriver sin tacksamhet samt trevliga möten där hen får lära känna spännande personer. Ett ytterligare exempel är medarbetaren i (Intervju G) som upplever en mening som även motiverar hen genom att känna sig professionell och att folk litar på en. Utifrån detta går det även att tolka att medarbetarna upplever en inre motivation av arbetet i sig.

Deci och Ryan (2000) belyser också att människor kan motiveras genom yttre motivation vilket grundar sig i att individen får ut någonting som en bekräftelse för utförandet av aktiviteten och grundar i att motivation uppstår mot bakgrund av belöningar eller rädsla för bestraffning och misslyckande. Den yttre motivationen skiljer sig åt mot den inre motivationen då den istället för att tillfredsställa medarbetaren genom arbetet i sig, ger medarbetaren drivkraft för att uppnå ett specifikt mål eller tillfredsställa ett behov (Deci & Ryan 2000). Det går tolka att medarbetaren i (Intervju G) upplever en yttre motivation då hen hävdar att hen motiveras av att ha något o något mål att sträva mot. Det går även att tolka att medarbetaren i (Intervju G) motiveras genom yttre motivation då hen hävdar att hen motiveras av hög lön som ger goda förutsättningar för att leva ett gott liv även i framtiden som. Även individen i (Intervju H) belyste att hen kan känna sig motiverad mot bakgrund av yttre motivation då hen motiveras av oktogonen och att få en del av bankens vinst i egna monetära medel. Individen i (Intervju G) hävdar att det viktiga är att man känner att man får en bekräftelse och att någon ser det man gör för att man ska fortsätta vara motiverad i sitt arbete. Även medarbetaren i (Intervju H) belyste att hen känner sig motiverad av att få höra att hen är duktig eller att hen har gjort ett bra jobb. Detta går även i linje med medarbetarens i (Intervju E) resonemang som lyfte fram att hen motiveras av att visa för sin chef att hen gör ett bra jobb samt att få återkoppling och bekräftelse på det. Utifrån detta går det att tyda att medarbetarna även motiveras genom yttre motivation då de motiveras av att få någon sorts bekräftelse kring att de göra ett bra jobb samt belöningar.

En av medarbetarna hävdade att det viktigaste för motivationen och det som driver hen att göra ett bra jobb är möjligheten att själv kunna påverka sitt arbete (Intervju E). Detta resonemang gick även i linje med individen i (Intervju F) som belyste att hen motiveras av att ha frihet i arbetet samt kunna förbättra sitt eget arbetssätt. Detta går i linje med Mintzberg (1982) resonemang om att en decentraliserad organisationsstruktur kan stimulera medarbetarnas motivation mot bakgrund av att deras möjligheter att påverka och fatta beslut bli större.

Sammanfattningsvis motiveras medarbetarna av såväl inre motivation som yttre motivation hos aktören idag. Det går att tolka att de motiveras av yttre motivation genom att flertalet medarbetare framhållit att de motiveras genom att känna sig duktiga och bekräftade, samt att ett par av medarbetarna motiveras genom bankens vinstandelssystem samt möjlighet till hög lön i framtiden. Medarbetarna motiveras även genom inre motivation då de upplever att ett meningsfullt jobb med stimulerande kundmöten samt att ställas inför utmaningar som är utvecklande gör dem motiverade av arbetet i sig. En ytterligare aspekt att ta i beaktande som medarbetarna framhäver att de

motiveras av är möjligheten att påverka sin egen arbetssituation och känna att man har ett stort ansvar. Detta möjliggörs av organisationens decentraliserade organisationsstruktur som ger varje medarbetare ett stort beslutsutrymme (Mintzberg 1982). (Intervju D, E, F, G, H)

3. Hur kan cheferna arbeta med att motivera medarbetare utifrån medarbetarnas upplevelser av inre och yttre motivation & kan någon ledarstil tänkas passande?

För att förstå hur ledare kan jobba med att motivera sina medarbetare utifrån deras upplevelser av inre och yttre motivation behövs det först förståelse för vad som gör att medarbetarna känner motivation i sitt arbete. Utifrån medarbetarnas föreställningar om vad som motiverar dem uppkom flera faktorer där det främst handlade om att känna *ansvar*, känna sig *kompetent*, känna sig *duktig/bekräftad*, *bra kollegor*, *belöningar*, *utmaningar*, *utveckling*, *mål*, att ha ett *meningsfullt* arbete samt möjligheten till att *påverka* sin arbetssituation och att *bidra* i den totala verksamheten. (Intervju D, E, F, G, H)

Ledarna och andra sidan hävdar att de arbetar med att utveckla sina medarbetare genom att delegera utmanande uppgifter som i sin tur kan tänkas påverka medarbetarnas känsla av utmaning och utveckling. Ledarna hävdar också att de jobbar med motivation genom att de ger medarbetarna mer ansvar och delaktighet för att öka medarbetarnas engagemang där det också kan tänkas att medarbetarna känner att de bidrar mer till verksamheten på detta sätt. Ledarna hävdade i intervjuerna att de arbetar med uppföljning av mål och feedback för att bland annat bekräfta medarbetaren och dennes prestationer. Ledarna hävdar också att de sätter en stark tilltro till varje individ som grundas i ett stort förtroende för människan, med bakgrund i detta hävdar de att de inte använder någon detaljstyrning utan ger medarbetarna en stor möjlighet att påverka sin arbetssituation. (Intervju A, B, C)

Utifrån samtliga intervjuer med medarbetarna går det tyda att man har en stor stolthet över Handelsbankens struktur och modell. Flera personer hade en föreställning om att det decentraliserade arbetssättet där man har en stor möjlighet påverka och styra sin arbetssituation är avgörande för att dem ska känna sig motiverade. Utifrån dessa resonemang kan tänkas att en ledarstil som ger medarbetarna ett stort eget ansvar och har en stark tilltro till varje individs förmåga kan tänkas passande snarare än en ledarstil där ledaren sätter upp ett tydligt mål med tydliga roller och instruktioner kring ett önskat beteende. Det kan därav tänkas passande med en mer stödjande ledarstil i verksamheten för att medarbetarna ska känna sig motiverade mot

bakgrund av att denna stil jobbar med att aktivt ge vägledning, lyssna och uppmuntra medarbetaren till att själv fatta beslut (Hersey et al 1996).

Två av ledarna som intervjuades framhöll att de jobbar med att kontinuerlig uppföljning där ett av syftena är att säkerställa att det stora ansvaret medarbetarna har inte missbrukats. (Intervju B, Intervju C) Detta kan i sig tyckas motsägelsefullt när man och ena sidan hävdar att man har en stark tilltro till den enskildes förmåga men och andra sidan vill säkerställa så att inte förtroendet missköts. Anmärkningsvärt är också att två personer i (Intervju G, H) hävdar att de har en känsla av att de inte gör tillräckligt hela tiden. Detta mot bakgrund av att de inte har några tydliga konkreta riktlinjer kring sin arbetstjänst. En av dessa hävdar också att det upplevs jobbigt och påfrestande att man själv styr sin arbetsdag mot bakgrund av att personen har svårt att känna när och om hen gör ett tillräckligt bra jobb.

Utifrån dessa resonemang kan tänkas att ledarna behöver jobba mer med vad Hersey et al. (1996) hävdar är ett styrande ledarskap där medarbetarna får tydligare instruktioner. Detta då individerna också känner sig otillräckliga och är osäkra på ifall de gör ett tillräckligt bra jobb. Här bör även ledarna ha tätare uppföljningar med feedback som kan främja motivationen (Locke & Latham 1991). De kan också tänkas att de behöver arbeta mer med positiv förstärkning som i sin tur kan uppmuntra och öka medarbetarnas motivation (Lee och Raschke 2016).

Den styrande ledarstilen grundar sig istället i att ledaren ger tydliga instruktioner samt organiserar uppgiften i sin helhet och dess utförande samt övervakar detta (Hersey et al 1996). Denna ledarstil kan tänkas passande om man väljer att utgå från Taylor (1919) teori där en ledare endast kan motivera medarbetare genom att belöna hen monetärt utifrån sin prestation. Den styrande ledarstilen har likheter med den transaktionella ledaren där Avolio et al. (1999) hävdar att ledaren sätter tydliga riktlinjer och instruktioner kring vad som är ett önskat beteende och inte. Utifrån dessa resonemang bör ledarskapets fokus vara på att främja medarbetarnas yttre motivation när det kommer till att motivera sina medarbetare. (Deci & Ryan 2000).

Hertzberg (1959) tar avstånd från Taylors (1919) resonemang om att det är endast är monetära belöningar som motiverar människan genom sin tvåfaktorteori. Han belyser istället att monetära belöningar bara är en hygienfaktor och det som istället motiverar människan är motivatorer, ihop med att uppfylla hygienfaktorer (Hertzberg 1959). Motivationsfaktorerna består av avancemang, utveckling, ansvar, prestationer, erkännande samt en meningsfullhet i arbetet (Hertzberg 1959).

Hygienfaktorerna består som nämnt av lön, arbetsförhållande, mellanmännsliga relationer och företagspolicys. Utifrån dessa resonemang kring motivation går det tolka att ledaren kan motivera sina medarbetare genom att se till att arbetet är designat så att motivationsfaktorerna (motivatorerna) tillfredsställs samt bör även ledaren säkerställa att hygienfaktorerna är uppfyllda (Hertzberg 1959).

Det kan även tänkas att ledarna bör jobba med att främja förutsättningarna för medarbetarnas inre motivation vilket sker genom att individen känner utmaningar, utveckling och meningsfullhet i sitt arbete (Deci & Ryan 2000). För att jobba med den inre motivationen har det visat sig passande för ledarna att använda sig av en transformativ ledarstil (Belias & Koustelios 2014; Gagné & Deci 2005).

Deci och Ryan (2000) belyser att människan har tre stycken psykologiska behov som gemensamt behöver tillgodoses för att individen ska känna inre motivation bestående av kompetens, samhörighet och självbestämmande. Då Deci och Ryan (2000) hävdar att människan har behov av att känna sig duktig och utvecklas, känna kontroll och möjlighet till att påverka sin situation samt känna samhörighet behövs det tas i beaktande av ledaren. Ledaren behöver se till att dessa behov är tillgodosedda för att motivera sina medarbetare. Utifrån dessa resonemang kan ett transformativt ledarskap tillämpas för att uppfylla behovet av samhörighet där ledaren jobbar med att skapa en vision samt skapar en gemensam kultur (Bass 1999). Dock kan det även tänka sig att ett transaktionellt ledarskap är fördelaktigt där medarbetaren känner sig duktig genom kontinuerliga belöningar (Stewart 2006). Dock skulle det innebära väldigt tydliga instruktioner som i sin tur kunnat påverka medarbetarens känsla av att påverka sin situation. Här kan istället ett situationsanpassat ledarskap vara fördelaktigt där ledaren kan växlar sin ledarstil ut efter vad situationen kräver (Hersey et al 1996). Ledaren bör även jobba med att uppmuntra medarbetarna då detta bidrar till att individen att känna mening och kompetens (Yukl & Becker 2006). Detta går också i linje med Deci och Ryan (2000) forskning kring yttre motivation samt belyser att det är väsentligt att det finns balans mellan den inre motivationen och yttre motivation. Konkret kan detta handla om att ledaren behöver stärka medarbetarens yttre motivation genom belöningar, beröm och förmedlande om varför aktiviteten är väsentlig utifall individen inte har en egen vilja att utföra den (Deci & Ryan 2000). Detta innebär i praktiken att för en uppgift som individen finner ointressant behöver hen motiveras av den yttre motivationen till en högre grad än om hen har eget intresse att utföra aktiviteten i. Misslyckas man som ledare att balansera de inre och yttre motivationsfaktorerna så finns risken för att en individ blir omotiverad (Deci & Ryan 2000).

Uppdelning av motivationen går inte emot varann utan en individ kan exempelvis ha en hög inre motivation och hög yttre motivation samtidigt och vice versa eller en hög yttre motivation och en låg grad av inre motivation och vice versa (Deci & Ryan 2000). Med det i åtanke borde en ledare i Handelsbanken ha möjligheten att kunna växla mellan en transformativ ledarstil i syfte att stimulera medarbetarnas inre motivation och en transaktionell ledarstil i syfte att stimulera medarbetarnas yttre motivation. (Bass 1999, Stewart 2006, Deci & Ryan 2000). Dock tror jag att detta kan vara problematiskt då banken inte jobbar med kortsiktiga monetära belöningar i någon som helst utsträckning vilket försvårar det för ledaren när det kommer till att använda sig av en transaktionell ledarstil (Stewart 2006). Detta kan i sig försvåra möjligheten för ledaren att tillämpa en transaktionell ledarstil som i förlängningen kan innebära att ledaren får svårigheter med att motivera medarbetaren genom att stimulera dennes yttre motivation. I situationer där ett styrande ledarskap krävs kan detta bli problematiskt för medarbetarnas motivation då man får tydliga instruktioner kring vad som ska göras men ingen tydlig belöning som är kopplat till detta (Hersey et al 1996). Det kan därav bli problematiskt för ledarna att använda sig av ett transaktionellt ledarskap där ett visst beteende är kopplat till monetär belöning framförallt ifall situationen kräver det för att stimulera medarbetarens motivation (Stewart 2006). Detta kan också försvåra när det kommer till att använda ett situationsanpassat ledarskap för att balansera den inre och yttre motivationen i form av att använda en transformativ eller transaktionell ledarstil. Därav behöver än mer fokus vara på medarbetarnas inre motivation i den specifika verksamheten. Deci et al (2009) hävdar dock att den yttre motivationen kan ha negativa effekter på den inre motivationen framförallt ifall den är existerande och tas bort. Ett konkret exempel som skulle kunna bli problematiskt utifrån medarbetarnas utsagor blir ifall ledare i banken tar bort lönepåslagen eller ifall avsättningarna till oktogonen minskas. Då kan medarbetarnas inre motivation det vill säga deras nyfikenhet, driv och tillfredsställelse av arbetet i sig även minska.

7. Slutsats

Syftet med uppsatsen var att undersöka vilka föreställningar det finns kring motivation hos medarbetare och chefer i banksektorn samt med grund i teorier om ledarstilar resonera om hur cheferna kan arbeta med att motivera medarbetare utifrån dessa föreställningar och ifall någon ledarstil kan tänkas passande. Då forskning hävdar att banksektorn genomgått omfattande strukturella förändringar kan tänkas att förutsättningarna för att medarbetarna ska känna sig motiverade ändrats och ut efter det kan ledarskapet behöva anpassas eller förändras. Med dessa resonemang i åtanke diskuterades även ifall någon ledarstil kan tänkas passande för att motivera medarbetarna utifrån de nya förutsättningarna som uppkommit i banksektorn av de strukturella förändringarna.

För att besvara studiens syfte ställdes följande tre frågeställningar.

1. *Vilka föreställningar har cheferna kring hur de kan motivera sina medarbetare?*
2. *Vilka föreställningar har medarbetarna kring hur de motiveras i sitt arbete?*
3. *Hur kan cheferna arbeta med att motivera medarbetare utifrån medarbetarnas upplevelser av inre och yttre motivation & kan någon ledarstil tänkas passande?*

1. Vilka föreställningar har cheferna kring hur de kan motivera sina medarbetare?

Ledarna hävdar att de jobbar med att ha en stark tilltro till varje individ som är ett resultat av bankens kultur där man tillämpar ett decentraliserat arbetssätt. De sätter tydliga ramar ihop med medarbetarna samt ger dem delaktighet och ansvar. Samtliga ledare belyste också att de jobbar med feedback och uppmuntran för att motivera sina medarbetare. De försöker vara en förebild i verksamheten, vara lyhörda för varje specifik medarbetare samt balanserar de kontroll och förtroende (Intervju A, B, C). Utifrån dessa resonemang går det tolka att ledarna inte jobbar med en specifik ledarstil för att främja medarbetarnas motivation utan det går se drag av såväl transformativt ledarskap, ett transaktionellt ledarskap som ett situationsanpassat ledarskap. Det kan dock tolkas att samtliga ledare arbetar med uppmuntran (empowerment) för att motivera sina medarbetare hos aktören idag. En reflektion kan vara att de på gränsen till tvingas till att arbeta med just empowerment som ett resultat av bankens decentraliserade struktur. (Bass 1999, Stewart 2006, Hersey et al. 1996, Yukl & Becker 2006).

2. Vilka föreställningar har medarbetarna kring hur de motiveras i sitt arbete?

Medarbetarna upplevde att de motiveras av att ställas inför utmaningar, att känna ansvar samt känna att man bidrar och jobbar med något meningsfullt. De upplever också att de motiveras av att känna utveckling, att de presterar samt att någon bekräftar att dem är duktiga. Ett par av medarbetarna upplevde att de motiveras av möjligheten till hög lön i framtiden samt bankens vinstandelssystem. Ytterligare faktorer som motiverar medarbetare går tyda i att det uppkom resonemang kring att de motiveras av att känna att man jobbar ihop med bra kollegor samt att man kan påverka sin egen arbetssituation. Det går även tolka att medarbetarna motiveras av det decentraliserade arbetssätt i sig. Det går tyda att den inre motivation är särskilt viktig för att medarbetarna ska känna sig motiverade men att den yttre motivation även är väsentlig med grund i att medarbetarna vill bli bekräftade, känna sig duktiga samt inneha monetära belöningar. (Hertzberg 1959, Hackman & Oldham 1980, Deci & Ryan 2000)

3. Hur kan cheferna arbeta med att motivera medarbetare utifrån medarbetarnas upplevelser av inre och yttre motivation & kan någon ledarstil tänkas passande?

Ledarna hos aktören kan använda Deci och Ryan (2000) resonemang om inre och yttre motivation som ett verktyg för att motivera sina medarbetare samt för att få stöd i vilken ledarstil de ska tillämpa. Deci och Ryan (2000) belyser att det är väsentligt med balans mellan den inre motivationen och yttre motivation, vilket ledarna bör ha i åtanke. Utifrån detta behöver ledarna hos aktören stärka medarbetarens yttre motivation genom belöningar och beröm om individen inte tillfredsställs av aktiviteten i sig (Deci & Ryan 2000).

Väsentligt är också att ifall ledaren misslyckas med att balansera de inre och yttre motivationsfaktorerna så finns risken för demotivation (amotivation), det vill säga en omotiverad individ (Deci & Ryan 2000). Utifrån dessa resonemang kan det vara passande ifall ledarna hos aktören använder sig av ett situationsanpassat ledarskap och väljer ledarstil ut efter var situationen kräver (Hersey et al. 1996). Detta mot bakgrund av att det inte alltid behöver vara passande att använda sig av en transformativ ledarstil eller en transaktionell ledarstil utan det gäller att anpassa ledarskapet ut efter ifall man bör jobba med att stimulera individens inre eller yttre motivation. Detta mot bakgrund av att individer som intervjuats inte upplever att de motiveras på samma sätt eller av samma faktorer trots att det går tyda ett antal grundpelare skiljer det sig ändå åt mellan individerna.

Tidigare forskning som gjorts belyser att aktörer inom banksektorn fått ett antal positiva effekter på bland annat medarbetarnas motivation och engagemang genom att tillämpa ett transformativt ledarskap (Belias & Koustelios 2014). Det finns också forskning som hävdar att medarbetare i banksektorn främst motiveras genom belöningar, där ett transaktionellt ledarskap kan vara passande (Walsh et al 2012).

Min slutsats är istället att även ett situationsanpassat ledarskap kan vara passande i banksektorn utifrån studien hos aktören (Hersey et al. 1996). Denna slutsats har jag kommit fram till genom att väga in Deci och Ryan (2000) resonemang i diskussionen kring hur ledare kan jobba med att motivera medarbetare.

Slutsatsen har även kommit till mot bakgrund av att studien har en kvalitativ forskningsstrategi vilket skiljer sig åt mot en stor del av dagens forskning inom ledarskap och motivation i banksektorn. Denna forskningsstrategis metod har möjliggjort en ökad förståelse då det framkommit specifik information i varje intervju där medarbetare upplever en varierad syn på vad som motiverar dem bestående av inre och yttre motivation. Detta har i sin tur resulterat i att det är omöjligt att säga att en specifik ledarstil är passande i alla scenarion för att motivera medarbetarna i banksektorn. Det handlar istället om att se till varje enskild individs inre och yttre motivation och sedan anpassa ledarskapet där efter för att hitta en ledarstil som är passande för den specifika situationen när det kommer till att motivera medarbetarna.

Förslag på vidare forskning

Intressant vore att sätta resonemangen kring inre och yttre motivation i en organisation som har en mer centraliserad struktur för att jämföra denna studien med. Detta för att resonera kring ifall medarbetarna i en sådan organisation upplever att de motiveras på samma sätt och ut efter det resonera kring vilken ledarstil som skulle kunna vara passande i den specifika kontexten. Det vore också passande ifall det görs mer kvalitativ forskning kring medarbetarnas föreställningar av motivation och hur ledarna jobbar med att motivera sina medarbetare i banksektorn då sektorn genomgått omfattande strukturella förändringar

8. Referenser

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. *New York: Academic press.* (2), 267-299.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, H (red). 1994. *Vetenskapsteori och metodlära, introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Ather, S. M., Khan, M. A., & Hoque, N. (2011). Motivation as conceptualized in traditional and islamic management. *Humanomics*. 27(2), 121-137.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I., (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441-462.
- Awamleh, R., Evans, J., Mahate, A. (2005). A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. *Journal of Comparative International Management*. 8(1), 3-19.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 81(6), 827-832.
- Bashir, U., Ramay, M. (2010). Impact of Stress on employees Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*. 2(1), 122-126.
- Bass, B. M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. (1), 231-245. *New York: Free Press*.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8,9–32
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.

Beauchamp, M. R., Welch, A. S., & Hulley, A. J. (2007). Transformational and Transactional leadership and exercise-related self-efficacy. *Journal of Health Psychology*, 12(1), 83-88. doi:10.1177/1359105307071742

Becker, W.S. , Yukl, G. (2006) Effective Empowerment in Organizations Organization Management. *Journal Linking Theory & Practice: EAM White Papers Series*. (3) 210-231

Belias, D. & Koustelios, A. (2014) Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*. 4(3). 187-200

Bennis, W, Thomas, J. R. (2002) Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*. 80(9):39-45, 124.

Bjerke, B, Arbnor. I. (2008). *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur Lund.

Blanchard, H., Hersey, P.,. Johnsson, E, D (2012). *Management of Organizational Behavior*. 10:e upplagan. Pearson.

Bono, J. E., Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. 1:a upplagan. New York, NY: HarperCollins.

Bushra, F., Ahmad, U. , Asvir, N. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 2(18).

Carter, M., Armenakis, A., Feild, H., & Mossholder, K. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal Organizational Behavior*, (34), 942-958.

Clegg, S, & Kornberger. M, Pitsis. T. (2005) *Ledning och Organisation*. Liber

Cäker, M. , Siverbo, S. (2014) Strategic alignment in decentralized organizations - the case of Svenska Handelsbanken. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 149-162.

Deci, E. L. (1971). "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation". *Journal of Personality and Social Psychology*. 18. 105–115.

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78.
- Deci, E.L., & Ryan, R., Niemiec P.C. (2009) The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*. 43. 291–306
- Descombe, M. (2004). *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*. 1:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (2002) A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. 35-66.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331–362.
- Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. (2nd ed.). Sage.
- Goodson, Jane R, McGee, Gail W, & Cashman, J.F (1989) Situational Leadership Theory. A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Management*. 14 (4). 446-461.
- G.P. Latham, & E.A.Locke. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2). 212-247
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Mass: Addison-Wesley.
- Handelsbanken (2018a). *Årsredovisning*. PDF från länk:
[https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_q-rapporter_hb_2018_sv_arsredovisning/\\$file/hb_2018_sv_arsredovisning.pdf](https://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_q-rapporter_hb_2018_sv_arsredovisning/$file/hb_2018_sv_arsredovisning.pdf)
 Hämtad 2019-03-30
- Haque,F,M., Haque, A, M, & Shamimul, I. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8 (1).
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-35.
- Hersey P., Blanchard K. H. & Johnson D. E. (1996). *Management of organizational behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hertzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. (2 ed.). Oxford, England: John Wiley
- House, R. Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891- 902.

Jackson, N. , & Carter, P. (2007). *Rethinking Organisational Behaviour*. 2. uppl. Johanneshov: TPB.

Jacobsen, D, Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. 3:5.Uppl. Enskede: TPB.

Johansson-Lindfors, M.B. (1993). *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur

Kakkos, N. , & Panagiotis, T. (2011). Investigating the link between motivation, work stress and job performance. Evidence from the banking industry. *Department of Business Administration, TEI of Larissa, Greece*. 10-12.

Kark, R., Shamir, B, & Chen, C. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255

Kotter, J. P, (2000). "What Leaders Really Do", *The Bottom Line*. (13)1,

Kretiner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior*. (4 ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Lawrence, R, P., Nohria, N. (2002) *Driven: How human nature shapes our choices*. Jossey-Bass, San Francisco. (2002)

Lee, M, & Raschke, L, R. (2016) Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*. 1(3), 162-169.

Lindsay, R.M., & Libbey, T. (2007). Svenska handelsbanken: Controlling a radically decentralized organisation without budgets. *Issues in accounting education*. 22, 625-640.

Lueg, L. Larsen, K, M. ,Lange Nissen, L,J. , Schmaltz, C. & Røjkjær Thorhauge, R, J. (2014) Can The Business Model Of Handelsbanken Be An Archetype For Small And Medium Sized Banks? A Comparative Case Study. *The Journal of Applied Business Research*. 30(3).

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Free Press.

McCleskey, A., J (2014) Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5(4).

Mintzberg, H. (1982). *Structure in fives - designing effective organizations*. London: Prentice - Hall.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 81.

Naeem, A. , Shahzad, A. , Hussain, Z. , Saqib, Ali. , & Muhammad,S. (2014) Factors Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10). 125-133

Nohria, N, Groysberg, B, & Lee, L. (2008) Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86 (7/8). 78-83

Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Odetayo, T. A. & Ojonkuku, R. M (2012) Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*. 1(4). 202-207.

Patel, R., & Davidsson, B. (2007). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pinder, C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Pink, H, D. (2018) *Drive - The Surprising Truth About What Motivates Us*. Canongate Books Ltd.

Ramhall, S. (2014) A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 5. 51-56.

Riaz T., Akram M.U., & Ijaz H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees commitment: an empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.

Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior*. 6 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Robert, J. (2012) Organizations, Autonomy and Leadership: the importance of the context. *Contemporary Corporate Culture under Globalization, JTO School of Management*. 149-158

Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(1), 91-110.

Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577–594.

- Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206.
- Springer, J-G. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29-42
- Steers, R., & Porter, L. (1983). *Motivation and Work Behavior*. (Third ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54.
- Svenska Bankföreningen. (2018). PDF från länk: https://www.swedishbankers.se/media/3781/17_bank-och-finansstatistik-2017.pdf (Hämtad 2019-04-22)
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (red.) (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers publishers New York and London.
- Theriou, G., Theriou, N., Chatzoglou, P. (2007). The Relationship Between Learning Capability and Organizational Performance: the Banking Sector in Greece. *Spoudai*, 57, 2, 9-29.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4:e Upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Institute*, 36(1), 49-61.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walder, S. (1995). China's transitional economy, interpreting its significance. *The China Quarterly*, 144, 963-980.
- Walsh, A., Magnuszewski, P., Slodka-Turner, A. (2012). Can banks self-regulate? Voluntary agreements, intrinsic motivation and games. *Institute of economic affairs*, 32(3), 58-64
- Woods, S. A., & West, M. A. (2010). *The Psychology of Work and Organizations*. Cengage Learning EMEA
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16

9. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor Medarbetare

- Vad ger dig drivkraft/motivation i ditt vardagliga arbete?
- Vad gör arbetet meningsfullt för dig?
- Vad innebär decentralisering för dig?
- Upplever du en hög grad av självbestämmande och stort beslutsfattandemandat?
- Vilka för/nackdelar ser du med en decentraliserad organisationsstruktur samt en hög grad av självbestämmande och frihet i arbetet?

Bilaga 2 - Intervjufrågor chefer

- Hur ser du på ditt ledarskap i banken?
- Vill du beskriva din syn på hur man som ledare motivera sina medarbetare?
- Hur ser du på decentralisering?
- Hur upplever du att decentralisering avspeglar sig på ditt ledarskap?
- Vilka för/nackdelar ser du med decentralisering och vad en sådan struktur möjliggör?