



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Motivation i arbetslivet

- Hur ledare motiverar medarbetare

**Examensarbete i företagsekonomi
Kandidatexamen Organisation
Vårterminen 2016**

**Författare: Sadri Kadrijaj
Författare: Maroun Saad**

**Handledare: Ahmad Ahmadi
Examinator: Eddy Nehls**

Förord

Vi vill börja tacka ledaren och medarbetarna på Swedbank i Trollhättan som ställde upp till intervjuer på deras arbetstid. Utan deras medverkan hade vi inte kunnat genomföra studien. Vi vill även tacka vår handledare Ahmad Ahmadi som har väglett oss till en bättre studie genom goda råd samt stöttning. Eddy Nehls som är vår examinator ska också tackas eftersom även han har varit väldigt bra på att stötta samt svara på mail angående olika frågor kring studien även ifall han inte var vår handledare. Utöver personal från Högskolan Väst så vill vi även tacka alla studenter som har opponerat mot vårt arbete samt övriga studenter som har medverkat i seminarierna där det har uppstått diskussioner kring allas arbeten. Vi vill även tacka övriga studenter från andra grupper som har visat stöd och medkänsla vid stressiga situationer. Slutligen vill vi tacka våra familjer som ständigt har frågat oss hur det går med studien och försökt stötta oss till 100 procent. Ett stort tack till alla inblandade!

Trollhättan 2016-05-24

Sadri Kadrijaj

Maroun Saad

Sammanfattning

Titel: Ledarskap och motivation

Författare: Sadri Kadrijaj & Maroun Saad

Kurs: EXC504, Examensarbete inom Företagsekonomi – Organisation

Termin: Vårtermin – 2016

I en organisation är medarbetarna bland den viktigaste faktorn för framgång. En ledare ska ha en vision och ska sätta upp mål för att sedan kunna förmedla vidare detta till sina medarbetare. För att nå dessa mål, behöver en organisation motiverade medarbetare för att ha viljan och ett intresse att stå på samma sida som ledarna i organisation för att kunna sträva efter de gemensamma målen som finns i sikte. Den här uppsatsen handlar om motivation i arbetslivet och hur ledaren bör motivera sina medarbetare. Vi fokuserar på vilka problem som uppstår när medarbetarna inte är motiverade på arbetsplatsen och framför allt vad som krävs för ledaren att kunna förstärka motivation hos sina medarbetare.

Vi har till hjälp för denna uppsats undersökt om motivationen hos de anställda på Swedbank för att få en inblick av hur ledaren i organisationen går tillväga för att motivera sina medarbetare med hjälp av den ledarstilen ledaren har. När vi intervjuade både ledningen och medarbetarna resulterade det med att motivationen ansågs vara en oerhört viktig del för att utföra ett bra jobb. Om medarbetarna inte är engagerade i arbetet som måste utföras kommer det inte leda till positiva resultat för organisationen. Kommunikationen bör fungera tillfredställande mellan ledaren och medarbetarna för att de ska kunna genomföra sitt arbete. Även responsen som medarbetarna får av ledaren var också viktigt för att öka motivationen eftersom medarbetarna känner sig delaktiga i besluten som tas, vilket gör att de känner sig som en del av organisationen.

Abstract

Title: Leadership and motivation

Authors: Sadri Kadrijaj & Maroun Saad

Course: EXC504, Degree work, business studies – Organization

Term: Spring semester 2016

In an organization, employees are among the most important factor for success. A leader must have a vision and should set goals and then be able to pass this to their coworkers. To achieve these objectives, an organization needs motivated coworkers to have the desire and interest to stand on the same side as the leaders of the organization to strive for the common goals that are in sight. This essay is about motivation in the workplace and how the leader should motivate their coworkers. We focus on the problems that arise when coworkers are not motivated in the workplace and especially what is necessary for the leader to strengthen the motivation of its coworkers.

We have with help of this essay examined the motivation of employees in Swedbank to get a glimpse of how the leader of the organization motivates their coworkers by help of the management style leader has. When we interviewed the management and coworkers it resulted that motivation was considered an extremely important part to perform a good job. If coworkers are not engaged in the work that must be done, it will not lead to positive results for the organization. The communication should operate satisfactorily between the leader and the coworkers to be able to complete their work. Although the response that comes to the coworkers from the leader was also important to increase motivation because coworkers feel involved in decisions that are taken, which makes them feel like a part of the organization.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
Sammanfattning	ii
Abstract.....	iii
1.0 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfrågor	3
1.4 Syfte	3
2.0 Metod	4
2.1 Undersökningsmetod	4
2.2 Datainsamling	4
2.3 Intervju.....	5
2.4 Observation.....	6
2.5 Urval	6
2.6 Tillförlitlighet/ Validitet/ Källkritik	6
3.0 Teoretisk referensram	9
3.1 Ledarskap.....	9
3.1.1 Ledarstilar	9
3.1.2 Demokratiskt och Byråkratiskt ledarskap	11
3.1.3 Ledarens roll vid motivation	13
3.2 Motivation.....	14
3.2.1 Inre och yttre motivation.....	15
3.2.2 Motivationsteorier	16
3.2.2.1 Maslows behovstrappa	16
3.2.2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori.....	17
3.2.2.3 Vrooms förväntansteori.....	17
3.3 Sammanfattning av teoriavsnitt	18
3.4 Analysmodell	18
4.0 Diskussion.....	19
4.1 Presentation av organisationen.....	19
4.2 Ledare	19
4.2.1 Ledarskap.....	19
4.2.2 Motivation.....	22

4.3 Medarbetare	24
4.3.1 Ledarskap	24
4.3.2 Motivation	26
5.0 Slutsats/Förslag till vidare forskning	30
5.1 Slutsats	30
5.1 Förslag till vidare forskning	31
6.0 Referenser	32
7.0 Bilagor	36
7.1 Intervju med ledare	36
7.2 Intervju med medarbetare	37

1.0 Inledning

I detta avsnitt diskuterar vi samt redogör bakgrunden till vårt ämnesval som handlar om att motivera de anställda i organisationen. Vidare leder det till en problemdiskussion som sedan med hjälp av våra forskningsfrågor besvarar vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Hiam (2006) nämner att ifall en organisation ska utvecklas krävs det att medarbetarna i organisationen måste bli bättre, snabbare och smartare. Det handlar inte endast om att ledaren i organisationen har den rollen för att kunna utveckla medarbetarna i organisationen, eftersom det är viktigt att alla i organisationen är kapabla att ha viljan för att fortsätta utvecklas. Därför är det viktigt att ledaren fokuserar på att motivera sina medarbetare för att de ska vilja bli bättre, snabbare och smartare för att gynna organisationens överlevnad.

För att medarbetarna ska motiveras krävs det att ledarna använder sig av lämpliga strategier. Beroende på vilken organisation det gäller så behövs olika typer av strategier. Exempelvis så behöver en mäklarfirma medarbetare som kan ta eget initiativ och som själva är motiverade för att kunna möta prestationskraven som är krävande. Det krävs att organisationen har en personal som är villig att lära sig snabbt och som är entusiastiska. För att kunna lyckas öka motivationen hos individerna krävs det att organisationen är pigg på förändringar, som är villiga att anstränga sig och ge allt. Det handlar om att organisationen ger det lilla extra och är ivriga om att kunna lyckas (Hiam, 2006). I jämförelse med en mäklarfirma så beskriver King (1999) att på en industri så bidrar medarbetarna med monotont typ av arbete till en stor mekanisk drivkraft som utför det centrala arbetet. Därför behöver inte ledarna medarbetare som vill ta egna initiativ utan att de ska utföra sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt för att det stora mekaniska arbetet ska fungera korrekt.

Longenecker (2011) belyser att under en längre tid har det diskuterats om vad det egentligen är som motiverar de anställda i arbetslivet. Ett ledarskap som består av en hel del kunskap och förståelse för drivkrafterna blir avgörande för organisationens framtid eftersom individerna i organisationen står för tillväxten med hjälp av deras prestation. Mycket beror på detta eftersom det finns olika motivationsfaktorer som får människorna att sträva efter sina mål.

När det talas om de allra bästa ledarna, så innebär det framför allt att ledarna har lärt känna och kan sina anställda utan till. På så sätt kan ledarna utveckla de anställdas färdigheter och få de anställdas drivkrafter att öka enormt. För att kunna förstå och veta varenda individs styrkor och svagheter på arbetsplatsen, krävs det att en ledare utvecklar en personlig koppling med varje anställd som är en del av organisationen. En god ledare bör inte använda sig av olika verktyg eller knep eftersom det leder till manipulation hos de anställda i organisationen, istället ska en god ledare genom uppmuntran och trygghet lyckas få medarbetarna att dela ledarens och organisationens vision. Ledaren bör fokusera på att motivera sina anställda för att de ska känna sig som en del av organisationen och även så de har ett eget ansvar, på så sätt blir det mycket enklare för medarbetarnas uppgifter att nå visionen. Motivation definieras

som en inre drivkraft för att kunna tillfredsställa sina behov. Motivation handlar om ett beteende som är behovsstyrd. Därför är det viktigt för en ledare att förstå medarbetarnas beteende i organisationen som påverkar möjligheterna som förekommer för att medarbetarna ska känna sig tillfredsställda av sina behov på arbetsplatsen (Longenecker, 2011)

1.2 Problemdiskussion

Berséus (2004) belyser att motivation är en inre drivkraft med en önskan att vilja åstadkomma någonting, utan motivation hos medarbetarna kommer organisationen ha svårare att uppnå de mål organisationen vill sträva efter. Omotiverade medarbetare är problematiska eftersom de inte kan tillföra positiva resultat för organisationens framgång, oavsett den kunskapen eller förmågan som medarbetarna har. Det krävs en motiverad medarbetare för att den fulla potentialen ska uppnås. Det finns inga generella eller några enkla sätt att kunna öka de anställdas motivation på arbetsplatsen. En ledare kan erbjuda olika möjligheter som tillfredsställer behoven och drivkraften hos medarbetare för att motivationen ska kvarhållas. På grund av de tidigare arbetserfarenheterna vi både författare haft så håller vi med om att det krävs att medarbetarna behöver en ledare som ständigt fokuserar på sina medarbetare för att öka motivationen. Ledarna på våra tidigare arbetsplatser hade egna sätt att motivera sina medarbetare. Berséus (2004) belyser att ledarna kan erbjuda olika möjligheter för att tillfredsställa medarbetarens behov såsom exempelvis ett belöningssystem. Vi instämmer med Berséus (2004) då vi har egna erfarenheter om ledare som inte fokuserade på att belöna sina medarbetare för egen vinning och som på så sätt resulterade i att kommunikationen mellan ledaren och de anställda försämrades och motivationen var långt ifrån att vara på topp. Medarbetarna på arbetsplatsen hade ingen vilja eller motivation för att fortsätta prestera sitt bästa för organisationen, vilket då ledde till en sämre stämning på arbetsplatsen och negativa resultat.

Berséus (2004) belyser att om inte en ledare har förmågan att kunna få med sig medarbetarna att tillsammans sträva efter gemensamma mål och prestera ut det maximala för att få ett bra resultat kommer det vara ett problem för organisationen. Problem uppstår enkelt eftersom det inte är lätt att alltid vara motiverad på en arbetsplats, framför allt om medarbetarna inte finner ett intresse för sina arbetsuppgifter. Hiam (2006) belyser att hantera ett problem som berör att medarbetarna i organisationen är omotiverade är inte enkelt. Motivationsproblem kan uppstå exempelvis när medarbetarna måste ständigt lyssna på ledarens order som de måste följa, när ledaren talar om vad som ska göras så försvinner motivationen sakta eftersom arbetet sker upprepande och medarbetarna finner det inte intressant längre. Med detta instämmer vi författare eftersom det leder till att arbetet sker upprepande och det finns ingen frihet, medarbetarna i organisationen arbetar helt medvetna om att de inte kommer få lära sig nya erfarenheter. Hiam (2006) förklarar att när en ledare inte motiverar medarbetarna att komma på egna lösningar och istället låter dem ständigt lyssna på ledarens lösningar riskerar ledaren att medarbetarnas motivation försämrans. Medarbetarna kommer i sådana fall inte känna sig delaktiga i arbetet, vilket slutligen kommer resultera i att medarbetarna hamnar på en lägre

nivå av intresse och framför allt motivation som är problematiskt för organisationens vinstdrivande ändamål.

Enligt vår tolkning har organisationer som uppgift att försöka fokusera och prioritera sina medarbetare på första hand, eftersom motiverade medarbetare har alltid varit nyckeln till framgång. Att ha motiverade medarbetare i organisationen kommer leda till att ledaren får med medarbetarna på samma vision. Enligt Anthony (1990) så är det av stor vikt att leda både medarbetarna och ledarna mot samma vision och om det råder osämja som drar parterna isär uppstår det ett gap, mellan ledarskapet och medarbetarna. Detta gap är problematiskt för organisationen eftersom motivationen blir lidande av att kommunikationsvägen mellan ledarskapet och medarbetarna suddas ut och parterna inte vill använda sig av varandra.

1.3 Forskningsfrågor

- Hur skapar och förbättrar ledare motivationen hos medarbetare?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur ledare skapar och förbättrar motivationen hos medarbetarna i en organisation samt vad motivationen har för betydelse för både ledare och medarbetare. Efter studiens slutförande vill vi hjälpa olika organisationsledare att skapa fler perspektiv om hur de kan skapa och förbättra motivationen.

2.0 Metod

Innebörden av metod innebär vilket tillvägagångssätt som ska användas för att uppnå ett resultat som tillfredsställer undersökningens huvudsyfte (Backman, 2016). I metoden används olika avsnitt för att förklara tillvägagångssättet till undersökningen. I detta avsnitt tar vi upp vilka undersökningsmetoder, datainsamling, urval, intervjuer och observationer vi kommer använda oss av. I slutet av avsnittet kommer vi förklara hur vi ska nå hög reliabilitet och validitet i vår empiri samt källkritik.

2.1 Undersökningsmetod

I kvalitativ forskning framförs ett resultat i form av mjukdata, det vill säga genom verbala formuleringar som antingen är skriftliga eller muntliga men även båda tillvägagångssätten (Backman, 2016). Med hjälp av kvalitativ forskning skapas en djupare insikt om ämnet som studeras (Bryman & Bell, 2013).

I denna studie har vi undersökt hur ledare motiverar medarbetare med hjälp av kommunikation. För att kunna utföra studien ansåg vi att en kvalitativ metod tillfredsställde vår studie genom att införskaffa empiri utifrån respondenters verbala formuleringar som sedan skrevs ner. Med hjälp av kvalitativ forskning kunde vi skapa djupare förståelse kring forskningen med hjälp av intervjuer och observationer. Med hjälp av intervjuerna har vi kunnat införskaffa empiri om hur ledaren motiverar medarbetarna, vilket ledarskap medarbetarna anser finnas på Swedbank samt vad motivation innebär för både ledare och medarbetare. Med vår införskaffade empiri jämförde vi den med tidigare forskning för att undersöka ifall resultatet skiljer sig från varandra. Med hjälp av jämförandet mellan empiri och tidigare forskning kunde vi dra slutsatser utifrån vår tolkning av informationen.

2.2 Datainsamling

I denna studie har vi införskaffat empiriskt material med hjälp av intervjuer som har genomförts på Swedbank i Trollhättan, intervjuerna bestod av en semistrukturerad intervjuform. Varje intervju med enskild respondent varade i mellan 30-60 minuter. Vi valde att använda oss av personliga intervjuer eftersom vi ville kommunicera med respondenterna face-to-face, det gav oss även snabbare återkoppling kring våra huvudfrågor och följdfrågor. Intervjufrågorna var varierande bland ledaren och medarbetarna, vi valde att intervjufrågorna skulle vara varierande frågor eftersom en ledare och en medarbetare kan ha olika synfallsvinklar på motivation och hur- och vad som skapar samt förbättrar motivationen. Innan vi påbörjade intervjun frågade vi om vi fick spela in intervjuerna med hjälp av en ljudinspelare, samtliga respondenter godkände att vi kunde spela in dem. Medan en av oss ställde frågor till respondenterna så observerade den andra respondenten. Vi observerade deras kroppsspråk, beteende och uttryck de använde sig av under intervjun. Efter intervjuerna med samtliga respondenter transkriberades ljudklipp till skriftlig form som därefter sammanfattades eftersom vi ansåg inte att alla svar tillfredsställde vår studie.

Vi valde Swedbank i vår studie eftersom det är en stor organisation som har många anställda och för att de anställda ska trivas samt kunna hjälpa kunder måste det finnas motivation hos

de anställda. Varför vi valde att intervjua ledare och medarbetare från Swedbank i Trollhättan är eftersom en av oss har arbetat på Swedbank i Vänersborg sen hösten 2015. Eftersom han arbetar där underlättade det för oss att ta kontakt med organisationen för att fråga ifall vi kunde intervjua anställda på Swedbank.

2.3 Intervju

Intervju innebär att individer talar om något specifikt, det kan vara att en individ som håller i intervjun som ställer frågor till en respondent, det vill säga en individ som blir intervjuad. Och syftet med intervjuer är att samla information om hur olika respondenter upplever olika saker och den som håller i intervjun kan uppfatta situationer annorlunda beroende på rösten, exempelvis om intervjun sker via telefonsamtal eller face-to-face (Dalen, 2008).

Dalen (2008) belyser att huvudsyftet med en intervju är att samla kunskap empiriskt, det vill säga kunskap från respondenter från till exempel en organisation. Med den empiriska kunskapen kan den jämföras med tidigare forskning inom samma kunskapsområde för att se ifall det stämmer överens. Intervjuer måste vara väl strukturerade från början, när intervjuer ska ske måste huvudfrågorna redan vara bestämda av de som håller i intervjuerna och under intervjuernas gång kan det uppkomma följdfrågor utifrån respondenternas svar. Något som är viktigt innan intervjun är att intervjufrågorna inte är för personliga beroende på ämnet utan intervjuerna ska påbörjas med en öppen fråga. De som håller i intervjuerna ska även försöka undvika frågor som anses känsliga.

Oftast använder intervjuare två typer av intervjuer, dessa typer är strukturerade- och semistrukturerade intervjuer. När strukturerade intervjuer används är frågorna bestämda i förväg och de har en specifik ordning som följs när frågorna ska ställas. Intervjuformen ska vara specifik, alla respondenter som intervjuaren bestämmer att intervjua ska innehålla exakt samma frågor och i samma ordning, det vill säga att intervjuaren inte får ställa annorlunda frågor till de olika respondenterna (Bryman & Bell, 2013). Denna typ av intervju tillfredsställer inte vår undersökning eftersom vi ska intervjua ledare och medarbetare. Frågorna var annorlunda till ledaren jämfört med frågorna till medarbetarna eftersom vi ansåg att en ledare har andra synvinklar angående motivation och hur de skapar samt förbättrar motivation hos medarbetarna.

Med semistrukturerade intervjuer innebär att huvudfrågorna redan är bestämda och har en ordning som intervjuaren själv bestämmer hur de ska ställas till respondenterna. Under intervjuens gång kan det tillkomma frågor beroende på respondentens svar, detta medför att intervjuprocessen skapar en flexibilitet (Bryman & Bell, 2013). Vi har valde denna typ av intervju eftersom vi ansåg att det kan uppkomma intressanta diskussioner med respondenterna utifrån vår intervju. Eftersom vi diskuterade om respondenternas svar så medförde det att vi kunde ställa ytterligare frågor som tillfredsställde vår studie.

När vi genomförde intervjuerna skedde det face-to-face för att kunna observera respondenternas kroppsspråk men även för att försöka få tillförlitlig information. Intervjuerna genomfördes i respondenternas kontor, vi valde att intervjua respondenterna i kontoret eftersom det skapar ett lugn hos respondenterna med hjälp av att det var endast vi som

intervjuade och respondenten i ett rum. Respondenterna intervjuades enskilt för att införskaffa information av varje enskild individ och inte information om hur en grupp individer ansåg om intervjufrågorna. Vi ansåg att det skapar mer tillförlitlighet eftersom resterande i gruppen kan påverka svaren.

2.3.1 Observation

Observationer används för att kunna samla information om beteenden i olika situationer, när det talas om beteende handlar det om olika handlingar en individ använder sig av till exempel verbala uttryck och känslouttryck med mera. Syftet med observationer är att kunna komplettera information som har samlats in med till exempel intervjuer. Nackdelen med observationer är att den tar tid att utföra, eftersom det är en bra metod att använda sig av för att samla information så är det viktigt att använda sig av observationer ifall det finns tid (Patel & Davidson, 2011).

2.4 Urval

Urvalet av respondenter är en viktig del i undersökningen, hade vi valt fel respondenter så hade det kunna medföra att hela studien blir oanvändbar (Holme & Solvang, 1997). Det var viktigt att vi valde respondenter som var intresserade av att intervjuas, om respondenterna inte hade varit intresserade kan det medföra att respondenterna inte är ärliga i deras svar.

Då syftet med studien är att undersöka hur ledare skapar och förbättrar motivationen så behövde vi intervju respondenten som har varit delaktiga inom organisationen en längre period. Vi valde att intervju respondenten som har varit anställda längre än ett år och vi valde dessa respondenter eftersom ledare och medarbetare som har varit anställda en längre period har hunnit känna sig som en del av organisationen (Holme & Solvang, 1997). Vi valde att intervju fem respondenter, en ledare och fyra medarbetare. Könsfördelningen ville vi få jämlik, därför valde vi att intervju tre manliga och två kvinnliga respondenter. Vi valde att avgränsa antal respondenter eftersom vi ville intervju respondenterna mer djupgående. Vi ansåg att det var viktigt att intervju respondenterna djupgående för att samla information om hur ledaren skapar och förbättrar motivationen samt vad de anställda blir motiverade av. När respondenterna valdes ut valde vi att inte avgränsa oss av någon specifik ålder vid intervjuerna eftersom vi ansåg att det skulle kunna påverka vår empiri på grund av att innebörden av motivation kan variera bland individer i olika åldrar, (Holme & Solvang, 1997).

2.5 Forskningsetiska principer

För att skapa en bra studie med hjälp av insamlad data har vi använt oss av de forskningsetiska principerna. Dessa principer är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och den sista principen som är nyttjandekravet, (Bryman & Bell, 2013).

För att kunna uppnå informationskravet i studiens insamlade teori presenterade vi oss samt berättade att vi var studenter från Högskolan Väst som utförde ett examenarbete om hur ledare skapar och förbättrar motivationen hos medarbetare. Vi presenterade även varför vi gjorde en studie kring just det ämne vi hade valt. När vi hade presenterat oss och vår studie förklarade vi för respondenterna att det var frivilligt att medverka i en intervju och att ifall respondenterna ansåg att en fråga inte var lämplig så behövde de inte svara på den frågan samt att de kunde avbryta intervjun om de inte ville slutföra den, (Bryman & Bell, 2013).

Innan intervjuernas genomförande var vi noggranna med att förklara för respondenterna att de skulle förbli anonyma, vi valde att de skulle förbli anonyma eftersom det kan generera mer samt viktig information. Vi har nämnt ledaren som "hon" i empiriavsnittet, det gjorde vi eftersom de endast har kvinnliga ledare och det underlättar inte för en läsare att kunna identifiera henne. Övriga respondenter som är medarbetare har vi valt att inte nämna varken "han" eller "hon", medarbetarna ville inte att övriga kollegor och utomstående individer ska veta vad de har sagt. (Bryman & Bell, 2013).

Den sista principen är nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2013), för att kunna uppfylla denna princip förklarade vi för respondenterna att deras uppgifter och information de delade med sig skulle användas endast för vår studie. Vi var noggranna med att förklara för respondenterna att andra forskare och studenter inte skulle få ta del av informationen.

2.6 Källkritik

För att införskaffa trovärdig och en empiri som tillfredsställer vår studie valde vi att genomföra personliga intervjuer med en ledare och fyra medarbetare. Eftersom vi valde att intervjua fem anställda på Swedbank anser vi att det medförde att studiens trovärdighet ökades eftersom det inte var för få men inte för många respondenter heller. Respondenterna intervjuades i deras kontor vilket vi anser skapade neutralitet eftersom det blir bekvämligare för respondenterna genom att de känner sig mer lugna i en miljö där de ofta närvarar. Med tanke på att intervjuerna genomfördes i deras kontor anser vi att respondenternas svar var ärliga och kunde svara mer utförligt med tanke på att de kände sig bekväma. En annan faktor som spelade roll att de var framförde ärliga svar var att vi var noggranna med att förklara att de skulle förbli anonyma.

Efter genomförande av intervjuerna kände vi författare att vi hade fått en helhetsbild kring hur ledningen skapar och förbättrar motivationen för medarbetarna. Respondenterna svarade positiva och även negativa förklaringar om hur det ser ut på Swedbank idag, det medförde att vi lättare kunde förstå hur situationen ser ut på Swedbank.

Vi anser att vi inte behövde fler respondenter eftersom intervjuerna vi genomförde gav oss en helhetsbild samt att vi intervjuade respondenter i olika åldrar. Det hade vart positivt men inte nödvändigt för vår studie att intervjua ytterligare en ledare för att få bredare syn kring hur ledningen förbättrar motivationen.

2.7 Tillförlitlighet/Överförbarhet

Reliabilitet innebär att det skapas tillförlitlighet i studien, För att skapa högre tillförlitlighet valde vi att intervjua respondenter från Swedbank i Trollhättan eftersom en av oss författare arbetar på Swedbank i Vänersborg. Vi ansåg innan påbörjad studie att det skulle generera ärligare svar samt att respondenterna skulle känna sig mer bekväma än ifall vi hade valt att intervjua respondenter från Swedbank i Vänersborg. När vi presenterade oss för respondenterna var vi noggranna med att presentera studiens syfte och att intervjuerna skulle ske individuellt samt att respondenterna skulle vara anonyma. En viktig roll vid genomförandet av intervjuerna var att en av oss skulle observera respondenten för att kunna undersöka ifall svaren var tillförlitliga. Tillförlitligheten ökades genom att intervjua respondenterna var och en istället för en gruppintervju (Bryman & Bell, 2013).

För att öka överförbarheten har vi sammanfattat respondenternas svar som vi sedan har använt oss av i empiriavsnittet. Vi har valt att tydliggöra respondenternas svar i flytande text samtidigt som vi har förstärkt den flytande texten med olika citat från respondenterna. Vi förstärkte empiri avsnittet med olika citat för att läsaren ska veta vad vi har sammanfattat utifrån citaten.

3.0 Teoretisk referensram

Detta avsnitt inleds med tidigare forskning om ledarskap, olika ledarskapsstilar och hur ledaren motiverar medarbetare. Därefter redogörs motivation, inre- och yttre motivation samt olika motivationsteorier. Teorierna som vi har valt anser vi vara huvudteorierna inom motivation.

3.1 Ledarskap

Cohen (2009) belyser att det har varit många funderingar på vad som egentligen definierar begreppet ledare och ledarskap. Utan en ledare i organisationen kommer ingen medarbetare känna sig inspirerad eller säker på att använda sin kreativitet och att kunna skapa sin egen vision för att sedan använda det. Det krävs en ledare för att medarbetarna ska känna att de passar in i visionen som är skapad och för att medarbetarna ska förstå vad de försöker uppnå med målen organisationen strävar efter. Vidare skriver Cohen (2009) att ledarskap handlar på så sätt om att få en människa att göra något som en ledare vill få gjort och som individen som ska utföra det ska själv ha den viljan att genomföra det. Detta innebär att en ledare är exceptionell och beter sig positivt och inte på ett manipulerande sätt. Det finns ingen säkerhet för att varken visionen eller inspirationen kommer att värderas riktigt, men chansen för alla ledare kan finnas genom att bidra meningsfullt på olika sätt. Ledarskap handlar om att en individ i exempelvis en organisation påverkar en grupp bestående av individer att sträva efter gemensamma mål för att nå dessa. Med det gemensamma målet ledaren och medarbetarna har tillsammans innebär att alla är med och bidrar till visionen som existerar.

En sann ledare bör tänka på framtiden och ska framför allt vara kapabel att kunna utföra sina idéer, en ledare ska även ha bestämt sig för vilken vision hen har. Det är viktigt att ledaren har förmågan att ta kontroll för att styra och ställa som hen vill. En ledare måste ha förmågan att kunna förutse målen organisationen har under situationerna som uppstår och kunna styra medarbetarna mot målen under ledarens ledarskap (Cohen, 2009). Det är en oklar process, men en stor ledare har rollen att ständigt kunna påverka andra positivt genom att vädja till individernas behov och önskemål oavsett ålder, befattning, eller upplevelse. Utan en ledare menar Cohen (2009) att det kommer vara svårt för medarbetarna att ha något att sträva efter, eftersom en ledare är till för att dela upp arbetsuppgifter för medarbetarna som ger en klar bild på vad som kommer att utföras härnäst. Medarbetarna kommer varken känna sig inspirerade eller känna att de har tillstånd att använda sig av sin egen vision eller kreativitet eftersom medarbetarna inte kan förstå själva vad de egentligen försöker uppnå.

3.1.1 Ledarstilar

Med hjälp av de olika ledarstilarna blir det möjligt att uppnå de organisatoriska målen effektivt (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Olika ledarstilar är till för att påverka sina medarbetares prestation och för att det ska ske produktivt. En effektiv ledare har rollen att påverka sina medarbetare att kunna uppnå sina önskade mål som organisationen strävar efter

på grund av sina önskade resultat. Beroende på vilken ledarstil det är, har de olika ledarstilarna gemensamt att kunna påverka effektiviteten i organisationen och även prestandan.

Det finns många olika ledarstilar som kan gå tillväga för att leda sina medarbetare på många olika sätt. Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014) belyser att ett transformerande ledarskap koncentrerar sig i stort sett på utvecklingen av sina medarbetare och vad deras behov är. En transformativ ledare är oftast bra på att försöka förmedla om sina visioner och mål. En sådan ledare har ett starkt självförtroende med höga förväntningar på sig själv och sina resultat, även på de andra individerna. Ledaren har även egenskaperna att ge råd till sina medarbetare och visa vägen för att utföra sina arbeten på ett korrekt sätt. En transformativ ledare vill ständigt uppmuntra sina medarbetare att försöka se problemen ur olika och även nya perspektiv, ledaren ska därmed ge stöd och kommunicera med sina medarbetare om sin vision.

Transaktionellt ledarskap handlar om att ledaren ser till att ständigt berömma och ge belöningar för medarbetarna som utför goda prestationer och resultat. En transaktionell ledare tar alltid hänsyn till att belöna individerna som genomför ett bra arbete men ledaren har samtidigt koll på att standarder och regler följs. Genom exempelvis belöningar, korrigerande åtgärder och regler använder sig ledaren av dessa punkter att motivera sina medarbetare för ett bättre resultat för organisationen (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Nadler och Tushman (1990) nämner att en ledare gör det möjligt att strukturera och upprätthålla allmänna aktiviteter inom en organisation när de personliga handlingar och de upplevda personliga egenskaperna kombineras med varandra. Denna ledare har förmågan att hålla inspirerande tal och är även villig att ta risker för att uppnå sina mål. När en viss typ av ledarskap leder till framgångsrika förändringar som berör individernas värderingar, mål, behov eller önskemål så beskrivs denna typ av ledarskap som en karismatisk ledare.

En stödjande ledare är en ledare som ger känslomässiga, informativa, instrumentala och stöd till sina medarbetare. Cheung och Wong (1980) nämner att en sådan ledare ger ett socialt stöd som är känslomässiga och det innebär att en stödjande ledare visar att hen bryr sig om sina medarbetare genom att visa sin sympati, bevisar att ledaren är bra på att lyssna och även att ledaren uppmärksammar sina medarbetare. En stödjande ledare ska uttrycka sin oro för sina medarbetare och även ta hänsyn till deras behov och önskemål när beslut ska tas. Denna typ av ledarskap tyder på ett socialt stöd som är relaterat till i första hand för individer i organisationen som upplever stress. Vidare skriver Cheung och Wong (1980) att med hjälp av en stödjande ledare så dämpar det medarbetarnas negativa påverkan av stressade händelser. Huvudfokus för denna typ av ledare är att uppvisa respekt för sina kollegor och behandla dem med respekt genom framförallt sin uppmuntran, information och stödjande handlingar.

Smith (2014) nämner att ett delegerande ledarskap handlar om att ledaren kan bidra till att bygga ut kapaciteten med sina medarbetare. En delegerande ledare ser till att förbättra individernas färdigheter, förstärka motivationen och självständigheten, även att ledaren är öppen och generös när medarbetarna tjänar ett positivt erkännande. Det finns fem steg som beskriver en effektiv delegering. Det är viktigt att en delegerande ledare vet sitt folk för att

kunna reflektera över medarbetarnas förmåga och behov. En ledare måste regelbundet tala med sina medarbetare för att ta reda på de möjligheter som finns för att utvecklas. En delegerande ledare ska även känna sig själv för att kunna reflektera och dela ut alla beslut. Det handlar om att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna vågar ta eget initiativ på idéer och verkligen våga verkställa det. Sedan bör en delegerande ledare skapa ett förtroende bland sina medarbetare. En effektiv delegering är att ledaren skapar ett förtroende i hela organisationen, från högsta ledningen, till laget och sedan till kunderna.

För att kunna få uppgifterna slutförda av medarbetarna belyser Smith (2014) att det är viktigt att människorna i organisationen verkligen vet vad ledaren vill ha ut av dem specifikt. Även om en ledare har en vision, så är det inte en självklarhet att medarbetaren kommer förstå visionen om individen inte delegeras på rätt sätt. Ett annat steg är viktigt att ledaren ger resurser och befogenheter. Individerna i organisationen måste ha tillgång till all informationen och de fysiska resurserna för att kunna utföra uppgifterna, även befogenheten att fatta vissa beslut. Det sista steget handlar då om att fira de små sakerna och inte bara de stora sakerna. Medarbetarnas prestationer ska firas på ett sätt som kommer motivera individerna. Därför krävs det att en delegerande ledare vet vad som motiverar sina medarbetare individuellt, antingen genom ett allmänt erkännande eller annan typ av belöning (Smith, 2014).

3.1.2 Demokratiskt och Byråkratiskt ledarskap

När det talas om demokratiskt ledarskap är det viktigt att människor vet vilken typ av ledarstil det handlar om för att kunna förstå begreppet (Gastil, 1994). Demokratiskt ledarskap betraktas som det vore inkonsekvent och helt ofullständig och för att definiera begreppet demokratisk ledarskap utgår man från tre olika funktioner. Först och främst är det viktigt att ledaren fördelar ansvar bland alla medlemmar i organisationen, sedan är det viktigt att ge gruppmedlemmarna dessa rättigheter och makt. Utefter detta bör ledaren hjälpa gruppmedlemmarnas beslut att verkställas. De flesta medlemmarna i organisationen förtjänar dessa tre funktioner, i princip alla medlemmar gör det. Det finns i själva verket ingen tydlig och väl utvecklad definition av begreppet demokratiskt ledarskap eftersom det inte definieras tydligt inom den akademiska världen. Trots att det finns brist på vad det egentligen innebär, så har många forskare kommit överens om att demokratiskt ledarskap handlar om ett beteende som påverkar människor som överensstämmer och bidrar till de grundläggande demokratiska principerna, processer och även som en överläggning, självbestämmande och delaktighet. Dock fattas det en systematisk utveckling för att bevisa denna grundidé. Ett demokratiskt ledarskap tolkas som det vore ett beteende som påverkar människan på ett eller ett annat sätt där medlemmarna i organisationen får bestämma själva, individen får på så sätt vara med och delta att besvara alla frågor som berör organisationen. När medlemmarna i organisationen får den friheten att vara självständiga så skapas en hel del kreativitet i organisationen, vilket slutligen leder till att motivationen hos medarbetarna ökar (Gastil, 1994). För att förstärka argumentet så nämner Foels et al. (2000) vidare att en demokratisk ledarstil som tillåter att medlemmarna i organisationen får sina åsikter hörda kommer vara bra eftersom det stärker moralen hos sina anställda.

Gastil (1994) nämner att ledarskap och makt är skarpt avgränsade från varandra eftersom ledarskap inte bör förväxlas med individen som har en högre position i en hierarkisk struktur. Myndigheterna inom demokratin fungerar inte som en demokratisk ledare, eftersom en demokratisk ledare saknar formella behörighet. En demokratisk ledare bör alltid fokusera på ansvarsfördelningen eftersom det framkallar ett deltagande av varje individ i gruppaktiviteter och i fastställandet av mål, det framkallar även maximalt engagemang bland varenda individ. Ledaren kan vara avgörande genom att hjälpa de olika grupperna i organisationen att uppnå målen som finns, eftersom grupperna behöver få sina uppgifter gjorda krävs det att grupperna kan komma överens med varandra. Med hjälp av ledaren så kommer medarbetarnas tillfredsställelse att bevaras. Ledaren bör på så sätt fokusera på att sprida ansvar istället för att koncentrera sig på den själv. Vidare skriver Gastil (1994) att om en demokratisk ledare har tagit på sig ett ansvar som kommer från den demokratiska organisationens organ, har ledaren till uppgift att vikariera eller distribuera all ansvar bland medarbetarna i organisationen. Exempelvis, ledarna som fått rollen på grund av att de förtjänat detta har alltför stora offentliga ansvar. För att fungera som en demokratisk ledare krävs det att ledaren löser det offentliga problemet genom att återuppta allmänheten. Detta innebär att ledaren upprätthåller strukturer som berör beslutsbefogenheterna genom att allmänt distribuera och tydligt avgränsa dessa.

Byråkrati innebär att organisera sin verksamhet i vanliga strukturer och regler som skapats för att kunna styra sin organisation, även för att övervaka större system genom att organisationen tillför regleringar och formaliseringar (Barberis, 2012). När det talas om egenskaperna hos sociologen Max Webers idealtyp så ska det fungera genom att stödja den större organisationen som är en del av byråkratin. Genom ett system av en hierarkisk ordning är det strängt avgränsat av en uppsättning regler som medarbetarna måste följa. Weber har på så sätt skapat en mall för att göra en jämförelse och en analys. Barberis (2012) nämner att alla arbetsuppgifter kommer från den hierarkiska ordningen, där medarbetarna längst ner i hierarkin inte har den möjligheten att få delta i besluten som fattas eftersom medarbetarna är ledda av en auktoritär ledare. I grund och botten kan man då säga att byråkrati är ett maktmedel, det tolkas som att det är en informell struktur som då har till fokus på individerna i organisationen och hur medarbetarna arbetar tillsammans för ett uppnått resultat.

Medarbetarna längst ner i hierarkin är oftast mer insatta i organisationskulturen och på grund av den byråkratiska ledningen så skapas det väldigt ofta en formell konversation bland medarbetarna i organisationen som exempelvis kan handla om bra material till förändringar. Däremot finns det en risk att medarbetarna inte tar upp idéerna för ledaren för att undvika riskerna för bestraffningar, vilket anses vara skadligt för organisationen om kommunikationen är begränsad (Meier, 1997). Med detta menar Foels (2000) att även om en anställd skulle bli avskedad på grund av att medarbetaren inte är kapabel för att anpassa sig efter förändringar som görs i organisationen, så finns det en anledning att tro att gruppledammarna föredrar och är mer tillfredsställda med en stark ledare.

En auktoritär ledarstil är motsatsen till en demokratisk sådan (Tsui et al. 2003). Det bygger på att ledaren i den byråkratiska organisationen fattar olika beslut och bestämmer i sin omgivning. På så sätt innebär det att en auktoritär ledaren tar alla beslut och är inte

öppen för diskussioner. Tsui et al. (2003) nämner att en auktoritär ledare ska betraktas som en hårt arbetande och regelstyrd ledare, ledaren bör vara extremt uppgiftsorienterad och ska ha kontroll för att kunna styra sina anställdas beteende. En auktoritär ledare är effektiv och ska respekteras när reglerna är tydliga och måste följas eftersom det ska vara på ett rättvist sätt för alla. Däremot har den auktoritära ledarstilen blivit mindre förespråkad i dagens läge eftersom det fått större begränsningar, även på grund av att de auktoritära ledarna inte fördelar ansvaret på ett effektivt sätt vilket slutligen lett till att det blivit svårare att motivera sina medarbetare i längden. Däremot är den stora fördelen hos auktoritära ledarna att vid stressade situationer så är de kapabla att ta tillräckligt klara beslut omgående.

3.1.3 Ledarens roll vid motivation

För att skapa en motiverande arbetsmiljö bör de stora ledarna ställa in sig på att det är den viktigaste rollen att fokusera på (Louden, 2012). Det är viktigt som ledare att försöka få sina anställda förstå vad ledarna förväntar sig av dem, även att medarbetarna värderas rätt och känner stödet. Medarbetarna ska även vara medvetna om att de arbetar med arbetsuppgifter som är viktiga för organisationen. En ledares uppgift är att kunna skapa en arbetsmiljö som är motiverande för sina medarbetare. Ledaren ska inte endast försöka fokusera på att motivera sina medarbetare på grund av en bättre prestation utan ledaren måste även fokusera på att förbättra arbetsmiljön. Ledaren har på så sätt som uppgift att genom sitt inflytande skapa en miljö i organisationen där medarbetarna känner att det passar och är tillfredsställda med det. Motivationens roll kan vara ett hinder för vad individen vill ha och vad de kan få, därför är det till en anledning för medarbetarna att försöka arbeta hårdare med motivationen för att kunna få mycket mer och framför allt att uppnå vad de strävar efter. Individerna i organisationen som har en stark karaktär brukar göra det rätt när ingen annan ser eftersom de är pålitliga, logiska och individerna är även tillförlitliga. På grund av denna karaktär som medarbetaren har belyser Loudon (2012) att ledaren vet vad som förväntas kunna få ut av medarbetarna. De flesta omotiverade medarbetarna tänker i banorna som Loudon (2012) skriver "jag hoppas jag klarar mig genom den här dagen" men om individen bara arbetar utan motivation och utan en strävan efter mål, kommer inte medarbetaren vara förberedd på möjligheterna som kommer komma.

När en ledare öppnar en tvåvägskommunikation med sina medarbetare ger det ledaren möjlighet för en hel del positiva aspekter av ledarskapet hen har. För att öka motivationen bland sina medarbetare krävs det att en ledare kommunicerar med sina medarbetare på rätt sätt. Ledaren kan exempelvis be sina anställda att ständigt ställa frågor som anses kunna förbättra för organisationen. Med hjälp av detta kommer det få medarbetare att tänka och framför allt att fördjupa sin relation med ledaren. Det kommer även få medarbetare att känna sig som en del av organisationen, vilket kommer öka motivationen hos medarbetarna eftersom de känner sig delaktiga i besluten som tas. De flesta ledarna i dagens läge försöker omge sig själva med de bästa medarbetarna istället, eftersom ledarna vill undvika att lyssna på vad medarbetarna egentligen har att säga. När en ledare tar del av medarbetarnas förslag bygger det en känsla bland individerna i organisationen och det stärker förtroende för ledaren. Genom att visa att ledaren bryr sig om medarbetarnas åsikter bidrar

det med nya idéer som förändrar miljön i organisationen. En ledare bör inte avbryta medarbetarna och inte byta samtalsämne när de talar, det är viktigt att ledaren är ärlig mot sig själv och inser att det bästa svaret i alla situationer är inte endast ledarens idéer och svar på lösningen. Engagemangen och motivationen ökar när medarbetarna får känna sig delaktiga i besluten, framför allt när deras åsikter blir hörda (Detmer, 2009).

För att bli en motiverande ledare nämner Bates (2009) att ledaren behöver fatta beslut om att arbeta och leva med passion varje dag. Det krävs att ledaren kommunicerar denna passion till andra genom att leta efter olika sätt att ansluta sig med sina medarbetare till gemensamma projekt. Framför allt att berätta för medarbetarna hur de är viktiga och varför de är viktiga för organisationens framgång. Med hjälp av detta kommer det låta organisationen nå sin högsta potential (Bates, 2009).

Att tala om hur ledaren motiverar sina medarbetare för att nå sina mål, handlar mestadels om känslomässiga reaktioner som egentligen är anledningen till vad som bestämmer riktningen för motivationen. Wilsey (1995) belyser att medarbetarna inte kan hantera sina känslor utan att motivationen påverkas och motivationen hos medarbetarna kan inte hanteras utan att känslorna påverkas. Känslor definieras som ett resultat av samverkan mellan faktorer som innebär personliga, miljöfaktorer och hormonella processer. För att besvara frågan om hur motiverade medarbetare uppnår sina mål, är det viktigt för individen själv att förstå sitt kraftfulla förstånds- och känslomässiga tillstånd som avgör om individen själv är villig att lägga fram all sin energi för att genomföra sina resultat framgångsrikt med rätt beteende. Vidare skriver Wilsey (1995) att det krävs även att ledaren tillgodoser behoven medarbetarna har för att kunna göra positiva förändringar. Ledaren bör tänka på att det ska finnas förtroende och goda kommunikationer med sina medarbetare. När medarbetarna delas upp i grupper bör det finnas gemensamma och tydliga mål för alla medarbetare för att det ska vara rättvist. Ledaren bör ge sitt stöd och ständigt försöka ha ett beteende som tar hänsyn till sina medarbetare. Ledaren ska även kunna uppmuntra sina medarbetare och underlätta för gruppen när medarbetarna ber om hjälp. Medarbetarna ska kunna känna att de bidrar med något som gynnar organisationen. Med hjälp av exempelvis belöningar som är kopplade till medarbetarnas prestation och ansvar kommer vara motiverande för att fortsätta prestera effektivt.

3.2 Motivation

Att vara motiverad för att kunna prestera är en självklarhet, begreppet motivation innebär att en individ har en vilja för att kunna utföra olika aktiviteter för att skapa tillfredsställelse till sig själv eller för en organisation, till exempel att arbeta i en organisation (Swarnalatha & Tephillah Vasantham, 2014). Ryan och Deci (2000) nämner att motivation skapar energi och vägledning för att kunna skapa den tillfredsställelse som nämndes av Swarnalatha & Tephillah Vasantham. Att kunna skapa och förbättra motivation är en roll som ledare måste kunna förhålla sig till eftersom det skapar bättre prestationer från medarbetare. För att motivationen ska förbättras är det viktigt att ledarna känner till ifall medarbetare har intresse för arbetet eftersom det är en faktor som genererar motivation (Ryan & Deci, 2000).

Gannon (2007) belyser att motivationen kan variera olika för varje dag, ena dagen är motivationen på topp och individer presterar effektivt. Däremot kan motivationen dagen efter vara på en låg nivå vilket medför att prestationen påverkas negativt, ibland kan en fråga från en vän eller en kollega påverka att din motivation försämras. Swarnalatha & Tephillah Vasantham (2014) förklaring till vad som påverkar variationen av motivation är intellektuella, sociala och emotionella faktorer. Har inte en individ ett socialt nätverk kan ångesten öka vilket medför att motivationen försämras. Motivationen kan även variera beroende på känslor, när en individ är glad så är motivationen högre än vad den är när individen är ledsen.

När det talas om motivation finns det olika saker som motiverar individer i livet (Gannon, 2007), det kan vara ens barn som växer upp friska eller att individer motiveras på grund av att de vill ha ett exklusivare liv genom att köpa en nyare bil eller att bli känd bland folk. Dessa mål medför att motivationen ökar och att individer presterar bättre för att kunna möjliggöra dessa mål i livet. Bara för att en individ har mål innebär det inte att de lyckas med att slutföra målen, det måste även finnas tur i besluten som tas och inte endast att individerna arbetar effektivt. Gannon (2007) nämner att ifall medarbetarna inte lyckas med att uppnå målen med att till exempel köpa en ny bil inom ett år kan det med stor risk medföra att motivationen minskar vilket leder till att individernas arbetsvilja minskar. Det gäller även individer som arbetar mer än 100 procent, de lyckas att generera in pengar till sitt bankkonto men lyckas inte att få tid till ett privat liv utanför arbetet. Detta är en stor faktor till att motivationen får brister i olika individers liv.

3.2.1 Inre och yttre motivation

När det talas om motivation finns det två typer av motivation, dessa är inre- och yttre motivation. Reiss (2012) definierar begreppet inre motivation som något varje individ själv vill göra. Ryan och Deci (2000) nämner att människans inre motivation finns från födseln då människan är aktiva och nyfikna som ständigt vill utvecklas och undersöka olika händelser. Detta utförs inte av människan för att få en belöning utan utför dessa handlingar för att skapa ett intresse och bättre kunskap. Ryan och Decis teori om inre motivationen stärks av Osterloh, Frey & Frost (2001) som nämner att när medarbetare drivs av inre motivation så skapas motivationen genom att individerna har intresse för det som utförs och att medarbetarna ständigt vill förbättras samt vill kunna ha ansvar över olika arbetsuppgifter, avdelningar med mera. Till exempel en individ som gillar att arbeta med utmanade arbetsuppgifter och att hen lyckas att slutföra arbetsuppgiften för dels den egna utvecklingens skull men även för att hen lyckades med arbetsuppgiften.

Yttre motivation består av att individers prestation kan leda till belöningar eller i sämre fall bestraffningar. När medarbetare utför arbetsuppgifter som är utförda på ett korrekt sätt kan de belönas i form av att de berömmar arbetet eller att de får högre lön, detta är ett tillvägagångssätt som ledare använder för att medarbetarna ska påverka organisationens mål positivt (Ryan & Deci, 2000). Är det tvärt om att en medarbetare får bestraffning kan det medföra att de får varningar om att arbetet måste förbättras eller i värsta fall kan medföra att medarbetaren får sparken (Osterloh, Frey & Frost, 2001). Robinson et al. (2012) nämner att

yttre motivationen kan påverka motivationen och glädjen i arbetsplatsen eftersom belöningarna kan påverkas med olika deadlines, konkurrens och hot från andra individer i organisationen. Detta medför att med både ledare och medarbetare känner sig stressade för att lyckas utföra olika arbetsuppgifter i tid för få belöningar istället för bestraffningar.

3.2.2 Motivationsteorier

3.2.2.1 Maslows behovstrappa

Maslow (1943) belyser att det finns olika behov som skapar motivation hos olika individer, dessa behov är fysiologiska-, trygghets-, kärlek och gemenskaps-, uppskattningsbehov och slutligen behov av självförverkligande. Alla dessa behov fungerar som en cirkel, när första behovet uppnås kommer det nya behov som måste uppfyllas för att skapa motivation.

De fysiologiska behoven är början på hur en individ ska kunna motiveras och är även det behov en individ endast behöver för att kunna överleva. Det finns gränslöst antal olika föremål som förklarar hur dessa behov uppfylls. Några behov som anses som huvudbehov är mat, sömn, syre och vatten. Det finns även vissa behov som är fysiologiska behov fast inte för alla individer, vissa motiveras av smaker och dofter. Maslow (1943) nämner att de fysiologiska behoven går att förskjuta på genom andra behov individer har, till exempel en rökare som är beroende kan förskjuta sin hunger med hjälp av att röka en cigarett. (Maslow, 1943).

När de fysiologiska behoven tillfredsställs kommer det nya behov individer behöver, det är trygghetsbehovet. Trygghetsbehovet innehåller de behov som krävs för att skapa trygghet, stabilitet i till exempel i en arbetsplats genom avtal och även kunna försvara sig mot rädsla av till exempel en mardröm hos ett barn. Det fysiologiska behovet kopplas samman med dessa behov, om till exempel en medarbetare i en organisation får förlängd anställning ökar stabiliteten i hans liv och trygghetsbehov uppnås. Det gäller även vid ett exempel ifall ett barn gråter efter att bli matad och till slut blir matad medför det att mardrömmarna minskar hos barnet, det vill säga att behovet att kunna försvara sig mot rädsla uppnås. Detsamma gäller vid stabil (Maslow, 1943).

Maslow (1943) belyser att kärlek och gemenskapsbehovet kommer efter de behov som finns i föregående stycken, individerna kommer känna ett behov att de behöver vänner eller en fru och även ifall individen har en fru så kommer behovet att de vill ha barn. Detta behov gör även att fysiologiska behovet inte är ett behov som eftersträvas utan det fysiologiska behovet har blivit till en vana vilket inte motiverar lika mycket som avsaknaden av kärlek och gemenskap. Maslow (1943) nämner även att ifall detta behov inte uppnås kan det medföra att individer har svårt att anpassa sig vid olika situationer.

För att individer ska skapa motivation krävs det även att de blir uppskattade för vem de är och att de även känner självkänsla. Självkänsla uppnås genom att individer blir uppskattade och respekterade av andra genom att få förtroende, självständighet, genom prestation samt att de känner att människor har tillit för dem (Maslow, 1943).

Det sista behovet Maslow (1943) nämner är självförverkligandet, även om behoven i ovanstående stycken uppnås kan det fortfarande finnas ytterligare behov för att skapa motivation. Detta behov är även det som skapar mest motivation, det handlar om att en individ ska kunna se möjligheter i att utvecklas och använda de förmågor individerna har. Till exempel en konstnär som ska måla måste använda sina förmågor inom målning, hen ska inte spela in musik. Får hen måla och utvecklas inom det så uppnås självförverkligande eftersom hen får arbeta med det som är hens arbetsuppgifter.

3.2.2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Shiple & Kiely (1988) belyser att Herzbergs tvåfaktors teori om motivation grundades när han utförde en undersökning om hur arbetarnas prestation var samt hur de trivdes i organisationen. För att kunna undersöka detta utförde Herzberg undersökningen i nio amerikanska organisationer och innehöll över 200 anställda. För att utföra undersökningen intervjuades respondenterna och de fick förklara vad de anställda ansåg om deras känslor och upplevelser i organisationerna. Herzberg utförde intervjuer med arbetarna och de fick förklara vad som var bra eller dålig med deras arbete för att sedan resultera vad som påverkar motivationen. Resultaten som framfördes kunde sedan delas in i två grupper, motivationsfaktorer och hygiensfaktorer.

Shiple och Kiely (1988) nämner att resultaten som uppkom i motivationsfaktorsgruppen var prestationen av arbetet, utmanande arbetsuppgifter, att arbetarna får ta ansvar över olika områden och även att det finns möjligheter till att arbeta sig upp i organisationen i en form av befordran. Dessa faktorer möjliggör att anställda i en organisation känner glädje i arbetet samt att det ökar motivationen ifall faktorerna uppfylls.

Hygiensfaktorerna påverkar inte motivationen som motivationsfaktorerna, däremot påverkar den arbetsglädjen i organisationen. Uppfylls de hygieniska faktorerna minskar missnöjet bland de anställda vilket medför att de kan fokusera på de faktorerna som påverkar motivationen. De olika faktorerna som finns i hygiensfaktorer är att företagets policy och ledning ska fungera på ett professionellt sätt som gynnar de anställda lika mycket som organisationen. Det är även viktigt att de anställda har en lön som värdesätter deras arbete och att det inte sker en stark övervakning över dem eftersom anställda inte vill bli ständigt kontrollerade (Shiple & Kiely, 1988).

3.2.2.3 Vrooms förväntansteori

Förväntansteorin framfördes av Victor Vroom för att kunna förklara hur individer tar olika beslut och hur individerna utför arbeten för att uppnå deras bestämda mål. När individen uppnår de mål de vill uppnå skapar det arbetsmotivation som hjälper individerna att fortsätta skapa nya mål som motiverar ännu mer. Förväntansteorin byggs på tre variabler som motiverar individer att uppnå motivation, dessa tre är valens, medverkan och förväntan. Dessa variabler påverkar varandra och även individernas motivation i organisationen (Hsu, Shinnar & Powell, 2014).

Lee (2007) nämner att när det talas om valens i teorin menas det att en individ ska vilja utföra något för att kunna lyckas. Finns inte viljan hos en ledare eller medarbetare blir det svårt att kunna motiveras till att utföra olika arbetsuppgifter. En medarbetare som inte bryr sig om målet uppnås eller inte utan hen är på arbetsplatsen för att endast få lön medför det att valensen förbli noll, det vill säga att det inte skapar tillfredsställelse.

Medverkan har en stor roll i motivationen, en medarbetare som utför korrekta arbetsuppgifter kommer få en uppfattning om vilket resultat det kommer att leda till. Individer kommer att tänka ifall de betar sig eller utför arbetsuppgifter på ett specifikt sätt så kan det leda till att de kan få belöningar som påverkar motivationen positivt. Ifall individen har hög medverkan kommer de tänka att ifall de presterar bättre så kommer de uppnå mål (Hsu, Shinnar & Powell, 2014) som även ger dem ett bättre rykte i organisationen (Lee, 2007).

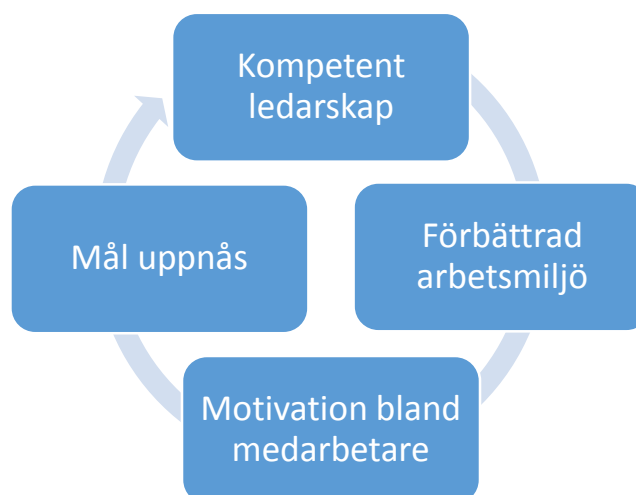
Lee (2007) nämner att förväntan beskrivs som vad en prestation kan leda till för resultat, ifall en medarbetare engagerar sig och utför sina arbetsuppgifter enligt planer kan de förvänta sig till vilket resultat det framkommer. Ju sämre prestation desto sämre resultat kommer det leda till.

3.3 Sammanfattning av teoriavsnitt

I studiens teoriavsnitt har vi skrivit allmänt om ledarskap och därefter förklarat de olika ledarstilarna som finns. Vi har även tagit upp demokratiskt och byråkratiskt ledarskap eftersom det är oftast dessa typer av ledarskap individer relaterar till när det talas om ledarskap. Efter redogörandet kring ledarskap har vi skrivit om vad ledarens roll betyder för motivationen hos medarbetare. För att kunna stärka studien har vi även skrivit allmänt om motivation där vi har nämnt inre och yttre motivation samt olika motivationsteorier från forskare som Maslow, Herzberg och Vroom.

3.4 Analysmodell

I organisationer som vill utvecklas måste det finnas bra ledarskap eftersom det skapar en mer professionell ledning. Ledarskapets roll har stor påverkan på hur övriga anställda i en organisation betar sig och arbetar. Eftersom en ledare har stor påverkan på medarbetarna är det viktigt att de förklarar vad organisationen vill uppnå med hjälp av medarbetarna samt förklara hur mycket de betyder för ledaren och organisationen. Genom att redogöra detta skapar det en bättre arbetsmiljö där medarbetarna vet vad de ska göra samt vad de betyder för organisationen. Skapas det en bättre arbetsmiljö hos medarbetarna så ökar även motivationen



eftersom medarbetarna känner att ledningen gör sitt bästa för att medarbetarna ska känna sig bekväma samt önskvärda. När motivationen finns hos medarbetarna skapas det även mål som de önskar nå, som till exempel en befordran eller högre lön med mera.

Figur 1: Analysmodell för motiverande ledarskap.

4.0 Diskussion

I detta avsnitt kommer vi redogöra och diskutera data som har samlats in från respondenterna med hjälp av utförda intervjuer på Swedbank. Datainsamlingen kommer även jämföras med olika teorier från den teoretiska referensramen. Istället för att skriva enskilt om empiri för att sedan skriva en analys så har vi utfört en direktanalys.

Vid inledandet av intervjun valde vi att ställa allmänna frågor om deras position på Swedbank och vilka arbetsuppgifter de hade samt vilken utbildning-/ utbildningar de har. Därefter förklarade vi syftet med intervjun samt vad för studie vi utför och var även noggranna med att förklara att intervjun skulle vara anonym och bad om tillåtelse att spela in intervjuerna, vilket vi även fick. Fyra av respondenterna har en ekonomisk högskoleutbildning och den femte respondenten utbildar sig till ekonom men har arbetat på Swedbank i ett år och två månader samtidigt som han studerar.

4.1 Presentation av organisationen

Vi har till denna studie tagit kontakt med Sveriges största bank Swedbank för att undersöka hur organisation och ledning går tillväga för att skapa och förbättra motivationen hos sina medarbetare på arbetsplatsen. Swedbank har idag 13 542 anställda i Sverige med ca 7,2 miljoner privatkunder. Banken har i stort sett som mål att ständigt arbeta hårt för att utveckla långa och nära relationer med sina kunder med hjälp av deras omfattande kontorsnät och väl utvecklade internet-, mobil- och telefontjänster. Produkterna och tjänsterna som banken ständigt utvecklar är till syfte att framför allt skapa positiva band med kunderna men även för banken. Swedbank är en oerhörd framgångsrik bank, därför känner vi oss trygga och bekväma med att välja Swedbank för att undersöka hur de motiverar sina anställda på arbetsplatsen. Vi har därför kommit överens om att verksamhetsområdet som vi kommer undersöka är de anställda på golvet vid kundtjänsten.

4.2 Ledare

4.2.1 Ledarskap

Vi har gjort en undersökning om vad ledaren har för syn på sitt ledarskap och vad ledaren själv tycker hennes främsta ledaregenskaper är. Vi ställde även frågorna om vad som kännetecknar en bra ledare för henne och vilken återkoppling hon i vanliga fall får av sina medarbetare. Frågorna vi ställde till ledaren var anpassade endast för henne och därför fick vi svar som inte har någon form av koppling med medarbetarnas frågeställning. När ledaren fick första frågan om vad som kännetecknar en bra ledare för henne, började hon med att tillägga

att det är viktigt att en ledare bekräftar vem hon är. En ledare ska vara pushande och ständigt komma med idéer, ledaren ska inte vara för partisk i gruppen.

En bra ledare ska kunna sätta ner foten och ta beslut, beslut som är obekväma. För att få ett förtroende ska man ha den kapaciteten, för vissa saker måste ledaren vara bestämd över och stå fast vid. Man kan inte få alla medarbetarnas vilja igenom, men det är viktigt att förslagen som tas upp ska man stå fast vid och låta medarbetarna förstå hur det ska vara och hur det ska genomföras. Det ska även vara viktigt att medarbetarna känner sig stöttade av sin egen ledare. – Respondent 5

Vi har tolkat att medarbetarna på Swedbank har en bestämd ledare som även kan styra och kontrollera på arbetsgolvet vilket visar att det har en stor påverkan på att medarbetarna kan då känna sig stöttade. Enligt vår tolkning föredrar medarbetarna på Swedbank den här egenskapen eftersom ledaren ständigt vet vad hon vill och ständigt vet vad som ska göras under alla omständigheter, vilket vi tolkar vara bra eftersom medarbetarna önskade sig en bestämd ledare som kan visa de vägen. Medarbetarna vågar gå till ledaren för att ta upp nya förslag och idéer eftersom ledaren tar hänsyn till deras åsikter, vilket gör att medarbetarna känner sig som en del av organisation. Detta leder till att medarbetarna blir ännu mer motiverade. Louden (2012) förstärker detta genom att belysa att största fokuset för en ledare bör då handla om att vara inställd på att ständigt fokusera på att skapa en motiverande arbetsmiljö på arbetsplatsen. Ledaren har en stor uppgift framför sig att få medarbetarna att förstå vad som förväntas av dem, därmed att ledaren ser till att värdera medarbetarna på rätt sätt och för att de ska känna stödet av ledaren. Cohen (2009) förstärker argumentet genom att belysa vikten av en ledare som ständigt bör ta beslut som ska fattas. En ledare ska kunna förutse målen och vad som kan förväntas hända i organisationen, därför måste ledaren kunna få med sina medarbetare åt samma riktning med hjälp av hens ledarskap. Det är viktigt att ledaren har förmågan att organisera med hjälp av sina bestämda beslut som ska tas, för utan ledaren är det svårare för individerna i organisation att ha något att sträva efter. Vidare nämner Cohen (2009) att oavsett åldern, befattningen eller upplevelse ska en stor ledare kunna påverka sina medarbetare positivt genom att ta hänsyn till deras behov och önskemål.

Ledaren fortsatte förklara att hon var idérik och att idéerna som kom fram från medarbetarna var hon bra på att förvalta fram senare. Det kunde handla om idéer hon fick ta del av men som inte riktigt var tydliga för att kunna verkställas, då ansåg hon sig själv vara väldigt bra att försöka fortsätta bygga på idéerna för att sedan se om den skulle fungera. Ledaren vill ständigt se sina medarbetare utvecklas, därför vill hon ge sina medarbetare friheten att själva försöka ta egna initiativ för att våga verkställa det senare.

Fördelen ligger på min sida eftersom det är väldigt viktigt att kunna ta hänsyn och även ta del av medarbetarnas åsikter så de inte känner sig uteslutna. Jag vill kunna få mina medarbetare att känna sig så bekväma med mig, jag vill visa att jag bryr mig om alla eftersom personalen är organisationens största fokus. Så där tror jag att jag är väldigt duktig på att motivera mina

medarbetare för jag har så många idéer och lösningar att komma med hela tiden och även bra på att visa mitt stöd. – Respondent 5

Enligt vår tolkning är ledaren vi intervjuat i Swedbank en variation av både en stödjande och en delegerande ledare. En av anledningarna till varför vi tycker att ledaren delvis har en stödjande ledarstil är för att ledaren förklarade att hon anser sig själv vara en bra lyssnare. Även för att ledaren är bra på att låta sina medarbetare känna att deras åsikter blir hörda, såsom när de exempelvis har några idéer eller önskemål, men även när medarbetarna är i behov av annat. Utefter ledarens svar angående hennes ledarstil tycker vi att detta stämde in eftersom medarbetarna beskrev deras ledare med liknande egenskaper. Respondenterna kände sig så pass bekväma med sin ledare eftersom de fick all stöd de behövde för att fortsätta utvecklas. Cheung & Wong (1980) belyser att en stödjande ledare visar sin känslomässiga sida, ledaren ger även informativa, instrumentala och all sitt stöd till sina medarbetare. En stödjande ledare visar att hen bryr sig om sina medarbetare genom att uppmärksamma och bevisa att hen är bra på att lyssna på dem. Även då ledaren visar att hen bryr sig om dem. En sådana ledare ska uttrycka sin oro och framför allt lyssna på deras behov och försöka ta hänsyn till deras önskemål. En stödjande ledares uppgift handlar mestadels om att visa respekt för sina kollegor och ge sin uppmuntran, all sin information och stödjande handlingar för att få medarbetarna att känna sig uppskattade och som en del av organisationen. Vidare förklarade ledaren

Jag har alltid varit bra på att lyssna, så jag blir automatiskt bra på att bli lösningsorienterad. Det kan handla om små saker medarbetarna är i behov av och som behöver ta tag i något, eller exempelvis idéer om hur de kan utbilda sig vidare. Det är självklart att vi hjälper de, det är sådana små saker som präglar organisationen eftersom det motiverar dem. Jag har fullt förtroende för personalen som finns här. Jag som ledare tycker att medarbetarna ska vara självständiga, de ska kunna få den möjligheten att fatta egna beslut, bara för jag är ledare betyder det inte att jag har mer kunskap men jag är den som är ansvarig för besluten som ska tas. – Respondent 5

Utefter svaren vi författare fick angående hennes typ av ledarstil kom vi fram till att ledaren på Swedbank är lite av en delegerande ledare med och inte endast en stödjande ledare. Ledaren bekräftade flera gånger att hon fokuserade mycket på sina medarbetare för att de ska trivas på arbetsplatsen. Fokusen var starkt på att ta hänsyn till medarbetarnas åsikter och deras önskan om att få utvecklas ännu mer i Swedbank. Som vi förstod det var ledaren en öppen och en omtyckt ledare på grund av de egenskaperna hon hade som gjorde henne till mer än bara en ledare för sina medarbetare. Vår uppfattning av de andra respondenterna var att ledaren är mer än bara en ledare för dem, ledare var snarare som en vän på arbetsplatsen. Enligt ledaren är hon alltid öppen för förslag och föreslog att alla idéer och lösningar som de hade kunde diskuteras tillsammans för att det sedan ska verkställas om medarbetarna kände sig osäkra. Eftersom ledaren är öppen för förslag anser vi att det motiverar medarbetarna eftersom de känner sig som en del av organisationen. Medarbetarna arbetar mer fritt och

deras åsikter samt lösningar för deras arbetsuppgifter kunde ske enskilt. Ledaren vill ständigt förbättra sina medarbetares färdigheter för att de ska kunna utvecklas genom att arbeta självständigt, framför allt för att se till att detta är motiverade för medarbetarna. Smith (2014) belyser att en delegerande ledare har till uppgift att ständigt få sina medarbetare att öka sin kapacitet genom att förbättra färdigheterna, öka motivationen och deras självständighet. Ledaren ska lära känna sina medarbetare för att kunna anpassa sig efter dem. En medarbetare ska alltid kunna ha chansen att tala med ledaren om de möjligheter som finns för att kunna utvecklas. Ledaren är även kapabel att ständigt dela ut alla beslut som ska tas och stå för det, fokuset ligger på så sätt att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna vågar ta egna initiativ genom ett självständigt arbete. Det krävs att ledaren delegerar arbetsuppgifterna på rätt sätt för att medarbetarna ska få en förståelse om visionen ledaren har.

4.2.2 Motivation

Vår undersökning har handlat om att ta reda på vad ledaren har för syn på motivation, hur hon själv bevarar denna och vad som egentligen motiverar henne. Alla svar vi fick av ledaren som berörde den personliga motivationen var lika de andra respondenternas svar, men skillnaden är att ledaren har som uppgift att motivera sina medarbetare och därför skiljer det sig från vad de andra respondenterna gav oss som svar för att kunna bli motiverade. När ledaren fick frågan om hur hon definierar begreppet motivation ansåg hon att motivation är individuellt och att det viktigaste av allt är att hon själv är tillräckligt motiverad.

Motivation för mig handlar om viljan, jag vill prestera, jag vill utvecklas, jag vill bli bättre så mycket handlar om vilja. Motivation är oftast kopplat till mycket belöning, det kan vara lön och i form av prestationen. Även en utbildning, eller så räcker det bara med en klapp på axeln. Det viktiga är att jag syns, att allt jag gör får jag en klapp på axeln för eller liknande så jag kan känna mig uppskattad. Det är så viktigt att tycka att det är kul att jobba. – Respondent 5

Vi tolkar detta citat som att det krävs att viljan finns och viljan behövs för att motivationen ska finnas för en självutveckling och en effektiv prestation. Därmed belyser alla respondenter att de skulle vilja ha någon form av belöning, såsom exempelvis en klapp på axeln för att kunna känna sig uppskattade på grund av deras väl utförda prestation. Enligt ledaren räcker det med ett enkelt sätt att visa sin tacksamhet och uppskattning för hennes prestation vilket gör att hennes motivation ökar. Citatet av det här påståendet stärks av Swarnaltha & Vasantham (2014) genom att belysa att det är en självklarhet att en individ ska kunna prestera genom att vara motiverad. Begreppet motivation innebär att en individ har viljan för att tillfredsställa sig själv eller organisationen genom olika utförda aktiviteter. Vidare nämner Maslow (1943) att individer ska känna av sin egen självkänsla och individer som skapar motivation behöver känna att de blir uppskattade för vem de är. Genom att individerna får ett förtroende, självständighet och på grund av deras prestation samt att de får den tilliten individerna förtjänar kommer de även känna sig uppskattade och respekterade.

När ledaren fick frågan om hur hon gör för att bevara sin motivation ansåg ledaren att det viktigaste av allt är att försöka ha roligt på sin arbetsplats. Ledaren nämnde även att eftersom hon gjort så många olika saker under sin tid har hennes självutveckling ökat enormt vilket slutligen har fått henne att vara kvar där hon är idag med den motivationen. Ledaren förklarade

Jag har lovat mig själv att alltid ha kul på jobbet och att aldrig komma hit med en klump i magen för i sådana fall har jag lovat mig själv att göra någonting annat. Dels är det en motivationsfaktor för mig. Sedan så är mina kollegor med en stark motivationsfaktor för mig, det räcker bara med den personliga kontakten vi har med varandra och hur de bryr sig om mig som får mig att känna som vi vore vänner och inte endast som kollegor på arbetsplatsen. Det känns som hemma. – Respondent 5

Enligt vår tolkning är lönen en självklarhet för alla respondenter och inte endast för ledaren, det var däremot långt ifrån att vara den största anledningen till vad som egentligen fick motivationen för ledaren att bevaras. Ledaren påpekade mestadels att kollegorna var bland den största delen till vad som egentligen bevarar hennes motivation och ledaren tyckte även att det är viktigt att hon känner sig bekväm på sin arbetsplats bland alla individer för att kunna ha roligt tillsammans. Shipley & Kiley (1988) belyser att Herzbergs tvåfaktors teori grundades när Herzberg utförde en undersökning som handlade om medarbetarnas prestation, vad som egentligen påverkar motivationen, samt hur de trivdes i organisationen. Svaret blev då att hygiefaktorerna var anledningen till vad som påverkade arbetsglädjen i organisationen. Herzbergs tvåfaktors teori handlade enligt Shipley & Kiley (1988) om att när hygieniska faktorerna uppfylls, kommer missnöjet att minska bland medarbetarna vilket leder till att individerna kan fokusera på faktorerna som påverkar motivationen.

Att trivas med kollegorna på arbetsplatsen var egentligen svaret på frågan som kom på tal från alla respondenter. Medarbetarna och framför allt ledaren syftade även mycket på deras självutveckling, att ständigt försöka skapa nya erfarenheter hela tiden för att uppnå sina mål och inte stå still i självutvecklingen. Ledaren förklarade därmed när hon fick frågan om vad som egentligen ständigt motiverar henne

Sedan en annan sak, så gillar jag att göra saker om och om igen hela tiden, jag vill ständigt lära mig nytt och det är nog det som egentligen motiverar mig. – Respondent 5

Vidare nämnde ledaren att hon alltid vill vara med och påverka, att hennes röst blir hörd när hon har något att säga. Vi tolkar hennes svar som om ifall de inte lyssnar på hennes rekommendationer kommer hennes motivation att påverkas och medföra att hon känner sig betydelselös för medarbetarna och organisationen. Enligt Ryan & Deci (2000) talas det om

den inre motivation som människan föds med. Det handlar om att människor vill ständigt utvecklas och undersöka olika händelser på grund av att de föds med en inre motivation som gör att individen är aktiv och nyfiken hela tiden. Det ligger inte i syfte för att få en belöning, utan för att individen ska kunna skapa ett intresse och även bättre kunskap. Frey & Frost (2001) förstärker argumentet genom att belysa att en individ med hjälp av sin inre motivation skapar sin motivation genom att utföra sina arbetsuppgifter och även om individen har eget ansvar så kommer det vara positivt eftersom individen utför detta med ett intresse.

4.3 Medarbetare

4.3.1 Ledarskap

När vi ställde frågan vilket ledarskap fungerar bäst och vilket ledarskap som existerar på Swedbank var svaren ungefär likadana. Respondenterna som bestod av medarbetare svarade att ledarskapet måste fungera bra för att det ska fungera för medarbetarna. Ledarna måste visa att de bryr sig om medarbetarna. En av respondenterna svarade att ledaren måste kunna ge respons för bra och dåliga utföranden av arbetsuppgifter eftersom det medför att medarbetarna syns för ledaren som även skapar motivation. En annan respondent förklarade även att en ledare som övervakar medarbetarna för mycket skapar oro och stress eftersom medarbetarna blir rädda för att göra fel och det medför även att tryggheten minskas. Samtliga fyra respondenter inom medarbetare förklarade att det som fungerar bra på Swedbank är deras måndagsmöten där ledaren närvarar och förklarar vad som ska göras under den veckan.

Jag behöver en ledare som bryr sig om sina anställda, som visar att de anställda faktiskt medför något till organisationen, så jag själv känner att jag bidrar med något. – Respondent 1

Här i Swedbank tycker jag verkligen att de bryr sig om sina anställda, samtidigt som de säger vad som behöver göras. – Respondent 4

Vi anser att en ledare har ett måste inom organisationen, det är att visa medkänsla och att de bryr sig eftersom det medför att medarbetarna skapar bättre relation till ledaren. När respondenten förklarade att de inte vill övervakas av ledningen anser vi att det stämmer eftersom medarbetare föredrar hellre att arbeta självständigt och som kan arbeta i sin egen takt för att kunna utföra arbetsuppgifter utan att en ledare stör. Enligt vår tolkning av citatet som respondent 4 nämnde är det viktigt att upptaktsmöten finns i en organisation för att kunna stämma överens med andra ledare och medarbetare kring mål samt åsikter om vad som ska göras. Detmer (2009) förklarar att en bra ledare visar att de bryr sig om medarbetarnas åsikter som berör organisationen. Motivationen ökar även hos medarbetarna ifall de känner att de arbetar med samma mål och att medarbetarnas åsikter genomförs som skapar en förbättring i organisationen. Shipley & Kiely (1988) belyser att det är viktigt att ledare inte har för stark övervakning av medarbetarna eftersom medarbetare inte vill känna att någon kontrollerar dem hela tiden. Cohen (2009) nämner att en ledare ska göra att medarbetarna känner sig som en del av organisationen genom att redovisa vilka mål organisationen har samt vad ledaren förväntar sig av medarbetarna för att uppnå målen och ha samma vision i organisationen. Cohen (2009) förklarar även att en ledare som har gemensamma mål med

medarbetare bidrar till att visionen existerar. Respondenternas svar och Detmers (2009) förklaring till hur en bra ledare är har vi tolkat att mål är viktigt för organisationen och för att målen ska kunna uppnås gemensamt av både ledare och medarbetare.

Respondenterna förklarade att ett demokratiskt ledarskap är det ledarskap som fungerar bäst men att det ändå krävs ett auktoritärt ledarskap för att det ska finnas en ledare som förklarar vad som ska göras och inte göras. Respondenterna förklarar att det är just ett demokratiskt ledarskap till en viss gräns. En av respondenterna förklarar att ledaren bestämmer vad som ska göras men medarbetarna bestämmer själva när det utförs samt att arbetsgruppen som består av medarbetare bestämmer ihop. Respondenten förklarar även att ifall en medarbetare har ett ärende eller är sen till arbetsplatsen så bestämmer arbetsgruppen det ihop ifall det är acceptabelt istället för att fråga om tillstånd från ledaren.

Min nuvarande chef har sagt att hon inte lägger sig i hur vi jobbar ute i kundtjänsten, så länge vi bestämmer och kommer överens med varandra i gruppen. Men när hon känner att någonting går snett, då måste hon agera för att det ska gå bra. – Respondent 2

Vår tolkning av respondenternas svar är att Swedbank har en demokratisk ledning som använder sig av vissa auktoritära tillvägagångssätt där de bestämmer olika beslut samt vad som ska göras under en vecka. Det verkar även som att medarbetarna är en chef gemensamt i arbetsgruppen som har en ledare över sig. Respondenternas svar om att de får bestämma själva kring arbetstider och arbetsuppgifter stämmer överens med Gastils påstående om demokratiskt ledarskap. Vi anser att det är viktigt att kunna vara självgående på en arbetsplats eftersom vi tror att det leder till att utvecklingen sker snabbare och bättre genom att misstag kan förekomma som medarbetarna lär sig av. Att organisationer använder sig av demokratiskt samt en liten del av byråkratiskt ledarskap anser vi är bra eftersom det finns ledare som bestämmer olika beslut samtidigt som medarbetarna får arbeta i sin takt samt utföra arbetsuppgifter på det sätt som gynnar dem. Gastil (1994) belyser att medarbetarna som får vara med att bestämma i organisationen anses demokratiskt, till exempel att de kan komma en timma senare till arbetet eller att de bestämmer hur de ska utföra arbetsuppgifter så kan det anses som självständigt och det skapas nya idéer från medarbetarna som även gör att motivationen ökar hos dem. Gastil (1994) förklarar även att i ett demokratiskt ledarskap så får medarbetarna själva bestämma över olika saker inom organisationen. Foels et al. (2000) belyser att arbetsmoralen stärks när en demokratisk ledare lyssnar på medarbetarnas åsikter.

För att få respondenternas svar kring hur en bra ledare är för dem ställde vi frågan hur en bra ledare ska vara. Två av respondenterna svarade att det viktigaste en ledare ska göra är att kunna lyssna på vad medarbetarna har för åsikter och att kommunikationen ska fungera bra mellan medarbetare och deras ledare. En annan respondent svarade även att det är viktigt att en ledare kritiserar arbetet ifall det inte är väl utfört och som även ger positiv respons vid väl utförda arbetsuppgifter. Den fjärde respondenten vi intervjuade svarade att det är viktigt att en ledare inte endast säger till om vad som ska göras utan även visa hur det utförs, till exempel medarbetarnas arbetsuppgifter.

En bra ledare för mig ska vara när hon lyssnar på allt vi har att komma med – Respondent 2

En ledare går med mig och visar mig hur jag ska utföra mina arbetsuppgifter för att det ska bli rätt – Respondent 4

Vi anser att ledare ska ständigt använda effektiv kommunikation oavsett ifall det är arbetsrelaterat eller privat. Ledaren ska göra det eftersom det skulle kunna skapa bättre relation till hans medarbetare. Vi håller med om de respondenter som förklarade att en ledare ska kunna lyssna på deras åsikter eftersom vi anser att det får att medarbetarna känner sig synliga för dels ledaren men även för organisationen. Utöver att medarbetarna känner sig synliga så kan det bli till en fördel för ledaren också eftersom ledaren införskaffar information. Vi anser att det är effektivt för ledaren eftersom hen kan arbeta med olika arbetsuppgifter utefter informationen. När ledaren arbetar med uppgifter hen har fått anser vi att det kan stärka motivationen bland både ledare och medarbetare eftersom ledaren har fått höra olika synpunkter från medarbetarna. En av medarbetarna förklarade att det är viktigt att en ledare ger respons, det förklaras även av Wilsey (1995) som nämner att ledaren ska ge stöd och uppmuntra medarbetarna. Genom att kunna ge respons och uppmuntra medarbetare till bättre utföranden av arbetsuppgifter anser vi att det kan medföra till en bättre självutveckling hos medarbetaren som även skapar motivation. Både respondenterna och tidigare forskning visar att kommunikationen är viktig för att kunna bevisa ett bra ledarskap, vi anser att kommunikationen måste fungera bra men att det även finns många andra faktorer som spelar roll. Smith (2014) nämner att ett delegerande ledarskap har fem olika steg för att beskriva en effektiv delegering, i ett av stegen nämner Smith att det är viktigt att en bra delegerande ledare måste ständigt tala med sina medarbetare för att införskaffa information. Det kan även medföra till att medarbetarna utvecklas eftersom ledaren får information om medarbetarnas status. Bates (2009) nämner att det är viktigt att kommunikationen fungera för att kunna bli en motiverande ledare. Bates nämner att det är viktigt att ledaren använder sin kommunikation på olika tillvägagångssätt, till exempel är det viktigt att ledaren förklarar för medarbetarna hur viktiga de är för organisationen. Wilsey (1995) nämner att en ledare och medarbetare ska ha en god kommunikation för att kunna uppnå positiva reaktioner i organisationen. Ledaren måste kunna ge stöd till medarbetarna samt att ledaren ständigt ska uppmuntra sina medarbetare genom ledarens eget beteende. Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014) nämner att en transaktionell ledare berömmar sina medarbetare när de utför väl utförda arbetsuppgifter och att medarbetarna belönas genom deras handlingar.

4.3.2 Motivation

När respondenterna fick frågan vad motivation är för dem var svaren liknande, några av respondenterna anser att motivation är när de ständigt vill utföra arbetsuppgifter och att utvecklingsmöjligheter alltid finns. Utöver arbetsuppgifter förklarade tre av respondenterna att det är viktigt att de blir sedda på arbetsplatsen och att ledaren visar att de behövs på arbetsplatsen. En av respondenterna förklarade att motivation innebär även att arbetsuppgifter

inte endast ska utföras för arbetets skull utan även att det ska finnas vilja och glädje för arbetsuppgifter.

Att man ska känna att man vill göra saker, man ska känna sig motiverad för att göra saker. Att man kanske vill utvecklas eller nå ett speciellt mål, att man inte gör något bara för att göra det, utan att man har viljan att göra det. – Respondent 3

Enligt vår tolkning måste motivation finnas bland medarbetare för att kunna prestera och utföra korrekta arbetsuppgifter och att viljan till utveckling måste finnas för att motivationen ska påverkas positivt hos medarbetarna. Vår tolkning av citatet är att mål är viktigt att ha tillsammans med viljan för att kunna veta vad som ska uppnås för att lyckas. Att synas i organisationen är en viktig aspekt enligt oss, när en medarbetare utför ett bra arbete anser vi att medarbetaren vill att både ledare och övriga medarbetare ser vad som har skett för att kunna få beröm för det utförda arbetet. Lee (2007) nämner att individer måste ha en vilja för att lyckas med olika utföranden, finns inte viljan är det svårt att tillfredsställa organisationens mål. Maslow (1943) nämner i hans behovstrappa att den största motivationsfaktorn är att möjligheten till utvecklas finns och att individer ska utföra de förmågor de har.

För att veta vad motivationen medför ställde vi frågan om motivationen är viktig för att utföra ett bra arbete. Respondenterna svar var även på denna fråga liknande, de anser att motivationen måste finnas annars blir inte resultatet av utförandet 100 procentigt utan kan finnas brister. Två av medarbetarna svarade även att ifall de inte har en stark motivation så kommer de inte utvecklas, vilket medför att deras möjligheter för befordran till en bättre tjänst försvagas.

Om man har ett arbete utan mål så kommer man vara stå still, därför krävs det att man är ambitiös och har något att sträva efter. Om man inte brinner för det man gör, gör man det inte bra nog utan det blir snarare ett halvdant arbete. – Respondent 2

Enligt vår tolkning av detta citat är ifall det ska uppstå motivation hos medarbetarna måste det finnas mål medarbetarna vill uppnå, det kan vara allt ifrån att en ledare berömmar muntligt till att en medarbetare får en befordran. Vi anser även att en medarbetare som har uppnått ett mål inte ska sluta sträva efter nya mål eftersom i en organisation kan medarbetare uppnå högre positioner genom att de strävar efter nya mål som uppnås samt utvecklas individuellt. För att en medarbetare ska kunna prestera maximalt anser vi att det måste finnas ett intresse i arbetsuppgifterna hos medarbetarna. Hsu, Shinnar & Powell (2014) förklarar att mål som är uppnådda skapar motivation men för att fortsätta motiveras krävs det att individer skapar nya mål att följa. För att kunna vara ambitiös krävs det energi, Ryan & Deci (2000) menar att motivation skapar energi och vägledning för arbetet.

Vart medarbetare får sin motivation ifrån varierade mycket, lönen tyckte alla var viktig men inte den största motivationsfaktorn. Alla respondenterna vill arbeta sig upp i hierarkin för att åstadkomma högre position på Swedbank. En motivationsfaktor för respondenterna är arbetsmiljön. Det måste vara rent, finnas bra luftkonditionering och även att det ska vara ljus i kontoret de arbetar i för att kunna vara fokuserade. Den största motivationsfaktorn för

respondenterna var familjen som tröstar och uppmuntrar dem när de talar om arbetet hemma. Ledarens respons är också en något som genererar motivation eftersom det medför att medarbetarna känner att de är synliga för ledaren och att de kan föra diskussioner.

När jag känner att jag jobbar upp mig, när jag når det jag vill, när jag utvecklas, även från mina kollegor och vår arbetsmiljö. Självklart är ledare och familjen en del av det. – Respondent 1

En bra lön är inte lika viktigt, men för mig är kollegor och arbetsmiljön utan tvekan det viktigaste. Sedan så är självklart familjen motivation eftersom de är personerna som byggt upp mig från grunden. Även ledarna så de får med att man känner sig delaktig, så det hjälper till. – Respondent 4

Respondenternas citat tolkar vi att huvudfokus hos respondenterna är att alla vill arbeta sig upp i organisationshierarkin genom nådda mål och utveckling. Det finns olika faktorer som motiverar respondenterna, vi tolkar det som att dessa motiverande faktorer måste fungera ihop för att ständigt bevara motivationen och att fortsätta motiveras. Vi har tolkat att lönen är en viktig punkt för att kunna skapa ett starkare intresse för utveckling eftersom ifall lönen inte förbättras anser vi att det skapar svårigheter till utveckling. Däremot anser vi inte att det är huvudfaktorn till motivation utan att det är inledningen till motivation som sedan utvecklas till att intresset och utvecklingsmöjligheterna blir huvudfaktorn till motivation. Reiss (2012) förklarar att den inre motivationen förekommer när individer vill något. I detta fall styrker Reiss påstående respondenternas svar när de svarar att de vill arbeta sig uppåt i hierarkin för att motiveras. Ryan & Deci (2000) menar att inre motivation finns från födseln, de menar att individer vill utvecklas och utforska olika saker från födseln. Därför anser Ryan & Deci (2000) att lön inte är en viktig faktor för inre motivation utan inre motivationen kommer från individens intresse till utveckling och för att förbättra sin kunskap. Shipley & Kiely (1988) nämner däremot att Herzbergs teori om motivation redogör att lönen är en viktig faktor till motivation, det viktiga med lönen är att lönen ska vara anpassad för de arbetsuppgifter de anställda har. Louden (2012) nämner att det är viktigt att ledare har bra kommunikation med medarbetare för att redogöra vad ledaren förväntar sig av medarbetarna. Detta medför dels att medarbetarna kan skapa nya mål men även att motivationen ökar eftersom ledaren vägleder medarbetarna mot rätt riktning.

Vi ställde frågan hur respondenterna bevarade sin motivation var svaren varierande, svaren som var liknande var att det ständigt ska finnas mål de vill uppnå och att de ska vara positivt inställd till arbetet. Respondenterna förklarade även att ledarens roll avgör mycket, en ledare som ger respons och bra- samt dålig kritik medför att motivationen bevaras. Svaren som varierade var att några av respondenterna svarade att det är viktigt att ha en familj och vänner att umgås med för att kunna koppla ifrån sig arbetet när de är lediga. En av respondenterna svarade att det är viktigt att sitta ihop med kollegor vid lunchen och tala allmänt om annat än arbetsuppgifter.

Om jag inte har några mål att sträva efter kommer jag inte vara motiverad, det krävs att jag skapar nya mål ständigt för att bevara min motivation. – Respondent 3

Jag tror att det handlar om att vara positiv, vaknar man upp varje morgon och tänker "Åh, jag orkar inte jobba idag" då blir man inte motiverad. Att ledarna är så positiva och glada hela tiden, framför allt på morgonen påverkar mycket. – respondent 4

Enligt vår tolkning av citaten är det viktigt att det finns en arbetsrelation och en privatrelation till kollegor, oavsett ledare eller medarbetare. Om ledare och medarbetare sitter ihop på lunchrasten och pratar om allmänna saker anser vi att det kan skapa en starkare relation vilket medför att det blir lättare att diskutera om arbetsrelaterade frågor. Vi har tolkat utifrån respondenternas svar och Maslows teori om motivation att även familj och vänner är en viktig aspekt i våra liv. Familj och vänner kan hjälpa oss reda ut olika känslor och händelser kring arbetet men även hjälper oss att koppla ifrån arbetet genom att tala om privata ärenden eller till exempel resa någonstans. Wilsey (1995) nämner att det är viktigt att ledare motiverar medarbetarna för att uppnå målen tillsammans. Wilsey förklarar även att det är viktigt att kommunikationen fungerar effektivt mellan ledarna och medarbetarna för att uppfylla behoven medarbetarna har för att uppnå målen. Gannon (2007) nämner att inställningen till arbetet kan påverkas av kollegor, ställer en kollega en fråga eller säger ett påstående som är känsligt kan det påverka motivationen. Motivationen kan även påverkas av privatlivet, Maslow (1943) förklarar att avsaknaden av kärlek och gemenskap påverkar motivationen. Har individer vänner och familj att umgås med underlättar det för individer att kunna anpassa sig till olika situationer.

5.0 Slutsats/Förslag till vidare forskning

I detta avsnitt kommer vi redogöra vilka slutsatser vi har kommit fram till utifrån insamlad teori och empiri. För att kunna dra slutsatser har vi använt oss av studiens forskningsfrågor och syfte. I slutet av detta kapitel kommer vi även redogöra egna reflektioner samt idéer på vidare forskning inom ledarskap och motivation.

5.1 Slutsats

Vi har kommit fram till att ledaren på Swedbank har ett delegerande och stödjande ledarskap där ledaren alltid försöker ta hänsyn till medarbetarnas åsikter och önskan. För att en ledare ska anses som en bra ledare är det viktigt att hen aktivt lyssnar och kommunicerar tydligt med medarbetarna. Ledaren på Swedbank anses vara en bra ledare eftersom hon använder en aktiv kommunikation med medarbetarna och låter även medarbetarna arbeta självständigt för att utveckla kompetensen.

Alla ledare och medarbetare måste ständigt motiveras för att kunna sträva efter nya mål som gynnar organisationen. Med hjälp av respondenternas svar samt införskaffad teori har vi kommit fram till att det krävs att medarbetarna får förtroende från ledaren. Med ett förtroende från ledaren kommer det medföra att medarbetarna känner att de har stöd från ledaren. När medarbetarna har stöd från ledaren kan de känna sig mer delaktiga inom organisationen eftersom medarbetarna känner att ledningen tar hänsyn till dem, detta är motiverande faktorer för medarbetarna. För att förtroendet ska stärkas för ledaren måste hen aktivt lyssna på medarbetarnas åsikter för att kunna veta vad medarbetarna anser om vad som är bäst för en effektiv arbetsplats och självutveckling. När det skapas en bättre arbetsplats och självutvecklingen skapas det även motivation hos medarbetarna.

Något vi kom fram till utifrån medarbetarnas svar samt från Gastil var att ifall en organisation har en demokratisk ledare skapas det motivation bland medarbetarna. Det skapas motivation eftersom medarbetarna får vara med att bestämma olika beslut samt att de får förtroendet att arbeta självständigt utan att en ledare övervakar deras arbetsutföranden. Däremot skulle medarbetarna även vilja ha en liten del av auktoritärt styrande. I form av att en ledare har det sista ordet samt som visar att det finns en ansvarig genom att dela ut och bestämma olika arbetsuppgifter.

Vi har kommit fram till att ifall motivation ska kunna förekomma och stärkas måste det finnas möjlighet till att skapa inre motivation hos alla anställda i en organisation. Ledarna och medarbetarna måste ha vilja och att det ständigt ska finnas möjligheter till utveckling i organisationen. Motivationen kan stärkas genom yttre motivation som är belöningar i form av löneförhöjningar eller muntligt genom att berömma ett utfört arbete. Utöver vilja och belöningar krävs det att ledaren och medarbetarna har mål att ständigt sträva efter för att motivationen ska bevaras. Det är även viktigt att kollegor inom organisationen kommer överens med varandra. Det ska finnas en vänskap utanför arbetet som till exempel att individerna i organisationen umgås med varandra under lunchraster eller privat. Familjen och vänner utanför arbetet har också en stor roll i motivationen, det krävs att individer i en organisation har ett socialt umgänge utanför sin arbetsplats för att kunna koppla ifrån arbetet på fritiden.

5.1 Reflektion över studiens genomförande

Syftet med studien var att undersöka hur en ledare skapar och förbättrar motivationen hos medarbetarna på Swedbank. Vi visste från studiens påbörjan att det skulle vara ett intressant ämne att studera, eftersom detta ämne var intressant för oss tyckte vi att det underlättade för oss att utföra studien. Med hjälp av många vetenskapliga artiklar kunde vi införskaffa ett brett teoriavsnitt som redogör för studiens ämne, det har även underlättat för oss att kunna forma intervjufrågor utifrån teoriavsnittet. Vår införskaffade empiri är vi nöjda med, våra respondenter har svarat utförligt vilket medförde att vi fick ett brett perspektiv kring hur ledarna på Swedbank motiverar medarbetarna. Vi är nöjda med att vi använde oss av fem respondenter eftersom vi ansåg att det skulle generera den information vi behövde för att tillfredsställa studien. Något som var tidskrävande var transkriberingen, det fanns information som vi transkriberade som inte var nödvändig för vår studie vilket kändes som ödslad tid. Med intressanta teorier och med bra införskaffat teori underlättade det för oss att kunna dra slutsatser kring hur teoretiker tänker och hur det ser ut i verkligheten.

5.2 Förslag till vidare forskning

Till vidare forskning inom ledarskap och motivation föreslår vi att forskare ska undersöka olika typer av organisationer för att kunna jämföra om anställda ser annorlunda på ledarskap och motivation i olika organisationer. Det skulle kunna ge en tydligare uppfattning om ledarskap och motivation eftersom de får ett resultat utifrån olika organisationer. Det skulle även vara intressant att kunna utföra både en kvalitativ- och kvantitativ undersökning för att dels kunna intervjua specifika individer samtidigt som att det skickas ut en enkät till flera olika anställda i en organisation. Ett annat förslag är att de som utför studien ska undersöka hur motivationen ser ut hos de anställda i en organisation för att sedan komma med förslag om en förändring som organisationen kan använda sig av för att påverka motivationen positivt.

6.0 Referenser

- Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (2005). Organisation: att beskriva och förstå organisationer. 4., utök. och [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Backman, Jarl (2016). Rapporter och uppsatser. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Barberis, Peter (2012). Thinking about the state, talking bureaucracy, teaching public administration. *Teaching Public Administration*, Volume: 30, Issue: 2, September 2012, pages 76-91.
- Bates, Suzanne (2009). Communication Is the Key to Motivation. *Employment Relations Today*, Volume: 36, Issue: 2, July 2009, pages 53-59.
- Berne, Olof (2013). *Hinderbanan: en skrift om ledarskap, kommunikation och motivation*. Stockholm: Books on Demand (BoD)
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Cohen, Gary (2009). Defining Leadership. *Leadership Excellence*, Volume: 26, Issue: 8, August 2009, pages 16-17.
- Cheung, Millissa & Wong, Chi-Sum (2011). "Transformational leadership, leader support, and employee creativity". *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 32, Issue: 7, 2011, pages 656 – 672.
- Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning Oxford
- Detmer, Mike (2009). Become a Great Leader. *Residential Systems*, Volume: 10, Issue: 1, January 2009, page 54.
- Foels, Rob; Driskell, James; Mullen, Brian & Sala, Eduardo (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction, an Integration. *Small Group Research*, Volume: 31, Issue: 6, December 2000, pages 676-701
- Gannon, Frank (2007). Motivation. Volume: 8, Issue: 4, 01 April 2007, pages 301.
- Gastil, John (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, Volume: 47, Issue: 8, August 1994, pages 953-976.
- Hiam, Alexander (2006). *Motivera dina medarbetare: inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat*. Malmö: Liber

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. 2., [rev. och utök.] uppl.* Lund: Studentlitteratur

Hsu, K Dan; Shinnar, S Rachel & Powell, C Benjamin (2014). Expectancy theory and entrepreneurial motivation: A longitudinal examination of the role of entrepreneurship education. *Journal of Business and Entrepreneurship, suppl. Special Issue: Entrepreneurial Education, Volume: 26, Issue: 1, 2014, pages 121-140.*

King III, Granville (1999). *The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing.* Kluwer Academic Publishers. *Journal of Business Ethics, Volume: 20, Issue: 4, pp 315-326.*

Lee, Seongsin (2007). "Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model". *Library Review, Volume: 56, Issue: 9, 2007, pages 788-796.*

Longenecker, Clinton Oliver (2011). How the BEST Motivate workers. *Industrial Management, Volume: 53, Issue: 1, January/ February 2011, pages 8-13.*

Louden, Katie (2012). Building Better Leaders. *Collector, Volume: 77, Issue: 12, July 2012, pages 45-46.*

Maslow, Abraham Harold (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, Volume: 50, Issue: 4, July 1943, pages 370-396.*

Meier, J. Kenneth (1997). "Bureaucracy and Democracy: The Case for More Bureaucracy and Less Democracy". *Public Administration Review, Volume: 57, Issue: 3, May-June 1997, pages 193-199.*

Nadler, A David & Tushman, L Michael (1990). Beyond The Charismatic Leader: Leadership And Organizational Change. *California Management Review, Volume: 32, Issue: 2, Winter 1990, page 77.*

Nanjundeswaraswamy, T S & Swamy, D R (2014). Leadership styles. *Advances in Management, Volume: 7, Issue: 2, Februari 2014, pages 57-62.*

Osterloh, Margit; Frey, Bruno & Frost, Jetta (2001). Managing Motivation, Organization and Governance. *Journal of Management & Governance, Volume: 5, Issue: 3-4, 2001, page 231.*

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 4., [uppdaterade] uppl.* Lund: Studentlitteratur

Reiss, Steven (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology Volume: 39, Issue: 2, March 2012, pages 152-156.*

Robinson, J Lucy; Stevens, H Lucy; Threapleton, J.D. Christopher; Vainiute, Jurgita; McAllister-Williams, R Hamish & Gallagher, Peter (2012). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on attention and memory. *Acta Psychologica*, Volume: 141, Issue: 2, October 2012, pages 243-249.

Ryan, Richard & Deci, Edward (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Volume: 25, Issue: 1, January 2000, Pages 54–67

Ryan, Richard & Deci, Edward (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Volume: 55, Issue: 1, January 2000, pages 68-78.

Shipley, David & Kiely, Julia (1988). "Motivation and Dissatisfaction of Industrial Salespeople — How Relevant is Herzberg's Theory?" *European Journal of Marketing*, Volume: 22 Issue: 1, 1988, page 17-30

Smith, Amy (2014). Five tips on how to delegate. *Consulting – Specifying Engineer*, May 2014, page 1

Swarnalatha, C & Tephillah Vasantham, S (2014). Employee Satisfaction-An Overview *Global Journal for Research Analysis*, Volume: 3, Issue: 7 July 2014.

Söderfjell, Stefan (2012). *Behovsanpassat ledarskap: att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Visby: Nome

Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. 2., [rev. och utök.] uppl. Stockholm: Liber

Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber

Tsui, S. Anne; Wang, Hui; Xin, Katherine; Zhang, Lihua & Fu, Ping Ping (2004). "Let a Thousand Flowers Bloom": Variation of Leadership Styles Among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, Volume: 33, Issue: 1, February 2004, pages 5-40.

Wall Berséus, Ann-Britt (2004). *Chef och ledare: en bok om arbete*. Höganäs: Kommunlitteratur

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Wilsey, D Michael (1995). Leadership and human motivation in the workplace. *Quality Progress*, Volume: 28, Issue: 11, November 1995, page 85.

7.0 Bilagor

7.1 Intervju med ledare

- Vad kännetecknar en bra ledare för dig?
- Vilka är dina främsta ledaregenskaper tycker du?
- Vilken feedback brukar du få av dina medarbetare? Och vad ger du tillbaka för feedback?
- I vilket sammanhang känner du dig allra bäst på att kommunicera?
- Hur definerar du motivation?
- Var får du din motivation ifrån? (T.ex. Lön, självutveckling, kollegor, arbetsmiljö, resurser, chefen - familjen m.m)
- Hur bevarar du din motivation?
- Kan du se något som hindrar din motivation?
- Vad motiverar dig på kortare/längre sikt?
- Vad gör du för att motivera medarbetarna

7.2 Intervju med medarbetare

- Vad behöver du för typ av ledarskap för att fungera bäst?
- Hur ska en bra ledare för dig vara?
- Hur reagerar du om din chef kritiserar dig?
- Vad händer med din motivation när du får kritik av din chef?
- Vad är motivation för dig?
- Är motivationen något som är viktigt för att utföra ett bra arbete?
- Var får du din motivation ifrån? (T.ex. Lön, självutveckling, kollegor, arbetsmiljö, resurser, chefen - familjen m.m)
- Vad motiverar dig på kortare/längre sikt?
- Hur bevarar du din motivation?
- Kan du se något som hindrar din motivation?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande