



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

**Friheten av att ingen tittar mig över axeln;
Den mjuka styrningens betydelse för bankanställdas motivation**

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2017
Kandidatuppsats
Alina Erlandsson 940403
Julia Green 940928
Handledare: Gudrun Baldvinsdóttir

Förord

Vi vill genom detta förord skänka ett stort tack till de personer som har stöttat och möjliggjort arbetet med denna uppsats.

Först och främst vill vi tacka de anställda inom Svenska Handelsbanken som har ställt upp på våra intervjuer. Era åsikter och tankar har gett oss en djupare inblick i hur arbetet med motivation inom bankbranschen kan te sig. Om det inte hade varit för att ni tagit er tid och varit villiga att dela med er av erfarenheter och synpunkter hade denna uppsats aldrig blivit av. Till er vill vi rikta ett extra stort tack!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Gudrun Baldvinsdottir. Gudrun har under arbetets gång alltid varit uppmuntrande och positivt inställd till vårt arbete, och har genom detta gett oss exakt de tips och idéer vi har behövt för att hitta nya vinklar på studien. I och med öppna diskussioner har Gudrun säkerställt att vi har vänt och vridit på uppsatsen så att varje del känns genomarbetad och välskriven. Genom att vara rak och konstruktiv har Gudrun bidragit till att höja kvaliteten på vårt arbete, och hennes vägledning har hjälpt oss att utveckla en mer kvalificerad uppsats. Utan all denna hjälp hade vi inte varit i närheten av så stolta över vårt arbete, som vi är idag. Tack Gudrun!

Alina Erlandsson & Julia Green

Göteborg, juni 2017

Alina Erlandsson

Julia Green

Abstract

Background: The banking industry is perceived to be characterized by hard governance and a relatively impersonal atmosphere. That is something that we question and, because of that, the interest of studying this particular field when it comes to soft governance and motivation awoke. ‘Svenska Handelsbanken’ was chosen as the study subject as they are perceived to have unique characteristics which we considered had the possibility to contribute with important insights to the study.

Purpose: To highlight the importance of soft governance on bank employees’ motivation, to study which soft governance methods have the greatest influence on their motivation, and how the bank employees perceive the effects of hard, external factors like increased digitization and regulation.

Research Questions: *Which soft governance tools have high penetrative power when it comes to motivating bank employees? How do the bank employees perceive that increased digitalization and regulation have affected their work role and motivation?*

Methodology: A qualitative method was chosen as it opens for greater dimensions to the study, and the study follows an abductive approach. Ten semi structured interviews were conducted and open ended questions were chosen to reach detailed data without risking that the answers would be angled. Throughout the study, *credibility, transferability, dependability* and *confirmability* have been taken into consideration to ensure a fine quality of the study.

Conclusions: The governance tools that have the highest penetrative power when it comes to motivating bank employees are; the possibility of personal growth, autonomy in the work role because of the degree of freedom and delegation, as well as individual feedback which acknowledges the employee for its accomplishments. The advancement in digitalization leads to a decreased physical interaction between bank employees and customers which in turn leads to decreased motivation. The increased regulations in the banking industry burdens the bank employees work as it is time consuming which leads to a decreased motivation as the employees can spend less time to do the task assignments they enjoy the most.

Key Words: *motivation, soft governance, bank employees, digitalization, regulations*

Sammanfattning

Bakgrund: Bankbranschen uppfattas som präglad av hård styrning och en ganska opersonlig atmosfär. Detta är något som vi ställer oss frågande till, och därmed väcktes vårt intresse angående att studera detta fält när det kommer till just mjuk styrning och motivation. Svenska Handelsbanken valdes som studieområde då de anses ha unika karaktärsdrag som ansågs kunna bidra med viktiga insikter till studien.

Syfte: Att belysa den mjuka styrningens betydelse för bankanställdas motivation och att studera vilka mjuka styrningsmetoder som har störst påverkan på bankanställdas motivation, samt hur de anställda upplever att de påverkas av hårda externa faktorer såsom ökad digitalisering och ökad reglering.

Frågeställningar: *Vilka mjuka styrningsverktyg har en hög genomslagskraft för motivation av bankanställda? Hur upplever de bankanställda att en ökad digitalisering och reglering har påverkat deras arbetsroll och motivation?*

Metod: Studien karaktäriseras av ett abduktivt tillvägagångssätt, och det valdes att följa en kvalitativ metod då detta öppnar för fler dimensioner av studien. Tio semistrukturerade intervjuer har utförts och öppna frågor valdes för att nå detaljerad data utan att svaren ska riskera att bli vinklade åt något håll. Genom arbetets gång har begreppen *Tillförlitlighet*, *Överförbarhet*, *Pålitlighet* och *Bekräftelse* varit centrala, och de har i varje steg tagits hänsyn till för att garantera en god kvalitet på studien.

Slutsatser: De styrningsverktyg som har högst genomslagskraft när det gäller motivering av de bankanställda, är möjligheten till en personlig utveckling, autonomi i arbetsrollen i och med den frihet och ansvar som ges, och individuell feedback som uppmärksammar medarbetaren för dess prestationer. Digitaliseringens utveckling leder till en minskad fysisk kontakt mellan de bankanställda och kunderna vilket i sin tur leder till minskad motivation. Den ökade regleringen belastar de bankanställdas arbete och därigenom kräver tid som de anställda annars kan lägga på arbetsuppgifter de tycker om, vilket är negativt för deras motivation.

Nyckelord: *motivation, mjuk styrning, bankanställda, digitalisering, reglering*

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte och frågeställningar	9
1.3.1 Syfte	9
1.3.2 Frågeställningar	9
1.4 Studieområde	9
1.4.1 Pilen	10
1.4.2 Hjulet	10
1.5 Avgränsningar	11
2. Teori	13
2.1 Tidigare forskning	13
2.1.1 Motivationens komplexitet	13
2.1.2 Möjligheten att styra	14
2.1.3 Utveckling av individen	15
2.1.4 Ledarens roll	15
2.2 Teoretisk referensram	16
2.2.1 Job Characteristics Theory	17
2.2.2 Kritik mot Job Characteristics Theory	20
2.2.3 Herzbergs tvåfaktorsteori	20
2.2.4 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorteori	22
2.2.5 Maslows behovsteori	23
2.2.6 Kritik mot Maslows behovsteori	24
3. Metod	26
3.1 Urval	26
3.1.1 Data	26
3.1.2 Fall och population	27
3.2 Datainsamling	27
3.3 Tillvägagångssätt	28
3.3.1 Intervjuer	28
3.3.2 Analysmetod	29
3.4 Studiens kvalitet	30
3.4.1 Metodkritik	30
3.4.2 Etiska aspekter	31
3.4.3 Problematisk anställning	32
4. Empiri	33
4.1 "Från Ax till Limpa"	33

4.2	“Lätt att prata med varandra, lätt att ta upp saker, lätt att skratta tillsammans”	33
4.3	“Det finns alltid nya utmaningar”	35
4.4	“En kugge i lagret”	36
4.5	“Mycket tar man för givet”	37
4.6	“Det har ju varit en tradition historiskt sätt, att man föds in och dör med banken.”	39
4.7	“Det blir mer anonymt”	39
4.8	“Jag tycker vi är för långsamma”	41
4.9	“Vissa dagar känner man sig mer som en IT-support än ett bankkontor”	42
4.10	“Administration gör att det blir mindre tid att göra affärer”	43
4.11	“Man blir lite trött på det”	44
4.12	“Motivation för mig är att göra affärer”	45
4.13	“Just den grundstrukturen följer vi ju med alla individer”	46
4.14	“A och O”	48
4.15	“Att ta den här lilla fikan”	48
4.16	“Jag tycker att jag har ett meningsfullt arbete”	50
4.17	“Gillar man sitt arbete gör man också ett bra arbete”	50
5.	Analys	52
5.1	Meningsfulla arbetsuppgifter	52
5.2	Ekern i Hjulet	52
5.3	Ax till Limpa	54
5.4	Sporrande arbetsplats	55
5.5	Ett effektivare arbete	57
5.6	Ett förändrat arbetssätt	58
5.7	Den anonyma kunden	59
5.8	Regelverkens konsekvenser	60
5.9	Ansvar under frihet?	60
6.	Diskussion och Slutsats	62
6.1	Mjuka styrningsverktyg som har en hög genomslagskraft gällande motivation	62
6.2	Bankanställdas upplevelse och påverkan av en ökad digitalisering och reglering	63
6.3	Studiens bidrag	64
6.4	Förslag till framtida forskning	65
	Källförteckning	66
	Bilagor	69
	Bilaga 1. Intervjuguide för medarbetare	69
	Bilaga 2. Intervjuguide för chefer på kontor	71
	Bilaga 3. Intervjuguide för personalchef	73

1. Introduktion

Detta avsnitt presenterar forskningsområdet och ger läsaren en översikt av studiens innehåll. Läsaren blir introducerad till området via en bakgrundsbeskrivning tillsammans med en problemdiskussion, vilka följs av ett formulerat syfte som leder fram till studiens frågeställningar. Läsaren ges därefter en förklaring av det valda studieområdet och slutligen följer ett avsnitt med avgränsningar.

1.1 Bakgrund

“People often say that motivation doesn’t last.

Well, neither does bathing - that’s why we recommend it daily”

- Zig Ziglar

Något som många organisationer idag har kommit till insikt om är att genom att fokusera på att motivera sina anställda kan man uppnå allt från högre effektivitet och högre kvalitet på arbetet, till en ökad villighet att involvera sig i själva organisationen (Sadri & Bowen, 2011). Hur själva motivationsarbetet utförs och fortlöper i organisationer är dock något som skiljer sig åt. Vissa väljer att fokusera på hårda styrningsverktyg, den finansiella delen, med höga bonusar och löneförhöjningar när enskilda mål uppnås. Andra väljer att motivera de anställda genom mjuka styrningsverktyg, större frihet och ansvar, samt utveckling och uppskattning för de anställda. Det finns även de som väljer att fokusera på båda delar. Att det inte endast är i arbetslivet som det behövs verktyg som triggar motivationen får ses som vida känt. Även bland studenter letas det efter en nyckel för att, exempelvis, lyckas sätta sig ner ännu en dag och läsa ännu en artikel om institutionella organisationer. Motivationen spelar en stor roll i vad man än tar sig an att göra; allt från att stiga upp ur sängen den där tidiga januari morgonen för att släpa sig till gymmet och det där gympasset man bokade för en vecka sen, till att få tummen ur och ringa upp tandläkarmottagningen och boka den där tiden som man så väl vet att man behöver göra. Alla dessa moment kräver motivation. Men det väntar väl inte en finansiell bonus efter att man har släpat sig hela vägen till gymmet? Eller att det helt plötsligt är dags för löneförhöjning bara för att man har varit hos tandläkaren? Vad är det i så fall som motiverar en till att göra något? Och om man i vardagslivet motiveras av förhållandevis enkla faktorer, varför ligger då ett stort fokus vid de finansiella faktorerna i arbetslivet?

I linje med Abraham Maslows forskning har flertalet tidigare studier visat att anställda kräver mer än bara finansiella motivationsfaktorer när de väger olika arbetsplatser emot varandra. Studier har visat på att lönenivån endast påverkar de anställdas motivation till cirka 20 procent (Sadri & Bowen, 2011). Maslow (1954) identifierade fem grundläggande behov som behöver uppfyllas för att en person ska känna sig motiverad; *Fysiologiska behov*, *trygghetsbehov*, *socialt behov*, *behov av uppskattning* och *självförverkligande*. Dessa behov måste uppfyllas i ordning och det är först när ett behov är uppfyllt som motivationsprocessen kan gå vidare till nästa behov, i och med att alla människor inte befinner sig på samma steg i behovstrappan blir det omöjligt att motivera dem med hjälp av exakt samma verktyg (Sadri & Bowen, 2011). Genom att organisationer och dess chefer ser till de anställda och vilka behov just de behöver uppfylla, kan motivationsverktyg anpassas och på detta sätt nås en högre motivationsgrad. Detta är något som även Herzberg (1966) studerade i sin tvåfaktorsteori, där han lyfter att det är medarbetarnas relation till arbetet som motiverar, snarare än omständigheterna som finns kring arbetet.

Hur en person motiveras på bästa sätt, är enligt Hedegaard Hein (2012) helt upp till personen i sig och situationen hen befinner sig i. Det går inte att sätta fingret på en specifik faktor som motiverar alla människor i beslutet av att stanna på en viss arbetsplats eller att leta sig vidare (Taylor, 2002), ännu finns det inte någon gyllene regel att kopiera. Dock hävdar Taylor (2002), med grund i en studie utförd av The Gallup Organization, att medarbetarna snarare lämnar sina chefer, än själva arbetsplatsen. Det är oftast de hårda faktorerna som får en person att söka ett jobb, medan det är de mjuka faktorerna som driver dem till att lämna (Taylor, 2002). I och med den ökade globalisering som sker i samhället ökar möjligheterna för de anställda att hitta nya spännande jobb, och organisationerna måste därmed gör aktiva prioriteringar för att bibehålla sin personal på en konkurrerande arbetsmarknad (Hedberg & Helenius, 2007). För att motivera de anställda räcker det inte att fokusera på en enda motivationsfaktor, utan det krävs flera faktorer som får verka tillsammans för att motivera de anställda på bästa sätt (Sadri & Bowen, 2011). Bergström (2006) menar att motivationen måste komma från den enskilde individen, då en ledare endast kan influera och försöka styra en motivation som redan finns. Saknas viljan att vara motiverad, kommer ingen ledare kunna trolla fram motivationen oavsett vilken styrning man använder sig av.

Som studenter på Handelshögskolan är vardagen kantad av diskussioner som rör finansvärlden. Många studenter arbetar på de väletablerade bankerna, vilket därmed öppnar

för en medvetenhet om den snabba utveckling som karaktäriserar branschen idag och även de utmaningar som den står inför. Det anses finnas en generell uppfattning att bankbranschen präglas av hård styrning och en ganska opersonlig atmosfär. Detta är något som vi ställer oss frågande till, och därmed väcktes vårt intresse angående att studera detta fält när det kommer till just mjuk styrning och motivation.

1.2 Problemdiskussion

Finanskrisen drabbade branschen hårt och efter många år är dess effekter fortfarande tydliga. Anställda är mer och mer oroliga över en ökad arbetsbelastning och svikande kunder (Sundkvist, 2014). Finansinspektionens uppgifter, i form av nya regleringar och skärpta regler, har utökats för att säkerställa marknadens stabilitet och konsumentskyddet (Finansinspektionen, 2017). Detta leder till ändrade rutiner för de anställda och fler regelverk att anpassa sig efter samt att ha i åtanke i det dagliga arbetet hos bankerna i finanssektorn. Det pågår även en snabb strukturförändring i marknaden. Branschen förändras i takt med en ökad digitalisering, en högre grad av automatisering i kombination med efterfrågan av nya produkter och tjänster (Finansförbundet, 2016). Digitaliseringen öppnar för nya konkurrenter på marknaden och för att kunna möta denna konkurrens krävs kompetenta medarbetare. Kompetent personal kan vara en av de viktigaste resurserna bankerna har i denna snabba utvecklingsperiod (Finansförbundet, 2016). Dock visar det sig att dessa bankanställda, under de senaste åren, upplever stress, ett hårdare arbetsklimat och en försämrad arbetsmiljö (Bernier, 2016). I och med att banksektorn är en tjänstebaserad sektor, är det de anställda som är styrkan, ryggraden och kompetensen (Finansförbundet, 2016). Om inte dessa brinner för sina arbetsuppgifter och känner en daglig motivation och uppskattning kommer detta lysa igenom gentemot kunderna och även när det kommer till bankernas prestation och resultat. Bankerna måste därför fundera över hur de ska lyckas motivera sina medarbetare med hjälp av styrningsverktyg på en föränderlig marknad som står inför ständiga utmaningar. Om aktörer inom bankbranschen ska lyckas nå en marknadsledande position, stå emot den ökade konkurrensen och behålla en vinstmaximerande affärsidé, måste de investera i de anställda och en motivationsstyrning för att nå en hög effektivitet samt kvalitet på det utförda arbetet (Sadri & Bowen, 2011). Detta för oss in på frågeställningen som presenteras nedan.

1.3 Syfte och frågeställningar

1.3.1 Syfte

Syftet med denna studie är att belysa den mjuka styrningens betydelse för bankanställdas motivation. Med studien kommer vi vidare att studera vilka mjuka styrningsmetoder som har störst påverkan på bankanställdas motivation och hur de anställda upplever att de påverkas av hårda externa faktorer såsom ökad digitalisering och ökad reglering. Detta då företag som använder sig av mjuk styrning, även måste ta hänsyn till de hårda faktorerna som digitalisering och reglering.

1.3.2 Frågeställningar

- *Vilka mjuka styrningsverktyg har en hög genomslagskraft för motivation av bankanställda?*
- *Hur upplever de bankanställda att en ökad digitalisering och reglering har påverkat deras arbetsroll och motivation?*

1.4 Studieområde

I Sverige finns idag fyra stora bankkoncerner som dominerar branschen (Svenska Bankföreningen, 2016). Svenska Handelsbanken ses som unika bland annat i deras sätt att organisera, tron på kontoren och närheten till kund (Handelsbanken, 2016). Deras organisationsstruktur är starkt decentraliserad där fokus är på kunden, långsiktighet och lönsamhet före volym. (Handelsbanken, 2016). Det årliga målet för Svenska Handelsbanken är att ha en bättre lönsamhet än genomsnittet av jämförbara banker i Sverige. Detta ska nås främst genom att ha en högre kundnöjdhet och lägre kostnader än konkurrenterna (Svenska Handelsbanken AB, 2016) Utöver dessa fokusområden ligger även ett fokus på medarbetaren. De tror på individen, på att delaktighet och medarbetarnas möjlighet till att påverka, leder till ett ännu bättre arbete (Svenska Handelsbanken AB, 2016). Rekrytering av nya medarbetare inom Svenska Handelsbanken ses som något betydelsefullt och långvarigt. Enligt banken, för att behålla medarbetare, krävs rätt förutsättningar för dem att utvecklas i sitt arbete och att medarbetaren blir bemött utifrån vilken fas i livet hen är i. Istället för att använda sig av kortsiktiga bonussystem vill de skapa långsiktiga incitament för alla medarbetare (Svenska Handelsbanken AB, 2016). Det är detta tankesätt, deras aktiva val att

fokusera och styra med hjälp av de mjuka faktorerna, som gör Svenska Handelsbanken till ett relevant och intressant studieområde i denna studie.

Viktiga begrepp inom Svenska Handelsbanken som kan behöva en förklaring för utomstående är Pilen och Hjulet, vilka presenteras nedan.

1.4.1 Pilen

Svenska Handelsbankens arbetssätt beskrivs med en pil (presenteras nedan i figur 1) där all typ av verksamhet är inriktad mot kunden. Kontoret är närmast kunden och varje kontor ansvarar för kunderna på den lokala marknaden. Efter kontoret, bakåt i pilen, kommer hemmamarknadens landsorganisation och regionala huvudkontor som har ett lönsamhetsansvar för kontorsrörelsen i det landet. Sedan är det de koncerngemensamma affärsområdena som finns för att bankens kunderbjudanden ska hålla en hög kvalitet där produktägare utvecklar och skapar lösningar och produkter. Slutligen, längst bak i pilen, är de koncerngemensamma enheterna och staberna som finns på det centrala huvudkontoret. De har ett övergripande ansvar för olika funktioner inom Svenska Handelsbanken (Svenska Handelsbanken AB, 2016).

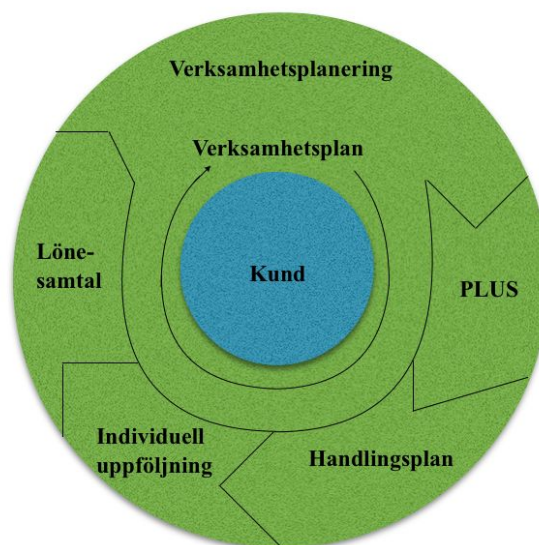


Figur 1. Pilen (Svenska Handelsbanken AB, 2016)

1.4.2 Hjulet

Hjulet (presenteras i figur 2 nedan) beskriver det samspel som finns mellan Svenska Handelsbankens verksamhet och medarbetarens egna utveckling. Även här är utgångspunkten kunden. Årligen arbetar kontoret, där alla medarbetare är delaktiga, fram en verksamhetsplan som utgår från kunden och den lokala marknaden. Efter att verksamhetsplanen är satt följer individuella planerings- och utvecklingssamtal, även kallade PLUS-samtal. Dessa samtal är en länk mellan verksamhetens mål och medarbetarnas personliga mål och resulterar i en individuell handlingsplan. Handlingsplanen beskriver hur målen ska nås på kort och lång sikt,

samt innehåller även det stöd och den kompetensutveckling som behövs för att nå målen. Efter detta görs löpande individuella uppföljningar av handlingsplanen mellan chef och medarbetare. Handlingsplanen kan exempelvis innehålla verksamhetsspecifika mål som att hålla i X antal kundaktiviteter under året, till personliga mål som att bli kontorschef inom en specificerad tid. Tillsammans ligger de sedan till grund för det individuella lönesamtal (Svenska Handelsbanken AB, 2002).



Figur 2. Hjulet (Svenska Handelsbanken AB, 2016)

1.5 Avgränsningar

I denna studien har det valts att utföra en studie på en av storbankerna som är verksam inom bankbranschen, Svenska Handelsbanken. Detta för att banken anses vara unik när det kommer till deras arbete med mjuka styrningsverktyg då det är ett företag som uttalat har ett stort fokus på de anställda och därmed kan ge viktiga insikter till ämnet. I och med de formulerade frågeställningarna, har det valts att helt bortse från hårda styrningsverktyg, exempelvis Oktagonen, som inom Svenska Handelsbanken ses som viktiga och centrala. Detta då det inte har ansetts kunna tillföra något för att besvara de ställda frågeställningarna och syftet, i och med att fokus ligger på mjuka styrningsverktyg gällande motivation. Ytterligare en avgränsning är val av informanter där fokus har varit på medarbetare och chefer på kontorsnivå, detta för att nå ett empiriskt resultat som är jämförbart och sammanhängande. Det innebär att andra avdelningar såsom exempelvis supportavdelningar

och centrala avdelningar, inte kommer att inkluderas i studien. I intervjuguiden har teman valts utifrån vad som motiverar medarbetare, hur detta uppfattas av chefer, hur Svenska Handelsbanken upplevs jobba med motivation, och hur externa faktorer som digitalisering och reglering påverkar de anställda i sin arbetsroll samt deras motivation. Det har aktivt bortsetts från empiriskt material som på något sätt behandlar en enda arbetsplats, såsom specifik arbetsmiljö eller andra unika faktorer som endast berör anställda på Svenska Handelsbanken och därmed inte ansetts ge något mervärde till denna studie. För att hålla analysen koncis och snäv, har det valts att framförallt fokusera på Job Characteristics Theory med stöd av Herzbergs tvåfaktorteori och Maslows behovsteori. Vi har valt att inte utföra en undersökning där förslag på en lösning presenteras, utan istället har strävan legat på att skapa medvetenhet kring vilka motivationsfaktorer som upplevs ha störst påverkan på flest anställda.

2. Teori

Detta kapitel presenterar läsaren för den litteratur och tidigare forskning som utgör litteraturgenomgången, och som har legat till grund för analysen, samt de teorier som analysen bygger på. Tidigare forskning har tematiserats utefter relevanta områden såsom motivationens komplexitet, möjligheten att styra, utveckling av individen och ledarens roll. Efter detta presenteras den teoretiska referensramen där de tre valda teorierna förklaras; Job Characteristics Theory, Herzbergs tvåfaktorteori och Maslows behovsteori. Kapitlet avslutas med ett avsnitt där kritik gällande varje teori lyfts och diskuteras.

2.1 Tidigare forskning

2.1.1 Motivationens komplexitet

Anställda som är motiverade kommer att jobba hårdare, producera både en högre kvalitet och kvantitet i jobbet, vara mer troliga till att engagera sig i organisationen, samt mindre troliga att lämna organisationen i jakt efter bättre, mer uppfyllande jobbmöjligheter (Sadri & Bowen, 2011). För att motivera de anställda räcker det inte att fokusera på en enda motivationsfaktor, utan det krävs flera faktorer som får verka tillsammans för att motivera de anställda på bästa sätt (Taylor, 2002). Arbetsgivare bemöter detta genom att jobba för att tillfredsställa deras medarbetare på både finansiella nivåer och på psykologiska nivåer. Många studier är tämligen väl överens om att motivationen i grunden handlar om att uppmärksamma medarbetaren om motivation. Dock skiljer det sig i hur denna uppmärksamhet tar form inom olika organisationer. Organisationer som tror på en mjuk styrning anser att återkoppling och beröm är viktiga verktyg när det kommer till att uppmärksamma medarbetaren. I denna studie definieras mjuk styrning som en kombination av vänlig maktutövning och mjuka värden. Bartholdsson (2007) beskriver vänlig maktutövning som en teknik för att styra utan att det uppfattas som styrning. En organisations mjuka värden ingår i dess informella struktur. Den består av sociala aspekter, inte utformade från ett centralt håll, utan som är ett resultat av mänskliga interaktioner (Carnall, 2007). Arbetsmoral, kultur, värderingar, attityder och normer inom organisationen vilka påverkar arbetets utförande, samt det som driver beslut ingår i den informella strukturen (Senior & Swailes, 2010) och är exempel på mjuka värden (Carnall, 2007). De informella strukturerna i en organisation är ofta repetitiva och stabila över tid. De samexisterar med den formella organisationen (Carnall, 2007) och tillsammans

förstås de som en helhet (Eriksson-Zetterquist et. al, 2012). I och med detta blir mjuk styrning väsentlig för organisationer som på ett diskret och inkluderande sätt önskar styra sina anställda. Organisationer som istället fokuserar på en hård styrning använder sig gärna av belöningsystem och ersättningar i sitt arbete med att uppmärksamma de anställda. I motsats till en hård styrning, menar Sadri & Bowen (2011) att motivation av anställda kräver mer än en bra lön. Grey (2009) fortsätter att hävda att om en anställd enbart erbjuds finansiell kompensation som motivation av sin arbetsgivare kommer detta också att bli deras enda drivkraft. Engagemang och fokus på kvalitet kommer begränsas eller utebli helt likaså engagemanget för företaget (Grey, 2009).

Ramlall (2004) kommer fram till att medarbetare har flera olika behov som utgår från deras individuella, familjära och kulturella värderingar. Behoven beror även på nuvarande och eftersträvat ekonomisk, politisk och social status; karriärmål; behov av att balansera karriär, familj, utbildning och andra faktorer, samt en generell känsla av tillfredsställelse av nuvarande och eftersträvat levnadssätt. Vidare anser Ramlall (2004) att när det gäller motivation, har medarbetarna en vilja av att arbeta i en miljö som är produktiv, respektfull, inkluderande och vänlig. Han fortsätter med att om medarbetaren känner sig kompetent i sin arbetsroll, kommer hen att ta ansvar för nya uppgifter som ses som mer utmanande och därigenom hittar medarbetaren sin egen motivation (Ramlall, 2004).

Mikael Cäker (2013) tar upp vikten av att ta hänsyn till medarbetarens hela livssituation när det kommer till att försöka öka motivation, vilket tar grund i Maslows behovsteori. Vissa medarbetare har ett större socialt nät utanför arbetsplatsen än andra. Detta kan innebära att aktiviteter som uppskattas av vissa, mer kan upplevas som en bestraffning för andra då de hellre hade velat spendera sin tid med familj och vänner (Cäker, 2013).

2.1.2 Möjligheten att styra

Enligt Taylor (2002), går det inte att sätta fingret på en specifik faktor som motiverar alla människor. Istället är det ledaren som har ansvaret likväl möjligheten att skapa en kultur på arbetsplatsen som motiverar medarbetarna till att vara kvar. Bergström (2006) menar att motivationen måste komma från den enskilde individen, då en ledare endast kan influera och försöka styra en motivation som redan finns. Saknas viljan att vara motiverad, kommer ingen ledare kunna trola fram motivationen oavsett vilken styrning de använder sig av. Motivation som kommer från den enskilde individen är vad som hädanefter kommer att definieras som

inre motivation. Cäker (2013) är enig med Bergström gällande vikten av inre motivation och utvecklar det genom att säga att den inre motivationen är en stor tillgång för organisationen. Samtidigt fortsätter han dock med att en allt för hög inre motivation kan bli besvärligt för organisationen i fråga, i och med att det då blir svårare att styra medarbetaren efter verksamhetens strategiska intressen (Cäker, 2013).

2.1.3 Utveckling av individen

Hedberg & Helenius (2007) menar att om man från start lyckas skapa en utvecklingsplan för de anställda, kommer det att motivera dem till att utvecklas internt genom karriären. Att implementera detta hos de nyanställda skapar konkreta mål som de kan jobba mot och på detta vis hittar de en motivation inom sig själva att utvecklas och ta sig vidare inom företaget (Hedberg & Helenius, 2007). Ramlall (2004) menar att medarbetare föredrar nya utmaningar och utvecklingsmöjligheter, där de de bidrar till företagets framgång, samt möjligheten till att klättra inom organisationen och därigenom bidra till sin personliga utveckling. Boëthius & Ehdin (1993) menar att en person som är engagerad i sin egen utveckling och lyckas prestera bra resultat, behöver inte någon annan som motiverar dem. De hävdar att ledaren är till för att skapa möjligheter för att prestera på en hög nivå, då detta är vad som ger en mening till arbetet. Cäker (2013), som tar stöd i Maslows behovsteori, menar att individen behöver ett stöd från organisationen för att kunna nå en hög utveckling och få bidrag till motivation för sitt egna självförverkligande. I och med organisationens roll gällande stöd i utvecklingen, har de möjligheten att styra medarbetarna i den riktning som organisationen är på väg mot, och därmed utnyttja den tillgång som medarbetaren faktiskt är. Individer föredrar kontinuerlig och öppen återkoppling från sina närmaste chefer, men även att själv ha möjligheten att kunna ge återkoppling till chefen i fråga (Ramlall, 2004).

2.1.4 Ledarens roll

Vikten av att ledaren verkligen känner sina medarbetare underlättar valet av motivationsverktyg för den enskilde medarbetaren (Boyens, 2007). Om man som ledare inte känner sina medarbetare, kommer man inte heller veta hur man varken ska motivera eller belöna dem. Känner man som ledare att man inte vet tillräckligt om sina medarbetare, bör energin läggas på att lära känna dem även på ett något mer personligt plan för att kunna effektivisera sitt motivationsarbete (Boyens, 2007). Detta är något som även Forsyth (2010)

skriver om, nämligen att motivationsarbete kräver ärlighet och uppriktighet. Utan dessa kommer du som ledare få svåra hinder att nå fram till dina medarbetare. Det är även viktigt att du själv tror på det du vill påvisa, om det lyser igenom en osäkerhet kommer detta underminera det tänkta motivationsarbetet (Forsyth, 2010). Kort och koncist sammanfattar Forsyth (2010) det som att motivationsarbete är relativt enkelt, så länge som du uppriktigt bryr dig om dina medarbetare. Det krävs då endast att du följer dina egna instinkter när det kommer till att sätta upp tydliga mål för organisationen och individen (Forsyth, 2010).

Samtidigt belyser Taylor (2002) komplexiteten av en nära relation mellan medarbetare och dess chefer. Det klassiska ordspråket lyder "don't get too close to your employees" vilket är i enlighet med en rädsla för risken av upplevda trakasserier och ett eventuellt stridslystet arbetsklimat. Dock menar han att alla bevis pekar i den motsatta riktningen, nämligen att medarbetare vill ha en ledare som känner dem väl, förstår vad de vill och menar, som de kan lita på fullt ut och som de vet kommer att behandla dem rättvist i förhållande med de övriga kollegorna (Taylor, 2002). Enligt Sadri & Bowen (2011), är tillit en nyckel för att organisationer ska kunna behålla sin mest talangfulla personal när ekonomin sviktar. Med en hänvisning till Ray Williams på Financial Post, hävdar Sadri & Bowen (2011) fortsatt att utvecklingen och bevarandet av tillit är ett av de mest kraftfulla verktygen för ledare, vilket bör fokuseras på om man inom en organisation vill nå en långvarig relation med sina medarbetare.

2.2 Teoretisk referensram

För att kunna dra slutsatser om motivation och styrning som studien berör har det setts till tidigare forskning och teorier som behandlar detta område. Därigenom preciseras syftet och forskningsproblemet för studien vilket ger den relevans (Lind, 2014) och underlättar för att dra slutsatser kring hur Svenska Handelsbanken har valt att styra genom mjuk styrning, samt även hur de förhåller sig till Job Characteristics Theory, tvåfaktorsteorin och behovsteorin. Alderfer (1972) har delat in motivationsteorierna i två olika kategorier; innehållsteorier och processteorier. Det som skiljer dessa två kategorier åt är det sätt som teorierna väljer att se på motivation. En innehållsteori fokuserar på *vad* det är som motiverar människan, medan en processteori ser till *hur* människan motiveras (Hedegaard Hein, 2012). De teorier som lyfts i denna uppsats, Job Characteristics Theory, Herzbergs tvåfaktorteori och Maslows behovsteori klassas alla in under kategorien innehållsteori. Detta val har gjorts då syftet med

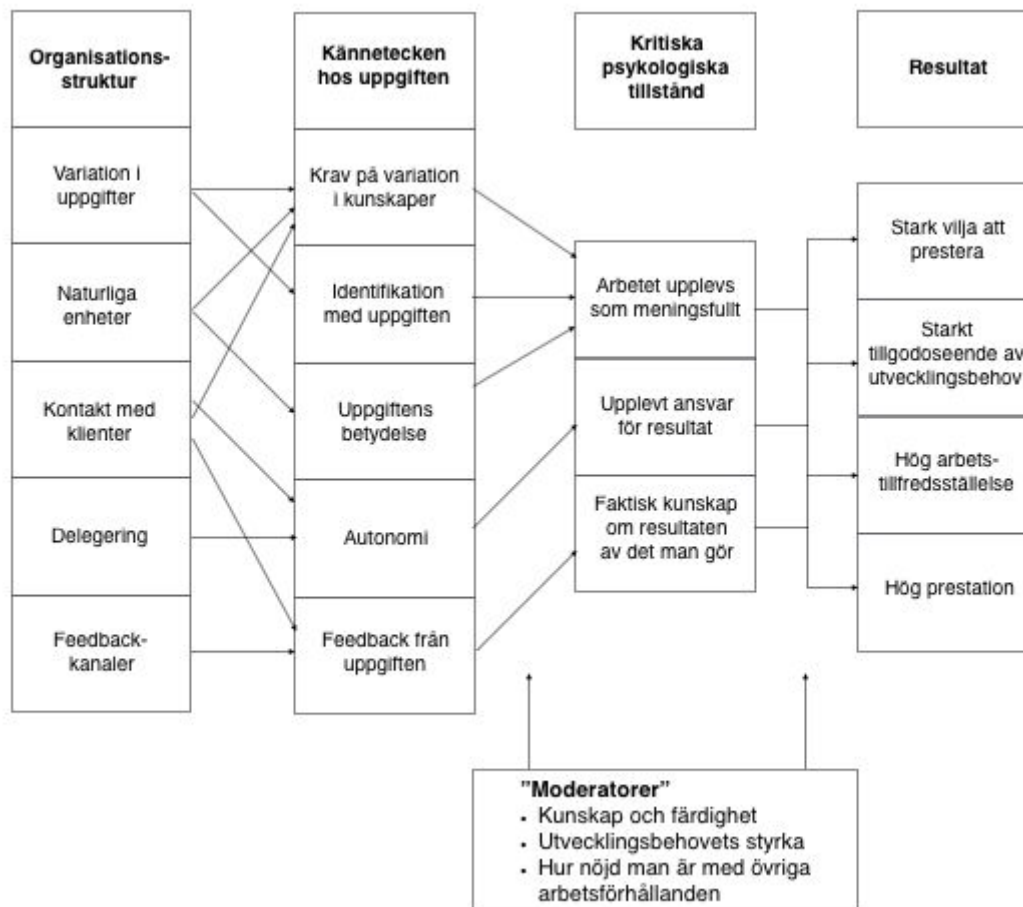
uppsatsen ligger i att undersöka vilka faktorer som har störst påverkan på motivationen hos bankanställda, och därmed tolkas detta in att framförallt beskrivas i och med innehållsteorier. Trots detta berör empirin inslag ur processteorierna men det anses att innehållsteorier ändå tillför mest till studien.

Vidare kan Herzbergs tvåfaktorteori (1966) och Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1976) kopplas till varandra då de båda lyfter vikten av arbetets och arbetsuppgifternas innehåll när det kommer till anställdas motivation. Samtidigt har Herzberg (1966) och Maslow (1954) liknande tankar kring basbehov; hygienfaktorerna hos Herzberg (1966) är de två lägsta behoven för Maslow (1954), medan de högre är motivationsfaktorer, vilket är något som Herzbergs teori (1966) också innehåller. Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1976) och Maslow (1954) har båda ett fokus på psykologiska tillstånd, vilket Herzbergs tvåfaktorteori (1966) inte har. Därigenom kompletterar dessa tre teorier varandra och har därmed valts till denna studie.

2.2.1 Job Characteristics Theory

Richard Hackman och Greg Oldham utvecklade under 70-talet teorin Job Characteristic Theory som har blivit en av de mest inflytelserika när det kommer till hur arbeten bör utformas (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Den handlar om hur arbetsuppgifter är utformade och möjligheten medarbetarna har att utvärdera resultatet av sitt arbete (Hackman & Oldham, 1976). Teorin för en tankegång kring att prestation och tillfredsställelse är beroende av att man uppnår några kritiska psykologiska tillstånd, att dessa kritiska psykologiska tillstånd är beroende av arbetsuppgifternas egenskaper och att arbetsuppgifter kan organiseras på flera olika sätt, (Hackman & Oldham, 1976).

Då Jacobsen & Thorsvik (2014) använder en sig av en uppdaterad version av Job Characteristic Theory's motivationsmodell, anses denna version mer applicerbar till dagens samhälle. I de fall där de skillnader som finns blir av betydelse, har det valts att referera till Jacobsen & Thorsviks verk (2014). Utöver detta kommer Hackman & Oldham (1976) utgöra den viktigaste referenspunkten. De delar som skiljer Jacobsens & Thorsviks (2014) version från originalmodellen (Hackman & Oldham, 1976), är faktorerna i 'Organisationsstrukturen' som leder till 'Kännetecken hos uppgiften', och de 'Moderatorer' som påverkar de 'Kritiska psykologiska tillstånden' samt 'Resultatet'.



Figur 3. Hackman & Oldhams utvecklade motivationsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

Enligt teorin finns det tre psykologiska tillstånd som är kritiska för att främja motivation i arbetet; att arbetet upplevs som *meningsfullt* i den bemärkelsen att arbetsuppgifterna är meningsfulla, att medarbetaren upplever personligt *ansvar* för resultaten av sitt arbete och att medarbetaren har *kunskap* om resultat som gör det möjligt att avgöra om ett resultat är bra eller dåligt (Hackman & Oldham, 1976). Ifall medarbetarna befinner sig i dessa psykologiska tillstånd kommer de resultat, som anges i modellen ovan, leda till hög motivation, kvalitativt bra arbete och hög trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

När det kommer till arbetsuppgifter presenterar teorin fem grundläggande egenskaper som verkar främja ett gynnsamt psykologiskt tillstånd; *variation* i arbetsuppgifternas krav på förmåga och färdigheter, uppgiftens *identitet*, alltså om den utgör en meningsfull helhet och att medarbetaren kan genomföra uppgiften från början till slut med ett märkbart resultat, uppgiftens *betydelse* för organisationen och andra människor i och utanför den. Den fjärde egenskapen är en hög grad *autonomi* när det kommer till arbetets utformning som är centralt

när det kommer till att känna personligt ansvar för resultatet. Den femte egenskapen handlar om *kunskap om resultatet* och i vilken grad en medarbetare direkt kan få återkoppling på arbetet. (Hackman & Oldham, 1976)

Modellen tar hänsyn till att individuella psykologiska behov, kunskaper och färdigheter leder till att individer reagerar olika på utmaningar (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Detta visas i modellen genom faktorn 'moderatorer'. Med detta menas att det finns tre egenskaper hos medarbetaren i organisationen som kan förändra sambandet mellan arbetets egenskaper och resultatet; i vilken mån medarbetarnas kunskaper och färdigheter är relevanta för arbetsuppgifterna, individens behov av utveckling och personligt växande och hur nöjd individen är med arbetsförhållandena, mer specifikt anställningstryggheten, belöningsystemet, kollegor och chefer (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Både tillsammans och var för sig kan dessa tre förhållanden försvaga effekten som arbetsuppgifterna antas ha på motivation, prestation och resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Teorin presenterar även riktlinjer för implementering av åtgärder vars syfte är att förstärka motivationspotential i arbetsuppgifter (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dessa klassificeras som 'organisationsstruktur' i modellen. Totalt är det fem olika åtgärder (Jacobsen & Thorsvik, 2014):

1. Att kombinera arbetsuppgifter på ett sätt så att de tillsammans ger en variation i arbetet och utgör en meningsfull helhet.
2. Skapa naturliga arbetsgrupper för att stimulera en ägarrelation till arbetsuppgifterna.
3. Etablera kundrelationer så att medarbetaren kommer i kontakt med de personer som ska ha den primära nyttan av arbetet. Detta är viktigt för, bland annat, bra återkoppling.
4. Främja autonomi genom att delegera ansvar och uppgifter
5. Skapa system med bra återkoppling för att medarbetaren ska veta om hen gör ett bättre arbete, stagnerar eller gör sämre ifrån sig.

Enligt en studie som Gerald R. Ferris och Yitzhak Fried (1987) utfört där de testar validiteten av Job Characteristics Theory, verkar feedback och återkoppling ha den starkaste relationen till jobbtillfredsställelse; autonomitet den starkaste relationen till utvecklingstillfredsställelse; och variation i arbetsuppgifter har den starkaste relationen till inre arbetsmotivation. Arbetsuppgifternas identitet har den starkaste relationen till arbetsprestation. Dock kommer de även fram till att effekterna av arbetets karaktär på arbetsprestation varierar beroende på

individuella eller situationsanpassade skiljaktigheter (Ferris & Fried, 1987). De kommer även fram till att relationen mellan arbetets karaktärsdrag och psykologiska utfall generellt sett är starkare och mer konsekvent än karaktärsdragens relation till beteende (Ferris & Fried, 1987).

2.2.2 Kritik mot Job Characteristics Theory

I studien av Ferris & Fried (1987) lyfts ett problemområde i Hackman & Oldhams motivationsteori som har varit kontroversiellt och kritiserat, nämligen relationen mellan objektivt och subjektivt uppfattat arbetsinnehåll; arbetets karaktärsdrag. De säger dock emot de kritiker som varit bekymrade över detta genom att hävda att den kritiken är ogrundad (Ferris & Fried, 1987). Utöver detta område lyfter de problematiska faktorer som påverkar hur medverkande medarbetare i studien uppfattar arbetets innehåll, exempelvis sociala signaler eller personliga faktorer (Ferris & Fried, 1987). Ytterligare ett område som Ferris & Fried (1987) lyfter är att forskare har argumenterat att arbetsinnehåll har en starkare relation till personliga faktorer än vad de har till arbetsutfall. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) har teorin prövats empiriskt av ett antal organisationer och länder. De menar på att alla förhållanden i teorin inte får lika starkt stöd, men trots detta ger majoriteten av empiriska studier ett starkt stöd åt grundtanken att egenskaper i arbetsutformning medför en hög motivation hos medarbetare. Därmed anses teorin fortfarande vara användbar och relevant för denna studie.

Teorin är passande när det kommer till dess innehåll då vi anser att arbetsinnehåll är ett mjukt område, vilket är det som studeras. Även valet av studieområde passar valet av teori då mycket av det unika med företaget innefattar de bankanställdas arbetssätt, alltså arbetsinnehållet.

2.2.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

Tvåfaktorsteorin utvecklades under 50-talet av Frederick Herzberg (Miner, 2005). Denna teori har lagt grunden för det moderna tänket kring motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Enligt teorin finns det en betydande skillnad mellan arbetsinnehåll och arbetssituation när det kommer till arbetstillfredsställelse i arbetslivet (Miner, 2005). Teorin delar upp olika faktorer i arbetslivet som antingen verkar motiverande, motivationsfaktorer, eller för att undvika missnöje gällande arbetet, hygieniska faktorer (Miner, 2005). Motivationsfaktorerna, enligt Herzberg (1966), är kopplade till medarbetarens relation till sitt arbete, alltså vad

medarbetaren gör. De hygieniska faktorerna är istället kopplade till medarbetarens relation till den miljö där medarbetaren arbetar, alltså *omständigheterna* kring arbetet (Miner, 2005).

I teorin specificerar Herzberg (1966) olika faktorer som påverkar motivation och arbetstillfredsställelse:

Motivationsfaktorer:

- Prestationer och tillfredsställelse över att göra ett bra jobb
- Erkännande för prestationerna
- Arbetsuppgifternas karaktär, att de är utmanande, intressanta och varierande
- Ansvar för sitt eget arbete och kontroll över egen arbetssituation
- Befordran eller utökade arbetsuppgifter
- Utveckling

Hygienfaktorer:

- Företagets policys och administrativa system
- Ledarens kompetenser och sätt att leda underordnade
- Mellanmänniska relationer mellan överordnade och underordnade
- Arbetsvillkor
- Lön & förmåner
- Status
- Förhållanden i arbetet som påverkar fritiden och privatlivet
- Anställningstrygghet

De hygieniska faktorerna bör vara uppfyllda hos varje arbetsgivare, anser Herzberg (1966). Deras primära uppgift är att förhindra missnöje på jobbet, men de kan även öka individens prestation upp till en viss nivå. Dock kan man inte förlita sig på dem för att skapa positiva attityder och känslor hos medarbetare eller att de leder till högsta möjliga prestation hos medarbetarna. För att uppnå det måste chefer arbeta med motivationsfaktorerna (Miner, 2005). De verkliga aspekterna av själva arbetet och arbetsuppgifterna är att medarbetaren ska ha kontroll över sitt eget arbete och hur det utförs (Miner, 2005). Känslan av utveckling beror på hur de anställda presterar i sina arbetsuppgifter, arbetsuppgifter som betyder något för medarbetaren.

I bankbranschen idag råder det en snabb utveckling när det kommer till digitalisering och även reglering (Finansförbundet, 2016). Då Herzbergs teori (1966) menar att motivation kommer från arbetets innehåll och medarbetarens relation till vad hen gör, blir teorin

intressant då bankanställdas arbetsvardag och innehåll kan komma att förändras av denna utveckling.

2.2.4 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorteori

Kritik har riktats mot studiens metod, där Herzberg (1966) bitt intervjupersonerna att rapportera de situationer där de känt sig mycket nöjda alternativt missnöjda i arbetet. Kritiken menar att studien speglar den tendens som människan beskrivs ha gällande att skuldbelägga andra eller omgivningen vid misslyckande och omvänt ta åt sig äran vid framgång (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Senare forskning visar att det är arbetsutformningen som är den största motivationsfaktorn, alltså bekräftas Herzbergs teori (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Hedegaard Hein (2012) belyser att många kritiker ställer sig frågande till att Herzberg (1966) skiljer så pass mycket på hygienfaktorer och motivationsfaktorer då de anser att det inte verkar logiskt att motivationsfaktorer inte skulle kunna ha en demotiverande effekt. De lyfter exemplet med *“Att exempelvis högpresterande medarbetare, som är starkt motiverade av ett kreativt och utmanande arbete, inte skulle bli demotiverade om motivationsfaktorerna i själva arbetet inte är uppfyllda.”* (Hedegaard Hein, 2012, pp. 145). Ett annat område som Herzberg (1966) har blivit kritiserad för, är generaliserbarheten med hans teori och han har ifrågasatts gällande om de faktorer teorin behandlar verkligen kan ses som individuella? I och med att motivation anses skilja sig mellan olika individer, menar Hedegaard Hein (2012) att denna kritik därmed kan var berättigad. Samtidigt visar de på att Herzberg har försvarat sig mot detta genom att konstatera att ett kvalificerat svar gällande motivation inte skulle kunna vara ‘Det beror på...’ (Hedegaard Hein, 2012).

Trots den framförda kritiken anses teorin vara applicerbar för denna studie då fokus ligger på mjuk styrning som motiverar bankanställda, vilket är vad Herzberg (1966) diskuterar i och med motivationsfaktorer och arbetsinnehåll då detta tolkas som mjuka värden. Teorin är även passande när det kommer till valet av studieområde av samma anledning som nämns under kritiken mot Job Characteristics Theory. Genom att även ta fasta på vad Hedegaard Hein (2012) uttrycker, nämligen att skilja på Herzbergs teori och det som är hans analysresultat, säkerställer man till en högre grad att inte förlita sig blint på vilka faktorer som är motiverande eller inte. Istället utgör teorin en plattform och utgångspunkt för att kunna jämföra hur faktorerna ter sig i förhållande till varandra samt arbetssituationen för att verka motiverande (Hedegaard Hein, 2012). Herzbergs tvåfaktorteori bekräftas i nutida

forskning av bland andra Sanjeev & Surya (2016) i artikeln *Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification*. Det konstateras att det existerar en tvåfaktorsstruktur för motivation och tillfredsställelse. Dock menar de på att hygienfaktorer inte har någon påverkan på de anställdas jobbtillfredsställelse, vilket är avvikande från Herzbergs tvåfaktorteori (1966). De anser att det enbart är motivationsfaktorerna som kan påverka tillfredsställelsen på en arbetsplats (Sanjeev & Surya, 2016). I och med att denna studie endast fokuserar på motivationsfaktorerna gällande Herzberg (1966), ses detta som en bekräftelse på att teorin, trots sin ålder, utgör en relevant referenspunkt för studien.

2.2.5 Maslows behovsteori

En av de mest citerade motivationsteoretikerna är Abraham Maslow med hans behovshierarkimodell. Maslow (1954) har formulerat sin teori kring hur människan motiveras och hur detta förändras ständigt i och med att gamla behov uppfylls. Denna aspekt är viktig att ta in när det kommer till mjuka styrningsverktyg gällande motivation, just för att företag måste vara medvetna om att verktygen kan behöva ändras och justeras över tiden, då människans behov är ständigt föränderliga. Grunden till hela behovshierarkin är att det mänskliga beteendet baseras på otillfredsställda behov. Maslow (1954) har utifrån detta formulerat två grundläggande påståenden. Det första är att när ett behov blivit tillfredsställt, kan det inte längre ses som ett behov. Människan drivs endast av otillfredsställda behov. Det andra påståendet följer därmed att ett behov som blivit tillfredsställt inte längre kan vara motiverande. Maslow (1954) har fokuserat på att dela upp människans behov i fem olika kategorier:

- *Fysiologiska behov*, exempelvis hunger, sömn, sexualitet och tak över huvudet
- *Trygghetsbehovet*, exempelvis stabilitet, frihet från ångest och kaos samt gränser och struktur
- *Socialt behov*, strävan efter gemenskap och kärlek, önskan om att tillhöra en grupp eller en familj
- *Behovet av uppskattning*, tar grund i både önskan om kompetens, frihet och självsäkerhet, men även önskan om status, beröm, uppskattning och bekräftelse
- *Självförverkligande*, behovet om att vara trogen sin natur och veta sina styrkor för att fokusera på det man är bäst på

I och med sin behovsteori nådde Maslow (1954) ett antal slutsatser gällande människans behov och beteende. Maslow (1954) menar att ett behov aldrig kan försvinna, utan att det istället blir mindre synligt. När ett behov är tillräckligt uppfyllt tar nästa behov över och får istället allt fokus. Det tidigare behovet ligger dock kvar som ett potentiellt behov och kan mycket väl bli synligt om det inte längre skulle uppfattas som uppfyllt. I och med sin behovsteori menar Maslow (1954) att behovstillfredsställelse endast leder till en kortvarig tillfredsställelse. Detta då nästa behovsnivå snabbt blir tydlig när det tidigare behovet är tillfredsställt, och därmed tar över all fokus.

Sett till perspektivet av en arbetsplats, insåg Maslow (1954) att den allmänna uppfattning som rådde under mitten av 1900-talet, var felaktig. Det ansågs finnas ett motsatsförhållande mellan personlig utveckling och effektivitet där det ena var tvunget att utesluta det andra. Maslow (1954) fann istället att processen av ett självförverkligande, och därmed den personliga utvecklingen, ledde till en mycket högre effektivitet än tidigare (Maslow, 1954). Att chefer inom arbetslivet tar grund i de behov medarbetaren har gällande att prestera och förverkliga sig själva, är nyckeln till att medarbetarna känner sig betydelsefulla, framgångsrika och respekterade, och därmed alltså presterar bättre och mer effektivt i sina arbetsuppgifter (Hedegaard Hein, 2012).

2.2.6 Kritik mot Maslows behovsteori

Något som Hedegaard Hein (2012) lyfter i sin bok, är faktumet av att Abraham Maslow var en pionjär inom sitt område vilket medför problematiken av att hans teorier kan ses som mer abstrakta än konkreta. Maslows verk (1954), liksom många andra pionjärens, står mer för en konstant tankeprocess som aldrig riktigt når sin slutsats. Det är samtidigt denna tankeprocess utan svar, som får läsaren att börja tänka själv och utveckla egna idéer och slutsatser kring ämnet. Detta sker bland annat genom att Maslow (1954) ställer många frågor som han själv inte riktigt har något svar på, vilket öppnar upp för fortsatt framtida forskning på området. Heylighen (1992) har framfört kritik mot framställningen av teorin och att den skulle sakna en tydlig struktur då det mest citerade verket från 1970 består av sammansatta artiklar vilka är utgivna under 1940- och 1950-talet. Samtidigt upplevs de kommentarer som kompletterar dessa artiklar, i de flesta fall vara ostrukturerade och inte sammanhängande (Heylighen, 1992). Detta verk är dock inte det som använts i denna studie, utan det har istället valts att referera till ett originalverk från 1954. Själva självförverkligandet har samtidigt blivit

kritiserad för att vara extremt vagt och omöjligt att faktiskt testa, vilket har ifrågasatt dess metodologiska grunder (Heylighen, 1992). Att Maslow (1954) dessutom har uttryckt att den självförverkligande människan skulle sättas högre än alla andra människor, är något som han har fått utstå mycket kritik kring. Att Maslow (1954) i sina tankar om självförverkligande är vinklad och bias är inte något som han försöker dölja i sin framtoning, men samtidigt är det inte heller något som han upplevs valt att göra någonting åt.

Maslows behovsteori (1954) har genom åren blivit väl kritiserad, där kritiken kan anses vara både berättigad likväl som oberättigad. En av anledningarna till en stor del av kritiken, är att mycket fokus har legat på själva behovspyramiden, och att man på detta sätt har tappat mycket av de väsentliga tankar som återges gällande bristbehov och existentiella behov samt att man missar att ta hänsyn till den humanistiska psykologin (Hedegaard Hein, 2012). En annan anledning till den kritik som varit, är att Maslow (1954) framställer en normativ teori uttryckt i hur han anser att den optimala människan bör vara vilket ofta kan leda till irritation.

Trots all kritik som framförts gentemot behovsteorin, har denna valts för att ge en förståelse om hur människor fungerar ur det psykologiska perspektivet och för att bygga en förståelse kring hur de motiveras. Enligt Jerome (2013) är Maslows behovsteori fortfarande viktig och relevant för dagens organisationer. Han menar att företag som bortser från behovsteorin kommer att påverkas negativt när det gäller företagskulturen, personalarbetet och de anställdas prestationer. Vidare påstår Jerome (2013) att användandet av teorin är väsentligt för att uppnå en lyckad organisation, skapa en bättre atmosfär och arbetsmiljö samt uppnå uppsatta mål inom tidsramen. Maslow (1954) själv påpekar att det kunde vara nödvändigt att formulera en teori där fokus ligger på den självförverkligande människan för att förstå motivation ur ett större perspektiv (Maslow, 1954). Utifrån det syfte och frågeställningar som denna studien har formulerat, har behovsteorin ansetts tillföra viktiga aspekter till analysen av det empiriska materialet gällande såväl behovet av uppskattning som det sociala behovet, men även genom att koppla detta till ett självförverkligande som inom arbetslivet tolkas syfta på önskan om att klättra i organisationen och att utvecklas därefter. Då ingen tyngd i övrigt har lagts vid hur självförverkligandet kommer att ske, antas den presenterade kritiken gällande detta inte spela någon direkt roll gällande användandet av teorin i helhet för just denna studie.

3. Metod

I följande kapitel presenteras den forskningsmetodik som lagt grunden till studiens utförande. Först presenteras det urval som har gjorts gällande data samt fall och population, detta efterföljs av avsnitt som innefattar datainsamling och tillvägagångssätt. Själva tillvägagångssättet har sedan delats upp i underrubrikerna intervjuer och analysmetod. Metodkapitlet avslutas med ett avsnitt gällande studiens kvalitet där metodkritik, etiska problem och en problematisk anställning lyfts.

3.1 Urval

3.1.1 Data

Vi har valt att utföra en kvalitativ studie, där primärdata i form av intervjuer har legat i fokus då det ger tillgång till en annan typ av information än vad ett urval av endast sekundärdata och litteratur hade givit. En kvalitativ studie har valts då detta skapat fler dimensioner av fenomenet som studeras, i detta fall mjuk styrnings effekter på motivation inom banksektorn, medan en kvantitativ studie hade varit mer standardiserad och jämförande när det kommer till redan existerande data (Lind, 2014). Som nämnts i inledningen valdes Svenska Handelsbanken då de har unika karaktärsdrag inom branschen vilket ansågs bidra med viktiga insikter till studien. För att ta reda på hur motivationsarbetet inom Svenska Handelsbanken fungerar i praktiken, har intervjuer utgjort den viktigaste delen av rapporten. Intervjuer har valts framför observationer och enkäter då de förväntades skapa givande diskussioner och ge rum för egna tankar och åsikter om organisationen hos informanterna i och med de mångfacetterade beskrivningar och nyansrikedom som Lind (2014) beskriver.

För att stärka den primärdata som samlats in, har sekundärdata i form av Svenska Handelsbanken ABs årsrapport från 2016 tagits med för att ge en stadig grund till rapporten och för att ge förklaringar kring studieområdet samt viktiga begrepp som talats om under intervjuerna. Det har även valts ut tre teorier som rör motivationsområdet, vilka har gett stöd till den empiri som insamlats och möjliggjort en analys i samband med den litteratur som presenterats i litteraturgenomgången.

3.1.2 Fall och population

I och med att denna studie följer en kvalitativ karaktär, har ett begränsat antal personer intervjuats. Fokus har legat på att nå en en förståelse snarare än en generalisering (Lind, 2014). För att studien skulle bli så verklighetsförankrad och bred som möjligt, valdes informanter ut i mål av att nå en variation av både medarbetare och chefer för att på detta sätt ändå få en övergripande bild av hur den mjuka styrningen ser ut på Svenska Handelsbanken. Det arbetades även utifrån målet att nå en varierande population där mångfald gällande ålder och kön skulle finnas representerat för att på detta sätt möjliggöra en djupare förståelse kring hur motivationsarbetet genomsyrar hela organisationen (Lind, 2014). Det går dock inte att utläsa några mönster eller slutsatser utifrån detta, då det har valts att anonymisera alla informanter. Urvalet av informanter har varit tio personer; fyra chefer på kontor, fem medarbetare på kontor och en högre personalchef. Detta för att säkerställa en hög autenticitet och pålitlighet gällande det empiriska material som insamlats av de anställda inom Svenska Handelsbanken (Lind, 2014). I och med att Svenska Handelsbanken endast har använts som studieområde för ett fenomen som rör banksektorn, har frågorna utformats med hänsyn till en träffsäkerhet gällande motivation genom mjuk styrning inom banksektorn för att kunna möjliggöra att slutsatser som är applicerbara även för de övriga branschaktörerna (Lind, 2014). Anledningen till att stoppa intervjuerna vid just det antal som gjordes, var att det under intervjuprocessen iaktogs en mättnad av nytt empiriskt material och det ansågs inte längre finnas ett behov av fortsatta intervjuer.

3.2 Datainsamling

Den datainsamling som skett i studien har framförallt bestått av empiri som insamlats via intervjuer med anställda inom Svenska Handelsbanken. Intervjuerna har utgått från en intervjuguide som skapats baserat på teman som ansågs intressanta och relaterade till området. Genom att basera detta på tidigare utförda studier och etablerade teorier, har det givits en förståelse kring området samt en inblick i hur motivationsarbete har behandlats tidigare. Den process, där vi baserat datainsamlingen på redan existerande teorier och där vi har rört oss mellan empiri och teori, är av iterativ natur (Bryman & Bell, 2011). De frågor som ställts utifrån intervjuguiden har varit öppna, vilket har valts för att möjliggöra egna beskrivningar och reflektioner från informanternas sida. Under alla intervjuer medverkade båda författarna, för att på detta sätt säkerställa att all information fås med och att intervjun

går rätt till. Vid varje intervju har det betts om tillåtelse att ljudinspela intervjun för att på detta sätt underlätta den transkribering som sedan efterföljt. Just ljudinspelningar är något som Lind (2014) lyfter som en nyckel när det kommer till dokumentation av intervjuer, men han skriver att det kräver medgivande för att dessa ska få genomföras. Under intervjuerna har det dock inte endast förlitats på ljudinspelningar, utan det är i kombination med egna anteckningar som grunden för empirin har lagts. För att nå en tydlighet i och med att båda författarna har närvarat under intervjuerna, har det varierats mellan oss författare vem som har haft huvudansvaret för intervjun. Det har varit denna huvudintervjuare som har ställt alla frågor utifrån intervjuguiden och som har haft full fokus på informanten i fråga. Det har därmed varit upp till den författare som inte har haft huvudansvar, att anteckna de svar som givits och att komma med följdfrågor i de fall där det ansågs att någon del behövde utvecklas. Denna författare hade även möjlighet att fokusera på svaren som givits och kunde anteckna tankar och reflektioner som uppkom under intervjun. Efter transkribering har den insamlade datan sammanfattas i empirin där den strukturerats i och med teman baserade på materialets innehåll. Underrubriker inom empirin har efter detta satts baserade på citat uttryckta av informanterna.

Gällande teorierna har relaterade artiklar och litteratur primärt insamlats via de databaser som erbjuds av Göteborgs Universitet, samt det universitetsgemensamma bibliotek som vi som studenter vid Göteborgs Universitet har tillgång till. Detta då databasen har ansetts ge ett brett utbud och säkerhetsställt att den litteratur som insamlats är skriven av kunniga personer inom området.

3.3 Tillvägagångssätt

3.3.1 Intervjuer

Enligt Lind (2014) kan intervjuer beskrivas vara ett samtal som har ett syfte, där kvalitativa intervjuer ofta kännetecknas av en flexibilitet. Samtidigt är det nödvändigt att följa en utformad intervjuguide för att ge samtalen en struktur och relevans som resulterar i information som är användbar för studien (Lind, 2014). För att garantera informanterna dess anonymitet, har transkriberingarna kodats utefter position i företaget; chef, medarbetare, personalchef, och ett angivet nummer för att författarna ska kunna hålla isär svaren, i enlighet med Lind (2014). När intervjuerna genomförts och svaren transkriberats, har transkripten skickats tillbaka till informanten för godkännande vilket har säkerställt att svaren uppfattats

korrekt av båda parter. Först när vi fått detta godkännande, har ljudinspelningarna raderats och anonymiteten har kunnat säkerställas helt och hållet. Vid efterfrågan finns transkribering av varje intervju att tillgå. Dessa transkriberingar har dock medvetet skrivits om i de fall där informanten har gått in på personlig alternativt kontorsspecifik information, för att kunna garantera den totala anonymiteten.

Bryman och Bell (2011) trycker på att det är semistrukturerade intervjuer som föredras att använda när det gäller kvalitativa studier, detta för att nå detaljerad data utan att svaren vinklas åt något håll. En semistrukturerad intervju innebär att en lista över relativt specifika teman som berörs använts, tidigare nämnd som intervjuguide, samtidigt som informanterna har haft stor frihet att utforma sina svar på eget sätt (Bryman & Bell, 2011). För att förbereda informanterna på strukturen av intervjuerna, informerades de innan intervjun om vilka övergripande teman som skulle lyftas under intervjun (Bryman & Bell, 2011). Denna information var dock inte specificerad, utan mer övergripande än den intervjuguide som sedan användes under själva intervjun. Detta valdes att göra för att undvika risken med att svaren blev inövade utifrån ledord som företaget själva formulerat.

3.3.2 Analysmetod

Enligt Patel & Davidsson (2011) finns det ingen bestämd metod gällande tillvägagångssätt av bearbetning av kvalitativt material. Vid den slutgiltiga analysen av den insamlade datan, har insamlad empiri jämförts för att hitta likheter och olikheter. Detta har i sin tur satts i förhållande till de valda teorierna och den tidigare forskning samt studier som utgjort litteraturgenomgången. Målet var att kontinuerligt, i och med att intervjuer genomförts, gå igenom dessa och analysera dem i förhållande till övrig insamlad primärdata, litteratur och teorier. Detta försvårades dock något av att transkribering av intervjuerna tog längre tid än beräknat, men trots detta har en diskussion mellan oss författare fortlöpt konstant där vi jämfört likheter och skillnader mellan den insamlade empirin och de valda teorierna under intervjuperioden. När all data var insamlad, startades den slutgiltiga analysen där fokus låg på att säkerställa att alla vinklar har fåtts med och att inga viktiga punkter har missats under arbetets gång. För att nå en levande analys har det valts att blanda de olika nivåerna av informanter för att kunna visa på den komplexitet som vissa frågor öppnade upp för. För att trots detta nå en tydlig struktur, har analysen tematiserats utefter de begrepp och områden som informanterna uttryckt vara centrala för dem i arbetet. Enligt Bryman & Bell (2011)

innebär tematisering att fokus läggs på hur olika uttryck används, på analogier och metaforer, språkliga kopplingar, övergångar i samtalen och saknad data. Vidare har analysens sätt att relatera teorin och empirin till varandra, visat på ett abduktivt tillvägagångssätt. Detta innebär att vi har pendlat mellan den insamlade datan och teorierna. I och med att studien varken är hypotesprövande eller utvecklar en teori ses den inte som deduktiv eller induktiv, utan studien är ett samspel av de båda, alltså abduktiv. (Patel & Davidson, 2003).

3.4 Studiens kvalitet

Enligt Bryman & Bell (2011) föreslås två kriterier som grundläggande när det kommer till bedömning av kvalitativa undersökningar, trovärdighet och äkthet. Dessa har studien förhållit sig till. Trovärdigheten är uppbyggd av fyra delkriterier (Bryman & Bell, 2011):

1. *Tillförlitlighet*: Säkerställa att forskningen utförs i enlighet med befintliga regler och att resultaten rapporteras till medverkande för att få en bekräftelse på att forskaren uppfattat verkligheten på ett riktigt sätt.
2. *Överförbarhet*: Hur pass överförbara resultaten är till olika miljöer.
3. *Pålitlighet*: Säkerställa att det finns en fullständig och tillgänglig redogörelse av hela forskningsprocessen och alla dess faser.
4. *Bekräftelse*: Att forskaren försöker säkerställa att hen agerat i god tro, utifrån den insikt att full objektivitet inte är möjligt i kvalitativa studier.

Äktheten är uppbyggd av en del kriterier som rör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet; ifall studien ger en rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som givits av de medverkande, ifall undersökningen hjälper de medverkande att komma fram till en bättre förståelse av den sociala situation och miljö som de lever i och hur andra personer i miljön upplever saker och ting, ifall undersökningen har lett till att de medverkande kan förändra sin situation, samt ifall de medverkande har fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs (Bryman & Bell, 2011).

3.4.1 Metodkritik

I och med valet av semistrukturerade intervjuer där frågorna anpassats något efter varje enskild situation, skapas problemet av en eventuellt försvårad analys då alla informanter inte har fått exakt samma frågor. Då frågor i vissa situationer ej ansågs relevanta i och med informantens position alternativt att informanten i princip redan svarat på det i en tidigare

fråga, valdes under intervjuernas gång att bortse från vissa frågor. I och med detta kan intervjuerna uppfattas som vinklade till en viss mån.

Den kvalitativa forskningsmetoden får ofta utstå kritik angående att vara subjektiv. Det har funnits en risk i och med den valda metoden, att vår syn på området har påverkat resultatet och en generell bild kan därmed vara äventyrad. Kvalitativa studier är även svåra att reproducera, och därför har en stor vikt lagts vid att utförligt förklara både processen samt redovisa stora delar av det material som är insamlat. Detta har gjorts för att underlätta för andra att utföra liknande studie. Även gällande kvalitativa studiers transparens är kritik vanligt förekommande. Detta är ytterligare en aspekt till varför en tydligt beskriven process är viktig för studiens kvalitet. (Bryman & Bell, 2011)

Kvalitativa studier anses problematiska när man vill nå generella resultat då specifika faktorer varit påverkande (Bryman & Bell, 2011). Vikt har därmed lagts på att inte dra generella slutsatser, utan att istället hitta vad som är lyckade styrningssätt inom studieområdet vilka i sin tur eventuellt skulle kunna appliceras på övriga aktörer inom branschen.

3.4.2 Etiska aspekter

Att intervjua både chefer och medarbetare kan leda till etiska problem i de fall som de är medvetna om att båda medverkar. Enligt Bryman & Bell (2011) behöver informationen om informanterna behandlas på ett konfidentiellt sätt, för att eliminera risken av att kunna identifiera vilken medarbetare som har uttryckt vad. Om detta inte garanteras, finns risken att informanter inte vågar vara helt ärlig i sina svar utan istället besvarar utifrån vad personen tror att den andra förväntar sig att den ska svara. Det leder tillbaka till problemet med att säkerställa anonymitet. Anonymitet har erbjudits till de medverkande för att de ska känna sig öppna att uttrycka sig fritt, dock har det på alla kontor där vi intervjuat informanter visat sig att informanterna vetat om i fall någon mer på kontoret skulle intervjuas. Denna information har aldrig gått igenom oss, utan detta är något som informanterna själva har diskuterat med varandra och slutsatsen har därmed dragits att de inte har haft något problem med detta. Vi har dock valt att vara tydliga i början av varje intervju om just anonymiteten då det för vår del har det känts viktigt att informanterna skulle vara avslappnade och kunna prata öppet under intervjun. Samtidigt har vi velat att de skulle vara medvetna om att vi har omdömet att plocka ut vilka delar som var relevanta och vilka som inte tillfört något, vilket därmed har skett när vissa delar har blivit för specifika och potentiellt hade kunnat äventyra anonymiteten.

3.4.3 Problematisk anställning

Då en av författarna är anställd inom Svenska Handelsbanken kan vissa problem uppstå. Som Bryman & Bell (2011) nämner, så kan teman vinklas och resultat tolkas efter egna erfarenheter inom företaget. För att minimera denna påverkan har de teman som valts formulerats som övergripande för själva banksektorn och därmed har kunskapen om själva studieområdet inte haft en lika stor betydelse. Vid analys har även ett kritiskt förhållningssätt hållits med ett stort fokus på att inte tolka in egna erfarenheter till de svar som getts, utan det har endast varit den faktiska empirin som analyserats. I de fall där intervjuer genomförts på det kontor där anställningen är, har det funnits en risk att de svar som informanterna gett har påverkats. I dessa fall har dock den med anställning på kontoret tagit ett steg tillbaka under intervjun, och vår slutsats har varit att detta inte påverkat informanterna i förhållande till de svar vi fått från övriga informanter. Anställningen och insynen i företaget har bidragit med en kunskap och analysförmåga vilket gjort det lättare att se igenom krystade och inarbetade påståenden om företaget. Detta har ansetts vara positivt, samtidigt som det kan uppstå situationer där författaren uppfattar uttalanden på ett speciellt sätt, format efter företagets sätt att tänka men som kanske faktiskt inte är fallet. Upplevelsen efter intervjuerna är att det har varit en stor fördel att ha både en anställd och en helt utomstående, då vi har kunnat diskutera saker som kan uppfattas på olika sätt vilket har varit hjälpsamt för oss i arbetet.

I och med den anställning som finns inom Svenska Handelsbanken, har det även funnits en risk med att den analys som uppsatsen kommer fram till, skulle vara vinklad för att vara till belåtenhet för Svenska Handelsbanken. Detta är något som vi har varit medvetna om sedan start, och det är också här som vi har jobbat hårt med att ta ett steg tillbaka och tydliggöra att uppsatsen inte är skriven på uppdrag av Svenska Handelsbanken. Syftet med uppsatsen är just att ta reda på vilka mjuka styrningsverktyg som har en hög genomslagskraft för motivation av bankanställda och hur detta påverkas av externa faktorer. Om vi inte skulle våga se på Svenska Handelsbanken med kritiska ögon, kommer de givna frågeställningarna inte lyckas besvaras. För att undvika detta har det varit diskussioner där målet har varit att se kritiskt på den insamlade empirin och att de handledningstillfällen samt opponeringstillfällen som erhållits har hjälpt att få input från utomstående när vi själva blivit förblindade av det egna materialet.

4. Empiri

I följande kapitel kommer det material som insamlats, i och med de tio intervjuer som utförts, att sammanfattas och presenteras. Kapitlet är uppdelat i avsnitt utefter de teman som synliggjorts i och med genomarbetning av materialet. Intervjuguider finns att hitta i bilaga 1, 2 och 3. Om efterfrågas, finns möjligheten att få tillgång till transkribering av respektive intervju.

4.1 “Från Ax till Limpa”

I intervjuer med de bankanställda har det framkommit att flera medarbetare ser sin arbetsroll som fri där de själva kan styra sin tid för att nå ett varierande arbete. I och med att Svenska Handelsbanken är en väldigt decentraliserad organisation innebär det att medarbetarna har ett stort ansvar ute på kontoren och blir tvungna att utföra många delar av arbetsprocessen själva. Detta benämns återkommande som från ax till limpa, vilket medarbetare 3 berättar genom “*Man kör hela racet från ax till limpa, man kan hela processen*”. Detta byggs sedan på genom att medarbetare 2 ser sig själv som en generalist med lite kunskap inom allt. Detta upplevs av medarbetarna grunda sig i Svenska Handelsbankens företagskultur, där de uttrycker sig ha en stark tro på individen och därmed litar på att de kan sina roller.

4.2 “Lätt att prata med varandra, lätt att ta upp saker, lätt att skratta tillsammans”

Medarbetarna är överens om att atmosfären på kontoren är öppen och att det överlag är en härlig och vänlig stämning. De uttrycker att det är högt i tak och att de hjälper varandra genom att bland annat dela med sig av erfarenheter. Detta definieras genom att medarbetare 4 uttrycker att det som påverkar hen positivt på arbetsplatsen, är “*Bra stämning på arbetsplatsen. Högt i tak, lätt att prata med varandra, lätt att ta upp saker, lätt att skratta tillsammans*”. Genom att de anställda känner varandra bra på kontoren skapas känslan av en stor familj där de har roligt tillsammans och uppmuntrar varandra till att lyckas än bättre. Medarbetare 3 nämner att det handlar om att försöka att både ge och ta, vilket blir särskilt viktigt när många medarbetare upplever att kontoren är underbemannade och att arbetsbördan är något hög. Detta skapar påfrestningar och det har uttryckts att detta kan skapa stress och spänning på kontoren. Trots detta framkommer det att medarbetarna försöker att hitta på saker tillsammans utanför kontoret för att ha roligt och få något gemensamt att prata om

nästkommande morgon som inte rör arbetet i sig. I och med detta skapas bra team som trots hög arbetsbörda kan ha kul och trivas på jobbet.

Alla medarbetare som har intervjuats till denna studie, har sagt att de trivs bra i sin arbetsroll. Att få möjlighet att jobba in affärer själv och utveckla sin personliga relation till kunderna är något som uppskattas av flera. Den frihet som finns inom organisationen avspeglar sig på att medarbetarna själva får fråga om de behöver någon hjälp. Det är ingen som kommer och lägger sig i om du själv inte ber om det. Medarbetarna upplever att de har möjligheter att ständigt utvecklas inom organisationen. Exempelvis uttrycker medarbetare 5 att en flexibilitet i samband med bra kollegor och bra chefer ökar hens trivsel på arbetsplatsen. Även medarbetare 1 lyfter flexibilitet genom att säga *“Jag trivs jättebra. Framförallt så är det ju en frihet, alltså att man kan styra tiden lite som man vill”*. Något som flera medarbetare lyfter som en positiv påverkan för att göra ett bra jobb, är kundnöjdheten och den positiva feedback som de får i och med denna, samt att de anställda på kontoren uppmuntrar och inspirerar varandra. Medarbetare 2 lyfter vikten av att veta sin roll på kontoret, att den ska vara unik för en själv, och att det man gör på dagarna ska ha en betydelse. Det tas även upp som viktigt att trivas med kollegorna och att vara ett gott gäng på kontoren. Här lyfts att ledningen har en stor roll i att medarbetarna ska trivas och att de lyckas matcha ihop kontoren på rätt sätt.

Cheferna är alla överens om att atmosfären på kontoren är väldigt god och att den från deras perspektiv upplevs som öppen; att medarbetarna vågar komma till chefen om det skulle vara något. Chef 1 trycker på att man måste ge av sig själv för att få medarbetarna att känna att man gör allting tillsammans på kontoren, medan chef 3 påpekar att hen uppfattar atmosfären som avslappnad men tydlig. När cheferna ska berätta hur de tror att medarbetarna uppfattar dem, tar de upp värden som mångfacetterad och kunnig, prestigelös, handlingskraftig, förtroendeingivande, coachande, engagerad och närvarande. Samtidigt nämns det att de även kan uppfattas som både ett redskap och ett hinder för att medarbetarna ska kunna genomföra sina uppgifter. De kan vara tuffa och ställa krav, men tar även upp att det nog kan finnas frågetecken runt vad chefen faktiskt gör under dagarna. Chef 4 lyfter att kommunikation är en viktig del för att kunna förbättra dessa delar, *“När det gäller kommunikation och tydlighet, kan man nog aldrig vara för tydlig eller kommunicera för mycket”*. Alla de chefer som har intervjuats, har hänvisat till att de sitter nära medarbetarna på kontoret och därmed blir väldigt synliga för dem, vilket i sin tur skapar en tät kontakt och

möjliggör för cheferna att vara en del av gruppen. Chef 3 berättar *“Jag springer nog runt och frågar rätt mycket, av intresse. Jag försöker visa intresse. Och det gör jag för att jag är intresserad, så det blir på något sätt naturligt och jag behöver inte krångla till det mer än så.”*, medan chef 4 uttrycker att hen nog ser mer än vad medarbetarna tror i och med att man är involverade i samma ärenden. Chef 1 uttrycker att en del av hens roll är att tryckutjämna för medarbetarna, så att det varken blir för mycket eller för lite arbete för en specifik medarbetare utan att arbetsbördan är jämn över hela kontoret.

4.3 “Det finns alltid nya utmaningar”

När det kommer till de bankanställdas utveckling, upplever de själva att det hela tiden finns utmaningar att ta sig an om så önskas. *“Det finns alltid nya utmaningar,”* säger medarbetare 4, men fortsätter med att påpeka att det är upp till en själv att driva dessa, vilket hen även får medhåll av från övriga medarbetare och chefer. Här märks en skillnad mellan de medarbetare som är nya och de som har jobbat lite längre inom Svenska Handelsbanken. De som är lite mer erfarna uttrycker att de har hittat positioner som de är nöjda med och att de trots en positiv syn på utveckling själva känner sig relativt nöjda med de positioner de idag har. De yngre medarbetarna däremot pekar på en positiv utvecklingskurva som för dem blir mer påtaglig i och med att de är relativt nya inom organisationen, vilket specificeras genom medarbetare 5; *“Eftersom man är helt ny så är ju utvecklingskurvan ganska stor i början. Sen kan den väl plana ut lite, men det finns alltid nya möjligheter att ta.”*. Oavsett ålder menar flera medarbetare att de ständigt stöter på nya saker och utmaningar, men att dessa framförallt är inom det praktiska, dagliga arbetet och inte lika mycket i utbildningar och kurser från Svenska Handelsbankens sida. När det kommer till utbildningar lyfts att alla kontor ser olika ut och att utbudet till stor del kan bero på ledningen och vilket arbetssätt dessa har. Gällande utvecklingen uttrycks dock chefens roll vara viktig; det är cheferna som kan fördela uppgifter som utmanar medarbetaren och agera som ett stöd som medarbetarna kan ta hjälp av om det behövs. För den enskildes utveckling, nämns även möjligheterna som finns när det kommer till att ta sig vidare och pröva nya roller inom Svenska Handelsbanken. Att det dagliga arbetet är utmanande är de flesta medarbetarna överens om och detta ses som positivt. De kan inte säga att alla dagar utmanar dem, men att nya frågor som dyker upp i olika ärenden kan vara lika utmanande som viljan av att hela tiden göra ett bättre jobb och att överträffa kundernas

förväntningar. I och med att tekniken även går väldigt fort framåt, är detta en utmaning att ta sig an både personligen men även för att få kundernas övergångar så smidiga som möjligt.

Nyckeln till en utvecklande arbetsplats för medarbetarna, anser cheferna vara de individuella handlingsplanerna i samband med de uppföljningsplaner som formuleras. I och med att kontoren inte har några budgetar, blir kontorets verksamhetsplan mer anpassad och detta i sin tur ger bättre utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. Chef 4 utvecklar detta och menar att Hjulet i sin helhet är ett viktigt verktyg som Svenska Handelsbanken använder sig av när det kommer till att utveckla sin personal. Flera chefer tar upp att de ser och hör mycket utan att de faktiskt kontrollerar, men samtidigt att de inte är tankeläsare utan att medarbetarna måste berätta vad de tycker och tänker för att kunna få hjälp i sin utveckling. Chef 1 ser detta som ett management by walking around och förklarar det genom *“Jag ställer frågor, jag ser, jag hör, utan att vara där och kontrollera. Men att jag fångar upp så att jag kan stötta vid behov. Jag är mycket verkställare i verkstaden.”*. Både chef 1 och chef 2 tar upp det viktiga i lärandet, både genom organisationen i sig men även genom kurser och utbildningar. Chef 2 berättar dessutom om att Finansinspektionen kräver in många kontrollistor, vilket har kommit mer i och med de nya regelverken. Därmed är detta nytt för många medarbetare och även chefer, vilket resulterar i en utveckling då man får ta till sig saker man inte varit med om tidigare. Hen lyfter även vikten av att se till att medarbetarna faktiskt utvecklas, *“Jag är också väldigt mån om att man utvecklar sig för att man inte ska tycka att man står och stampar.”* och hänvisar till att uppföljningssamtalen här blir otroligt viktiga för att följa upp och stämma av att detta säkerställs. Chef 3 fokuserar på att medarbetarna ska få förutsättningarna för att kunna vara med och påverka och hen menar dessutom att det finns en vikt i att förmedla känslan av att det bara är du själv som sätter dina gränser, vilket flera andra chefer styrker genom att benämna chefens jobb som att coacha genom tips och tricks.

4.4 “En kugge i lagret”

När det kommer till chefens påverkan, upplever flertalet medarbetare att kontoren känns platta, där det inte finns någon utpräglad hierarki utan att chefen är mer som en kollega. Gällande chefens roll och inverkan på medarbetaren, säger medarbetarna att detta upplevs ske i form av löpande avstämningar, gemensamma möten och genom kontinuerlig feedback. Medarbetare 1 upplever att det är mycket upp till en själv att initiera en kontakt med chefen om man behöver hjälp med något eller om man vill utvecklas och ta sig vidare inom

organisationen. Samtidigt lyfter medarbetare 4 att *“Chefen har alltid en stor inverkan på en arbetsplats, för han eller hon sätter alltid ribban på stämningen på kontoret.”* och att se till att medarbetarna mår bra samt att arbetsmiljön är trivsamt. Medarbetare 2 beskriver chefens roll som *“en kugge i lagret”*. Medarbetare 5 säger att *“Hen styr ju ändå min utveckling och min tid, men jag kan ändå säga till om jag tycker det blir för mycket eller för lite.”* och visar därmed även på chefernas delaktighet i medarbetarens vardag.

I sitt personalansvar lyfter cheferna att de framförallt ska coacha sina medarbetare, leda ett lärande och lyckas bibehålla en kompetensutveckling. Flera chefer nämner att deras roll utgår ifrån att stimulera medarbetarna och planera verksamheten på kontoren. Där inkluderas allt ifrån lönesamtal och avstämningar, till att stödja och uppmuntra medarbetarna så att de drar sitt strå till stacken. En viktig del av personalarbetet är även arbetet med Hjulet som fokuserar på både den långsiktiga och kortsiktiga utvecklingen för medarbetaren likväl som verksamheten. Cheferna är relativt överens i vad de tycker är unikt med Svenska Handelsbanken, och de lyfter aspekter som en tro på individen samt en tilltro till medarbetaren, ett delegerat ansvar som inkluderar beslutanderätt hos medarbetaren och ett allmänt stort, men fritt, ansvar. Chef 1 tar upp att det i och med detta, ges en möjlighet att ge kunderna snabba beslut och att kontoren kan vara självgående utan att allt blir för detaljstyrt. Chef 2 berättar att Svenska Handelsbanken ser kontoren som viktiga och prioriterar dessa, vilket hen upplever som en klar skillnad från andra aktörer på marknaden.

4.5 “Mycket tar man för givet”

Det är återkommande att chefen ger frihet under ansvar istället för att stå och titta någon över axeln. I och med denna frihet under ansvar, nämner medarbetare 5 att hen upplever att man är flexibel i sin roll och kan anpassa mycket efter sig själv utan att chefen går emot vilket även uppges passa hen väldigt bra. Chef 4 säger att *“För att se hur stort ansvar under frihet man har, skulle man nog behöva jobba någon annanstans annars också.”* och påpekar att de anställda nog tar mycket för givet inom Svenska Handelsbanken om man inte har något annat att jämföra med. Att man lätt kan bli lite hemmablind och därmed kan behöva lite andra erfarenheter för att förstå vilket förtroende de anställda faktiskt har fått. Även den intervjuade personalchefen benämner detta genom *“Jag tror väldigt mycket på vår företagskultur och på det här decentraliserade arbetssättet och på att man har ett stort ansvar”* och visar därmed på hur detta arbetssätt genomsyrar de olika nivåerna inom Svenska Handelsbanken.

Personalchefens roll är att fortsätta förmedla denna kultur och sätt att arbeta “*där man har stora möjligheter att påverka och utvecklas.*”. Att visa de utvecklingsmöjligheterna som finns inom företaget är viktigt.

När vi frågar hur medarbetarna skulle beskriva ansvar under frihet, är de överens om att detta tydligt genomsyrar hur Svenska Handelsbanken jobbar och att det är en styrka i banken att låta medarbetarna fatta egna beslut. Medarbetare 1 säger “*Jag tror att man jobbar nog inte riktigt inom Handelsbanken om man inte klarar av ansvar under frihet. Jag tror att de är oerhört noga med att anställa de som gör det.*”. Många medarbetare tror att arbetet med ansvar under frihet är något som skiljer Svenska Handelsbanken från många av konkurrenterna, då de tror att konkurrenterna styr medarbetarna på ett helt annat sätt. De lyfter att de tack vare möjligheten att ta beslut själva, kan nå en snabbhet gentemot kund som de upplever att kunderna uppskattar. Det återkommer även att medarbetarna får driva processen på egen hand, och detta medför att de verkligen känner sig som en del av banken. Även utformandet av handlingsplanen tas upp när det kommer till ansvar under frihet. Medarbetaren har här ett ansvar att utforma sin handlingsplan för att vara delaktig i att nå bankens gemensamma verksamhetsmål, men att man kan anpassa hur detta ska göras genom att se till den egna utvecklingen som önskas.

När vi frågade cheferna om hur de ser på ansvar under frihet, är tydligheten ett återkommande tema. Att ha en bra ansvarsfördelning där medarbetarna får en tydlig förväntansbild, vilket chef 1 även kopplar till att ha en påverkan på medarbetarnas motivation. Trots att medarbetarna får fria händer i mycket, har de fortfarande alltid ett ansvar gentemot sina kunder och det är genomgående att cheferna litar på att medarbetarna sköter detta och även övriga administrativa uppgifter som de blir tilldelade. Det decentraliserade arbetssättet innebär, som tidigare nämnt, att medarbetarna får ta väldigt mycket beslut själva vilket chef 4 tror även kan upplevas som lite slappt ibland. Det framkommer dock att det givetvis fortfarande finns riktlinjer att förhålla sig till, men att det i praktiken blir att medarbetarna slipper att fråga om lov gällande beslut och att de istället jobbar aktivt med avstämningar. Trots detta ser cheferna att man går emot tydligare krav i och med de nya regelverken, och att arbetet på detta sätt blir lite mer konkret.

4.6 “Det har ju varit en tradition historiskt sätt, att man föds in och dör med banken.”

De värden som personalchefen uttrycker vara de som Svenska Handelsbanken jobbar mest med är eget ansvar, möjligheten att själv kunna påverka och utvecklas och ett långsiktigt tankesätt gällande medarbetarna. *“Det har ju varit en tradition historiskt sätt, att man föds in och dör med banken.”* Medarbetarna uppfattar även att Svenska Handelsbanken långsiktigt värnar om sin personal och ser dessa som livstidsanställda. I och med detta upplevs de vara måna om att investera i personalen och ger dem gärna möjligheter att kunna ta sig vidare inom organisationen om detta är något som medarbetaren vill och driver. Den långsiktighet som framkom under intervjuerna är något som flera medarbetare uppfattar vara unikt för Svenska Handelsbanken inom sektorn, men även att det decentraliserade arbetssättet som innebär att man jobbar nära kund tror de är något som särskiljer dem från många andra.

Även personalchefen nämner att det inom Svenska Handelsbanken finns stora möjligheter att kunna vandra mellan olika poster inom företaget, vilket tros göra dem unika på marknaden. En annan sak som anses vara unikt för Svenska Handelsbanken, är det decentraliserade arbetssättet och att alla beslut tas utifrån kunden samt att om man gör förändringar görs detta i tron om att det ska bli bättre för just kunden. Ett viktigt verktyg för Svenska Handelsbanken är, enligt personalchefen, arbetet med Hjulet. Svenska Handelsbanken har en stark tro på individen, vilket personalchefen förklarar genom *“Vi har en tro på individen där vi lämnar ett stort ansvar. Det går åt båda håll, man får ett stort ansvar men man förväntas också ta ett eget ansvar för sin utbildning.”* och fortsätter *“Jag tror att det finns en styrka i att man som person har en egen drivkraft och tar ansvar, både för bankens utveckling och för sin egen utveckling.”* Då denna företagskultur genomsyrar hela organisationen, blir det därmed även upp till chefer på alla nivåer att skapa möjligheter för medarbetarnas utveckling, att personen ifråga kan förverkliga vad den vill och inte känna att hen bromsas upp i processen.

4.7 “Det blir mer anonymt”

Medarbetarna ser digitaliseringens utveckling som en möjlighet till att kunna jobba mer med saker där de kan bidra med ett värde för kunderna, detta i och med att de anser att digitaliseringen effektiviserar och frigör tid. De nya digitala verktygen som har utvecklats för kunderna har resulterat i att rutintransaktionerna har minskat och att medarbetarna på kontor träffar kunderna i en mindre utsträckning. Här upplever medarbetare 4 en negativ effekt,

“Den negativa sidan, det är ju att det bli mer anonymt. För hur det än är så, jag gillar att träffa människor på det här sättet och det gör man ju i mindre utsträckning då. För det är ju inte så att en kund spontant dyker upp och man kan ta chansen när den flyger förbi, utan det blir mer och mer anonymt och det ställer högre krav på hur vi jobbar för att hålla våra kunder nöjda.”. Hen får medhåll från övriga medarbetare, och där specifikt medarbetare 1 och 2 pratar om att det är den fysiska kundkontakten som de uppskattar och som driver dem i arbetet.

Även risken med att kunder kan bli mer illojala har lyfts av medarbetarna, då den personliga kontakten tappas. Detta är något som medarbetare 1 funderar kring. Hen menar att banken nog har en närmre kontakt med kunden idag tack vare de digitala tjänsterna, men att denna kontakten inte längre går via medarbetarna på kontor. Det blir därför viktigt för de bankanställda att lyckas hålla kontakten med sina kunder, berättar medarbetare 3. Medarbetare 4 tycker att mycket tid numera går åt till uppsökande arbete, planering och nya affärsupplägg för att lyckas med detta. Det anses vara en enighet i att fokus har skiftat till affärer rörande specifikt sparande och rådgivning vilket medarbetarna uppfattas se som positivt då de upplever att detta är de arbetsuppgifter som de föredrar. “Vi kan fylla dagarna med mer utmanande, roliga saker och mindre rutin göromål”, berättar medarbetare 4. Medarbetare 5 pratar dock om att digitaliseringen även har medfört en större konkurrens, då nya aktörer har tagit sig in på marknaden i form av rådgivande appar och liknande. Hen menar att det då finns risk att de fysiska rådgivarnas roll kan försvinna lite, men tror samtidigt att om Svenska Handelsbanken lyckas vässa sitt utbud kommer kunderna värdesätta möjligheten att träffa en faktisk människa för att få en bekräftelse på att man gör saker och ting rätt.

Medarbetare 5 säger att i och med digitaliseringen och att allt ska granskas, har det utvecklats bättre system som ger de anställda bättre möjligheter att effektivisera och utföra ett bättre jobb. Även cheferna kan se att det har funnits en påverkan på effektiviteten då handläggningstiden har gått ner på olika ärenden, även att kunderna har börjat kräva snabbare svar, och att man inte längre behöver ha lika mycket personal på varje kontor.

Medarbetarna är rörande överens om att digitaliseringen trots allt har haft en positiv påverkan på deras motivation, eftersom det har inneburit färre standardärenden som kunnat ses som tråkiga, det har effektiviserat systemen och gett dem möjlighet att fokusera sin tid på större ärenden samt kundmöten som utvecklar dem på ett annat plan. Dock nämner

medarbetare 5 att det inte är något som hen har tänkt på innan intervjun, men att om man tänker på det så kan de två delarna absolut kopplas samman. När vi frågar cheferna om de tror att en ökad digitalisering har haft någon påverkan på medarbetarnas motivation, så går svaren något isär. Chef 1 tror att det kan ge en positiv effekt i och med en minskning av det administrativa arbetet, men att det även kan leda till att medarbetarna inte känner sig motiverade om de inte har tillräckligt mycket att göra. Samtidigt pekar chef 4 på att ökad digitalisering har lett till att de är färre medarbetare på kontoren och därmed har fått mer att göra.

4.8 “Jag tycker vi är för långsamma”

Det är även återkommande att medarbetarna anser att digitaliseringen går fort framåt vilket de ser positivt på, men att branschen i helhet och Svenska Handelsbanken i synnerhet har svårt att hänga med i utvecklingen. Medarbetare 5 säger angående detta *“Men jag tror inte att det är något negativt heller. Alltså, eller Handelsbanken är väldigt restriktiva och försiktiga och allting ska verkligen testas och vara 100 procent säkert innan det lanseras till kunderna, och det kan jag ändå tycka är bra.”*, men berättar samtidigt att det kan leda till en viss missnöjdhet hos kunderna då många gärna vill ha det senaste hela tiden. Medarbetare 1 uttrycker sig som *“Men sen så känns det inte riktigt som att även om verksamheten anpassar sig efter hur vi arbetar och hur vi borde arbeta med kunderna, så tror jag att de (Svenska Handelsbanken) börjar nog inte med att ge oss verktygen till att göra det utan de börjar snarare med att allokeras personal på ett annat sätt.”* och hänvisar här till att digitaliseringen har resulterat i att personalstyrkan på kontoren har minskats i och med att rutinuppgifterna har minskat väsentligt.

Cheferna ser den ökade digitaliseringen som något bra som man måste hänga med i då det går fort framåt, men de är överens om att Svenska Handelsbanken ligger efter. Chef 2 lyfter specifikt möjligheterna att ha kundmöten digitalt. De positiva effekterna av digitaliseringen som cheferna nämner är en effektivisering, möjligheten att kunna utbilda kunderna i internetbanken och utrymmet till att erbjuda kunderna en annan typ av rådgivning än tidigare, där de bankanställda är mer kvalificerade i det de gör. Dock anser chef 2 att den tidsbesparing som digitaliseringen medfört, till stor del har ätits upp av de nya lagkrav som även tillkommit, detta fördjupas dock under regleringen. Samtidigt är de medvetna om att kreativiteten kan minska i och med att det blir fler processer och systemtekniskt, samt att det

finns en utmaning i att lyckas behålla kunderna på kontoret. Chef 1 berättar, *“För det första är det en effektivisering som vi mår väldigt gott utav. Det underlättar, det hjälper och stödjer. Baksidan av det just för oss är att det blir mer processer vilket gör att du kanske inte kan vara så kreativ. Du styrs mer in i en fälla, ‘Så här är det!’ systemtekniskt.”* Här lyfts dock av chef 1 att det finns en fördel att Svenska Handelsbanken har valt att behålla många kontor för att finnas nära till hands för kunderna, och därmed ses som en kontorstät bank. Fokus måste trots den snabba utvecklingen vara på att leverera verktyg till kunden som är säkra och pålitliga, vilket kan ses som en orsak till att Svenska Handelsbanken varit långsamma i processen att utveckla digitala verktyg.

4.9 “Vissa dagar känner man sig mer som en IT-support än ett bankkontor”

Medarbetare 2 tar upp faktumet av att digitaliseringen ibland även kan vara en svår omställning för kunderna och berättar, *“Vissa dagar känner man sig mer som en IT-support än ett bankkontor.”* Här gäller det även att kunna hantera de kunder som upplever att digitaliseringen är något olustigt, vilket medarbetare 2 menar framförallt tydliggörs hos de äldre generationerna som inte har vant sig vid mobiler och datorer. Trots detta är alla medarbetare överens om att digitaliseringen överlag anses ha en positiv påverkan på deras arbete. De yngre medarbetarna hänvisar dock till att de inte har varit med om något annat, och därmed har svårt att jämföra den digitala vardagen med hur det kan ha varit tidigare. Medarbetare 5 tar upp ett exempel på hur digitaliseringen faktiskt underlättar att kunna hjälpa kunder som ringer in till kontoret, *“Om en kund ringer in och behöver hjälp med någonting och jag inte känner kunden, då kan jag inte alltid utföra det den vill ha hjälp med för jag vet inte vem det är, jag kan ju inte göra något för någon jag inte vet eller har legitimerat. Och då kan man på ett enkelt sätt, om jag säger till kunden att logga in på sin internetbank samtidigt som jag har den på telefon, då kan jag se samma bild som kunden och guida kunden i genom vad den ska trycka på i sin internetbank för att kunna göra det de vill genomföra.”* På detta sätt lyckas hen utbilda kunden i att lösa problemet på egen hand nästa gång, samtidigt som kunden känner sig nöjd över att ha fått sitt problem löst. Detta medför dock att kunderna blir mer och mer självständiga, vilket medarbetare 5 uttrycker en oro för genom att hens roll inte längre skulle vara någonting värt i kundens ögon. Hen fortsätter dock med att rollerna förmodligen kommer att fortsätta förändra sig i och med en fortsatt digitalisering, och därmed anpassa sig efter en förändrad efterfrågan hos kunderna.

Personalchefen upplever att det finns en del att göra då det är mycket som har kommit väldigt snabbt in i branschen när det kommer till digitalisering. Hen är medveten om att en stor del av arbetet på kontoret idag är att hjälpa kunderna med denna utveckling samtidigt som det inte är grundkunskap för en ekonom, vilket därför kan vara svårt ibland om de själv inte får tid att öva in sig på tekniken. Därför ligger denna fråga högt på personalchefens agenda, att se till att de kommer ikapp med några saker som missats men också när det kommer nya saker.

Digitaliseringen har påverkat arbetet på kontoren då det nu krävs en större teknikkunskap av medarbetarna, vilket chef 1 förklarar som *“Vi måste kunna de tjänsterna som vi säljer. Vi måste använda dem, vi måste vara pro och där blir det också en annan ingrediens, du ska inte bara ha den teoretiska kunskapen utan du ska ha teknikkunskap.”*. I och med att det är en förändringsprocess, berättar chef 1 att det för vissa medarbetare kan ta ett tag innan de hunnit vänja sig, och att det under den tiden krävs att de prövar mycket tillsammans samt att Svenska Handelsbanken erbjuder kurser och utbildningar för att underlätta processen. Chef 4 pratar dock om att det även är en inställningsfråga, att de bankanställda måste vara villiga att ta till sig det nya arbetssättet och anpassa sig så att de utnyttjar de möjligheter som finns för att allt ska bli så smidigt som möjligt för kunden. Precis som det har tagits upp tidigare, ligger väldigt mycket ansvar på varje enskild bankanställd att hänga med i utvecklingen, men att cheferna då måste vara där som ett stöd genom att prata mycket och starta diskussioner med medarbetarna runt förändringen.

4.10 “Administration gör att det blir mindre tid att göra affärer”

I intervjuerna framkommer det att medarbetarna ser både positivt och negativt på den ökade regleringen i banksektorn. Grundreaktionen är negativ då medarbetarna upplever att det medför ytterligare belastning på deras arbete i form av ökad administration, informationssamling och pappersarbete för kontoren. Medarbetarna uttrycker att detta blir tidskrävande, omständigt, begränsande och allmänt svårare då det är mycket att förhålla sig till. Det blir alltså mindre tid till att göra affärer och de upplever att regleringarna blir ett hinder. *“Tiden som digitaliseringen frigjort äts upp av administrativa sysslor”* berättar medarbetare 4. Medarbetare 5 upplever att det hela tiden kommer nya regleringar att anpassa sig efter vilket gör att hen ofta måste dubbelkolla med kollegor ifall hen har gjort rätt. Ytterligare en aspekt som lyfts fram av medarbetarna är att processen inte är digitaliserad och

att de rätta affärssystemen, som krävs för att jobba smidigt och enkelt, inte finns. De upplever att de inte har verktygen för att hantera utvecklingen och jobba på rätt sätt med den. Samtidigt finns det en förståelse och acceptans till att nya regelverk tillkommer och att andra skärps, *“så länge det syftar till att skydda kunden”* berättar medarbetare 2. Medarbetarna anser att det bara är något de måste förhålla sig till och det finns inte så mycket att göra åt det. Medarbetare 2 upplever att det är bra att kvalitetssäkra branschen och att det är bra med centrala regler.

Chefernas syn på den ökade regleringen i branschen är att det något de bara måste anamma och förhålla sig till. *“Vi vet ju varför vi måste göra det, vi vet ju att vårt förtroende byggs på att vi följer lagar och förordningar och att vi upprätthåller samhällsnyttan och är systemviktiga”* säger chef 1. De är överens om att det händer mycket i branschen och att det går fort, men att Svenska Handelsbanken redan gör mycket av det som de nya regleringarna inför. Cheferna berättar att de förstår att det är ett problem med att behöva göra mycket manuellt och att det blir en tidstjuv. Chef 1 lyfter kreativitetsaspekten i den bemärkelsen att kreativiteten hos medarbetarna inskränks och att det kan vara frustrerande för dem. Man kan inte längre skraddarsy för kunden. *“När något nytt regelverk kommer är det tufft och alla får tänka om en del”* berättar chef 4, men cheferna är överens om att de får vända på det och se möjligheterna i det hela. Exempelvis att det går att inhämta mer information och kunskap om kunden, menar chef 3. Chef 4 ser också det positiva i det på grund av att det blir mer konkret, svart eller vitt.

4.11 “Man blir lite trött på det”

Cheferna är medvetna om att de ökade regelverken kan ha en negativ påverkan på sina medarbetare. *“Ibland tror jag att man blir lite trött, att man blir lite trött på det.”* säger chef 3. Vidare pratar hen om att det då handlar om att prata om ‘varför-frågan’ och att förankra det hos medarbetarna. Det gäller även att inte bli rädd av alla ökade regelverk, för att det hämmar sättet att göra affärer och kontakten med kunderna, anser chef 1. Alla chefer är överens om att utvecklingen i branschen inte har påverkat hur de ger medarbetarna ansvar under frihet. De går efter samma delegeringsövertygelse.

Personalchefen ser att de ökade regelverken kan ha en negativ effekt på medarbetarnas motivation, vilket är något som oroar. Det faktum att regelverken har kommit så snabbt efter varandra har inneburit att de, för att snabbt uppfylla kraven, har fått ta sig an

manuellt tunga arbetsätt då IT-verktygen inte har hunnit levererats i rätt takt, berättar personalchefen. Enligt personalchefen är detta en viktig fråga när det kommer till motivation, att se till att avlasta så att kontoren inte blir 'back-offices' utan fortsätter vara affärscentrum och att man har tid för att göra affärer. Det är viktigt för motivationen, anser hen. Personalchefen berättar att det är *“fullt pådrag på att försöka ordna effektivisering här så att vi kan frigöra den tiden.”*. Personalchefen tror att medarbetare på kontoren ibland kan ha upplevt att ansvar under frihet har påverkats av de ökade regelverken. Detta för att informationen om nya regelverk kommer uppifrån organisationen, vilket vanligtvis inte sker i en så pass decentraliserad organisation som Svenska Handelsbanken.

4.12 “Motivation för mig är att göra affärer”

Medarbetarna beskriver motivation som kopplat till affärsmannaskap, att gå i mål med en affär, positiv feedback och beröm från kollegor, chefer och kunder, bra stämning och sammanhållning på kontoret, att kul med sina kollegor, det egna beslutsfattandet, frihet i sin arbetsroll och att bli sedd. Lön tas upp som en påverkan men inte som det som motiverar dem mest. *“Sedan är det väl klart att lön påverkar, tycker jag. Men det är inte det som jag blir mest motiverad av, för jag blir motiverad av att höra att man gör någonting bra. Det är nummer ett för mig.”* säger medarbetare 5.

Medarbetarna upplever att motivationen är en drivfaktor som gör att de utför ett bättre arbete och att det blir enklare för dem att utföra sin enskilda roll samt att göra fler saker. De upplever även att motivation leder till att de gör bättre affärer och att svåra arbetsuppgifter blir lättare att ta sig an. Enligt medarbetare 3 får hen även motivation från kunden och genom det en bättre relation till kunderna och lättare kan hantera dem. Enligt medarbetare 5 leder en avsaknad av motivation till ineffektivitet och att hen står och stampar, men att motivation bidrar till att hen orkar fortsätta lite till även fast man har väldigt mycket att göra.

Chefernas syn på motivation är att det är vad som driver dem. Det ger en känsla av glädje, energi och är anledningen till att man vill gå till jobbet. Meningsfullhet. Utveckling. Individuellt. De värden som de tror är viktigast för medarbetarna när det kommer till motivation är positiv feedback, att bli sedd, att känna att de går åt samma håll, en väl fungerande grupp där de trivs och känslan av att de gör ett bra jobb. Även att utveckla sig själv. Samtidigt tas faktorer som ledighet och lön upp av några chefer då de också tror dessa kan vara några av de viktigaste motivationsvärdena för medarbetarna. Dock säger chef 4 att

pengarna inte är drivkraften, utan det är snarare vad pengarna i sin tur kan erbjuda och att det endast kortsiktigt kan ge en motivationshöjande effekt. Enligt cheferna är en del av att vara en bra ledare att ta reda på och locka fram vad medarbetarna drivs av och vad de tycker är roligt, samt att anpassa utefter det. De är överens om att det beror på vem man är. *“Det finns ju nya, hungriga, vetgiriga som vill lära sig allt och göra allting på en gång. Sen så finns det dem som har jobbat länge, är rutinerade, de kan sin sak. De behöver man ju motivera på ett annat sätt, så att det är ju återigen alltså beroende på vem man har.”* säger chef 1. Det handlar alltså om att hitta var och ens motivationspunkt. Samtidigt säger en chef att det också är upp till de bankanställda att säga vad de tycker och tänker och förklara varför de saknar motivation i något fall. Därför är det viktigt med högt i tak. Chef 3 lyfter att det även är viktigt att ha diskussioner och dialoger både i grupp och enskilt.

Personalchefen anser att arbetsglädje är jätte viktigt för motivationen. Arbetsmiljön är även något som lyfts. Att medarbetarna känner att de har en bra arbetsmiljö, hinner med sitt jobb och sin fritid och får en balans däremellan är något som en är viktig del av det hela, anser personalchefen. Att medarbetarna har arbetsuppgifter som de trivs med tror personalchefen också är en hög motivationsfaktor. Det behöver inte betyda att de ska göra karriär på ett viss sätt inom företaget, utan det är väldigt individuellt. Istället anser personalchefen att det handlar om *“att man hamnar i en roll som man känner själv ger ett värde för mig.”*

4.13 “Just den grundstrukturen följer vi ju med alla individer”

Medarbetarna tycker olika när det kommer till frågan om det finns ett individbaserat arbete med till motivation från Handelsbankens sida. En del instämmer, en del tycker att det beror på chefen, och en medarbetare upplever att arbetet är mer generellt; mer av en kollektiv motivation. Samtidigt är alla överens om att det finns en bra grund från arbetsgivarens håll genom arbetet med Hjulet. De som anser att det finns ett individuellt arbete med motivation anser att genom sin individuella handlingsplan, uppföljningssamtal, utvecklingssamtal, lönesamtal och verksamhetsplan bryts det ned på en individuell basis där motivationsfaktorer naturligt får en plats.

Enligt medarbetare 1 får de, i handlingsplanen, uttrycka vad de vill nu, snart och på lång sikt, vilket de sedan får hjälp och vägledning för att nå. Den medarbetare som inte upplever ett individuellt arbete med motivation anser att det mer är generellt och att

motivationsarbetet från ledningens sida har blivit sämre under åren. Detta genom att banken inte gör mycket för att öka sammanhållningen i banken, utan att varje kontor är sin egen ö vilket gör att arbetet med Hjulet beror väldigt mycket på den individuella chefen. Cheferna upplever att Hjulet med handlingsplanen och uppföljningsmöten möjliggör ett individbaserat arbete med motivation på kontoren. Där får medarbetaren lyfta vad som är viktigt, sina styrkor och svagheter, vad man vill bli bättre på och så vidare. Samtidigt är det mycket ansvar på den enskilde medarbetaren att göra och chefen är ett stöd, säger chef 1. En annan chef tar ett lite kritiskt förhållningssätt och menar på det individbaserade arbetet med motivation är beroende på om chefen är intresserad av sin egna utveckling och kontorets resultat eller medarbetarens utveckling på kontoret.

Medarbetarnas personliga utveckling är också kopplat till handlingsplanen och uppföljningssamtal, enligt cheferna. Även här anser de att det är individbaserat och att det är viktigt med en tydlig röd tråd i sina samtal, enligt chef 4. Några exempel cheferna gav på vad som kan bidra till medarbetarnas utveckling är möjligheten för medarbetaren att leda egna aktiviteter och projekt, bygga på med kvalificerade uppgifter, ansvara för speciella kundgrupper, utbilda en yngre kollega, att få ett tydligt ansvarsområde, ta ansvar eller att byta tjänst eller kontor. Samtidigt är det viktigt att alla ska känna sig lika delaktiga, oberoende av vilken tjänst eller roll man har eller vilka typer av affärer som görs, säger chef 4; "*Någon kanske drar in de riktigt stora affärerna som genererar mycket pengar, ja, men personen som står och säger hej när man kommer in är minst lika mycket värd.*". Medarbetarna anser att det finns ett aktivt arbete från Svenska Handelsbankens sida gällande deras personliga utveckling. De anser även att det går hand i hand med den individuella motivationen och arbetet med Hjulet. Enligt medarbetare 4 är det i kombinationen mellan handlingsplanen och utvecklingssamtalen som detta tar form. Medarbetare 5 lyfter även vikten av den närmsta chefen; "*Min chef vill ju att jag ska utvecklas på bästa sätt och hen försöker hitta möjligheter för mig att komma vidare. Hen frågar alltid 'Känner du att du står stilla i utvecklingen så måste vi göra något annat!' och är alltid behjälplig med det.*". Samtidigt menar en annan medarbetare att utvecklingssamtalen fungerar sådär, att de inte alltid ger resultat och att det är viktigare för de yngre medarbetarna än de mer erfarna. En annan medarbetare berättar att ambitionsnivån skiljer sig åt beroende på chefen, vilket också påverkar arbetet med Hjulet och dess utfall. Samtidigt upplever medarbetarna att även fast det finns ett arbete från arbetsgivarens håll, är det mycket upp till var och en att trycka på. De måste själva visa vad

och vart man vill. Gör de det så får de möjligheten och verktygen för att nå det. Ansvaret ligger därmed både hos chefen, men också hos medarbetaren själv.

4.14 “A och O”

Cheferna tycker det är otroligt viktigt att bli sedd som individ. Det görs via feedback och beröm, ständiga dialoger, uppföljningar och i möten men även i det vardagliga pratet på kontoret. Mycket verbalt erkännande. Chef 1 berättar att hen är generös och omedelbar med beröm, samt att det spontana och sporadiska är mer värt. En del chefer uttrycker att detta är ett område där de kan förbättras som ledare. Att bli sedd som en individ på arbetsplatsen är något som alla medarbetare upplever som väldigt viktigt. De sporras av att synas. *“Vi vill ju inte bli sedda som en fotsoldat i den grå armen, utan alla individer har ju ett behov av att bli sedda och bekräftade, då mår man bra.”* säger medarbetare 4. En annan medarbetare menar på att hen gräver ned sig och blir ineffektiv, samt tycker det är tråkigt att jobba om hen inte blir sedd som en individ. Att bli uppskattad på kontoret innebär att bli uppskattad av banken. Alla medarbetare förutom en, upplever att de blir sedda när de presterar och åstadkommer något bra. De målar upp en bild av en positiv miljö med mycket beröm och uppmuntran, inte bara från cheferna utan från alla. Det är genom gemensamma möten som alla har möjlighet att dela med sig om vad som hänt under veckan, genom det vardagliga pratet där man uppmuntrar varandra, och genom de individuella avstämningarna med chefen, som medarbetarna upplever att de blir sedda. En medarbetare berättar dock att det är ofta ett fokus på de större affärerna och att de små inte lyfts lika mycket under de gemensamma tillfällena och att det då gäller att de själva lyfter fram vad de faktiskt åstadkommit. Samtidigt anser en annan medarbetare att hen blir sedd lite för lite, att det inte händer många gånger och att medarbetarna mer är ett kollektiv på kontoret vilket påverkar motivationen negativt; *“Märks det inte att jag gör något så varför ska jag göra det?”*. Medarbetaren upplever att detta är en svaghet från ledningen.

4.15 “Att ta den här lilla fikan”

Medarbetarna upplever att arbetet med att skapa gemenskap är något som ligger på kontorsnivå. Det är upp till kontoret och medarbetarna själva att jobba aktivt med det, det är inte så mycket som sker från regionalt håll längre. Alla medarbetare lyfter vikten av gemenskap och att trivas och fungera bra tillsammans på kontoret. En del upplever att

kontoret jobbar väldigt bra med det och har gemensamma aktiviteter medan andra inte håller med. En sak som lyftes var vikten av den gemensamma fikan varje morgon för att hålla ihop gruppen. Medarbetare 2 berättar, *“Det viktigaste är att man tar sig lite tid också, att ta den här lilla fikan för att stämma av hur var och en mår och berätta vad man gjort i helgen och så, det är jätteviktigt.”*

Gemenskap är något cheferna försöker skapa genom gemensamma fikor, luncher, närvaro och tillgänglighet. Samtidigt framkommer det att intresset för att fysiskt träffas utanför kontoret varierar beroende på vart medarbetarna är i livet och vilka prioriteringar de har. Chef 4 berättar, *“Det är beroende på vilken grupp man är i. Vissa grupper är lättare, kan jag känna, att bygga gemenskap eller tillhörighet. För det beror väldigt på vart man är i livet och vad man har för prioriteringar. En småbarnsförälder har vanligtvis kanske inte så stort intresse av att umgås med kollegor utanför arbetstid. Där är det familjen, av naturliga skäl.”* Dock anser majoriteten av cheferna att det är viktigt att lära känna varandra på ett mer privat plan för att ha en förståelse för varandra.

När det gäller tillit på arbetsplatsen lyfter cheferna vikten av att hjälpa varandra, att tillåta att både ge och ta feedback, öppenhet och att som ledare ge mycket av sig själv. Chef 1 berättar att om *“man visar att man litar på folk och inte kontrollerar dem, utan att man är där som ett stöd istället”* så kan tillit till chefen skapas. Även att inte förmedla vissa uppgifter vidare som man fått till sig i förtroende. Att backa upp varandra är också något som cheferna upplever skapar tillit på arbetsplatsen. Chef 3 berättar om vikten att vara autentisk; *“Jag måste ju stå för det jag säger och leva upp till det jag säger... Och jag måste också vara ärlig, lyssna, höra och se. Visa mig uppmärksam eller visa intresse, och göra det på ett sätt som känns naturligt. Det måste ju komma från hjärtat.”*. Alla medarbetare är överens om att Svenska Handelsbanken jobbar mycket med tillit, att det fungerar väldigt bra och att det genomsyrar organisationen. Detta görs genom att företaget delegerar ut väldigt mycket ansvar vilket gör att de bankanställda får ett stort ansvar själva. De har samtidigt inte heller någon som står över axeln och övervakar en. Det leder till att de känner full tillit från företaget. När det kommer till frågan om de känner tillit till företaget har de aldrig upplevt något som gör att de känner att de inte har tillit. Det sätts på prov när de bankanställda berättar något i förtroende till sin chef eller ber om hjälp med något, hur chefen då agerar efteråt. En medarbetare lyfter även vikten av att chefen stöttar medarbetarna i olika situationer och att

detta skapar tillit. En annan medarbetare tar även upp Pilen och att hen vet att hen kan vända sig inåt organisationen för att få hjälp med olika saker.

4.16 “Jag tycker att jag har ett meningsfullt arbete”

Att ha gemensamma mål, en uppmuntrande atmosfär, att känna ett bidrag till målen och vara delaktig, samt att skapa mening för kunden, är saker som cheferna upplever skapar mening för medarbetarna i deras arbetsroll. Sedan är det också upp till cheferna att våga närma sig frågan och ställa frågor till medarbetaren för att få reda på vad hen tycker är meningsfullt. Genom att ta upp detta i handlingsplanen och i uppföljningsmöten kan cheferna jobba aktivt med meningsskapande för medarbetaren, upplever de.

Medarbetarna känner att deras arbete skapar mening, speciellt för kunden och därigenom även för sig själva. De upplever att de fyller en funktion i samhället, ger kunden ett mervärde och hjälper dem i deras olika affärer. *“Vi lånar ut pengar till verksamheter som mår bra och vill växa och på så sätt kan det skapas nya jobb. Vi kan låna ut pengar så att det skapas nya bostäder och kontor. Vi tar förhoppningsvis hand om våra kunders pengar på ett bra sätt, så att de kan få en dräglig pension eller köpa något annat som de vill ha. Så där ser jag, för mig är det stor mening.”* berättar medarbetare 4. Medarbetare 5 anser att den största meningen är för kunden och att man blir sporrade av att kunden blir glad.

4.17 “Gillar man sitt arbete gör man också ett bra arbete”

“Gillar man sitt arbete gör man också ett bra arbete” säger medarbetare 3. *“Kortsiktigt kan man alltid göra ett bra jobb var som helst, men man kan aldrig bli riktigt bra på någonting eller göra ett bra jobb om man inte tycker det är kul. Och har man inte ett roligt jobb att gå till, då kommer man inte att må bra som människa och då är det ingenting som blir bra.”* säger medarbetare 4. Medarbetarna är överens om vikten av att gilla sitt jobb och sina arbetsuppgifter. Sedan är de tydliga med att de inte älskar allt de gör, som exempelvis administrativt arbete. En medarbetare lyfter självkänslan och att det är viktigt med känslan av att göra skillnad och göra någon nytta. En annan berättar att hen jobbar för att ta sig någonstans och att fokus därmed är mer på utvecklingen. Samtidigt menar medarbetaren inte att man kan jobba vart som helst, utan hen tror att Svenska Handelsbanken är ett roligare ställe att jobba på, på grund av det unika arbetssättet. Hen menar alltså att det handlar om att hitta rätt ställe att göra sin utvecklingsresa på. Även personalchefen tror på att ett arbete som

är roligt och där man får ta ansvar och vara med och påverka, leder till att man blir glad och att man gillar att jobba. *“Det är ändå det viktigaste, att jag känner en glädje när jag jobbar.”* berättar hen. Cheferna anser att det är viktigt att känna glädje i sitt arbete på arbetsplatsen och att det ska vara meningsfullt. Att medarbetaren känner att hen gör bra saker och att det går framåt är viktigt enligt cheferna. Det lyfts även att det är en inställningsfråga; *“tycker du inte att det är kul så får du antingen bestämma dig för att gilla det eller så får du göra något annat”* berättar chef 1. Att medarbetaren själv tänker på hur det kan bli roligare och sedan fokusera på det som man faktiskt tycker är roligt. Chefens roll är då, enligt chef 4, att se hur hen kan underlätta vardagen så att medarbetaren kan göra mer av det som ger glädje. Samtidigt har medarbetaren möjligheten att styra själv och får ta taktpinnen.

5. Analys

I detta kapitel analyseras den framtagna empirin och jämförs med de presenterade teorierna samt tidigare forskning. Analysen har framförallt skett utifrån Job Characteristics Theory, Herzbergs tvåfaktorteori och Maslows behovsteori. Även detta kapitel har delats upp i avsnitt utifrån framstående teman, i detta fall teman som ansetts vara av stor vikt när det kommer till att besvara de formulerade frågeställningarna.

5.1 Meningsfulla arbetsuppgifter

Utifrån empirin konstateras det att medarbetarna upplever mening med sina arbetsuppgifter. Enligt Hackman & Oldhams motivationsmodell (1976) är känslan av att arbetsuppgifterna är meningsfulla ett kritiskt psykologiskt tillstånd för att främja motivation i arbetet. Detta kritiska tillstånd är den sista viktiga pusselbiten att lägga för att uppnå hög motivation, kvalitativt bra arbete och hög trivsel på arbetsplatsen. Även Sadri & Bowen (2011) anser att medarbetare måste tillfredsställas på olika psykologiska nivåer. Meningen som medarbetarna på Svenska Handelsbanken främst uttrycker är för kunden, då de upplever att de medför en samhällsnytta genom att hjälpa kunden i sina olika livsskeden och med sina stora beslut. Känslan av att uppgifterna medför en betydelse för andra människor i och utanför organisationen påverkar känslan av meningsfullhet, enligt Hackman & Oldhams motivationssmodell (1976). Då känslan av meningsfullhet är en del av det kritiska psykologiska tillståndet, främjas motivationen. Att alla de intervjuade medarbetarna ser mening i vad arbetet ger kunden snarare än vad det ger dem själva, kan bero på den uttryckt etablerade företagskulturen där kunden är i centrum för alla beslut. Medarbetarna upplever att de finns till för kunderna. När detta blir ett genomsyrat tankemönster hos de anställda kan det antas att deras svar och förhållningssätt påverkats. Dock påverkar detta inte motivationen, enligt Hackman & Oldhams motivationsmodell (1976). Så länge medarbetaren upplever att arbetet skapar skillnad, att det hjälper någon, skapas en känsla av meningsfullhet i de uppgifter som utförs då de ger resultat.

5.2 Ekern i Hjulet

De intervjuade cheferna på Svenska Handelsbanken anser att handlingsplanen är ett bra verktyg för att, tillsammans med medarbetarna, hitta vad det är som driver dem och skapar

mening för den specifika individen. Detta verktyg uppfattas vara kärnan i arbetet med Hjulet då det lägger grunden för den bankanställdas individuella arbete det kommande året. Maslow (1954) menar att det ultimata behovet är att nå ett eget självförverkligande, vilket sker genom att bland annat inse sina egna styrkor och svagheter. Genom arbetet med handlingsplanen får medarbetarna en möjlighet att reflektera över dessa kvaliteter och få ned på papper vad de är bra på, samt vad de behöver fokusera mer på för att kunna utvecklas inom sin arbetsroll. I och med Maslows behov om trygghet (1954), framkommer att människan behöver struktur och gränser, vilket Svenska Handelsbanken sätter genom arbetet med Hjulet och specifikt genom handlingsplanerna. På så sätt kan detta ansvar och struktur anses främja motivationen hos de anställda.

De bankanställda uttrycker att den största meningen med deras arbete är för kunden, vilket till en början kan verka motsägelsefullt i och med en handlingsplan som fokuserar på individuella målsättningar för att skapa mening i arbetet. Personalchefen uttrycker att Hjulet utgår från ett kundfokus, därigenom kan det antas att de individuella målen i handlingsplanen formas utefter detta. Samtidigt är handlingsplanen, enligt cheferna, ett bra verktyg när det kommer till medarbetarnas utveckling vilket är en motivationsfaktor enligt Herzbergs tvåfaktorteori (1966). Utvecklingens påverkan på motivation lyfts även av Jacobsen & Thorsvik (2014). De anser att medarbetarnas utveckling är en moderator i den utvecklade modellen av Job Characteristic Theory, vilken kan ha både en positiv och negativ påverkan på de kritiska psykologiska tillstånd som i sin tur påverkar motivation, prestation och resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Därmed bör handlingsplanen leda till en högre motivation för bankanställda.

Då handlingsplanen skapas av medarbetaren själv, efter diskussion med närmaste chef, är det mycket upp till medarbetaren själv att sätta ribban på sina mål och på sin utveckling, samtidigt som det ska tillföra något till kontorets övergripande mål. Som Boëthius & Ehdin (1993) hävdar, lyckas de bankanställda motivera sig själva om de är engagerade i sin egna utveckling och om de presterar på en nivå som ger goda resultat. Ledaren kan därmed endast skapa möjligheter för de bankanställda. Detta är i enlighet med att medarbetare 5 uttrycker att hens chef är delaktig via stöttning av hens utveckling, och att chef 1 förklarar att mycket ansvar ligger på medarbetaren medan chefen ska finnas där som ett stöd. Även personalchefen lyfter att medarbetarna förväntas ta ett ansvar för sin egen utbildning och därmed utveckling. I och med Maslows tankar om självförverkligande (1954), kan det

argumenteras för att det är just genom att ta ansvar för sin egna utveckling som de bankanställda jobbar för att kunna nå detta behov. Enligt Hedberg & Helenius (2007) skapar en genomarbetad utvecklingsplan konkreta mål att jobba mot och genom det en motivation inom sig själva att ta sig vidare inom företaget. Dock bekräftas inte detta konkreta samband av den empiri som framkommit i studien, utan handlingsplanen har istället uttrycks vara ett verktyg för medarbetarens personliga utveckling och bidrag till verksamhetens mål. Några av cheferna lyfter även vikten av kurser och utbildningar när det kommer till lärande. Medarbetarna på Svenska Handelsbanken anser att de ständigt stöter på nya saker och nya utmaningar inom det dagliga arbetet och det är det som utvecklar dem, dock inte så mycket genom utbildningar och kurser. Vidare finns det även möjligheter att förflytta sig mellan olika roller inom organisationen, för att på detta sätt nå en personlig utveckling. Ramlall (2004) anser att detta är något medarbetare föredrar. Enligt Herzberg (1966) är både en personlig utveckling och utökade arbetsuppgifter motiverande faktorer, vilket bekräftar den internrekrytering som Svenska Handelsbanken prioriterar. Detta leder till att både medarbetarna och Svenska Handelsbanken oftast ser ett långsiktigt samarbete i och med en anställning, vilket anses stabiliserande för båda parter.

5.3 Ax till Limpa

Svenska Handelsbankens decentraliserade arbetssätt leder, enligt medarbetarna, till stor frihet att styra sin egen tid, ett stort eget ansvar när det kommer till arbetets utförande, tillit från företaget i allmänhet och närmsta chefen i synnerhet, samt en stark tro på individen. Enligt Hackman & Oldhams motivationsmodell (1976) leder en hög grad av autonomi i medarbetarnas arbetsutformning till att man känner ett personligt ansvar för resultatet, vilket främjar ett gynnsamt psykologiskt tillstånd när det kommer till motivation. Tillståndet påverkas även enligt modellen av uppgiftens identitet, om medarbetaren kan delta i genomförandet från början till slut med ett synligt resultat. Detta uttrycker medarbetare likväl som chefer på Svenska Handelsbanken återkommande som "från ax till limpa" och ses vara ett implementerat arbetssätt som genomsyrar kontoren. Enligt Ferris & Freids (1987) studie på Hackman & Oldhams motivationsmodell (1976) har autonomi i arbetsrollen starkast koppling till utvecklingstillfredsställelse för de anställda. Även Herzbergs tvåfaktorteori (1966) lyfter just ansvar för sitt eget arbete och kontroll över sin arbetssituation som en stark motivationsfaktor. En hög grad av autonomi i arbetsprocessen för bankanställda innebär en

nära kontakt med kunden vilket möjliggör en direkt återkoppling på det utförda arbetet. En direkt återkoppling skapar medvetenhet hos den bankanställda om affärens resultat vilket, enligt Hackman & Oldhams motivationsmodell (1976), är ett av de kritiska psykologiska tillstånden som bidrar till motivation. Genom att vara medveten om resultatet av sitt arbete, får de bankanställda bekräftelse på att de bidrar till organisationen vilket i sin tur kan skapa mening för den enskilda medarbetaren i sin arbetsroll. Som tidigare nämnts, främjar denna mening motivationen hos den anställde enligt Hackman & Oldham (1976).

Medarbetarna i Svenska Handelsbanken uttrycker starka känslor av affärsglädje och att de drivs av affärsmannaskap. En affär som går i hamn skapar glädje och energi hos de anställda. Det som egentligen beskrivs är positiva känslor av att prestera och känslan av att göra ett bra jobb. Enligt Herzberg (1966) leder just prestation och tillfredsställelse över att göra ett bra jobb, till en ökad motivation. Herzberg (1966) lyfter även vikten av intressanta, varierande och utmanande arbetsuppgifter. Medarbetarna nämner att de inte alltid upplever att arbetsuppgifterna i sig är varierande, utan att det ibland kan bli ganska repetitivt vilket därmed motsäger teorin. Dock framkommer det, i och med medarbetarnas delaktighet i hela arbetsprocessen och nära kontakt med kunderna, att innehållet i varje affär fortfarande är varierande och intressant då varje situation och kund är unik. Därmed kan det utmana även den mest rutinerade medarbetaren i en rutinuppgift och därigenom motivera dem. Enligt Ferris & Frieds (1987) studie på Hackman & Oldhams motivationsmodell, har variation i arbetsuppgifterna starkast koppling till de anställdas inre arbetsmotivation.

5.4 Sporrande arbetsplats

Medarbetarna i Svenska Handelsbanken värderar positiv feedback högt då de uttrycker att detta har en positiv påverkan på dem i arbetsrollen och på hur de utför sina arbetsuppgifter. I och med en återkommande uppskattning i form av positiv feedback och direkt återkoppling, framförallt från kunder, kan detta tänkas förstärka känslan av ett meningsfullt arbete för medarbetarna. Den positiva feedbacken och ett erkännande för sina prestationer, är en motivationsfaktor enligt Herzbergs tvåfaktorteori (1966). Enligt Hackman & Oldhams motivationsmodell (1976) leder feedback till att den anställde blir medveten om resultatet av sitt arbete, vilket i sin tur leder till en stark vilja att prestera, ett starkt tillgodosende av utvecklingsbehov, hög arbetstillfredsställelse och hög prestation. Alltså motivation. Det skiljer sig från Herzberg (1966), vars teori menar på att erkännande för sina prestationer

direkt är motivationshöjande, medan Hackman & Oldham (1976) menar på att det är en del av ett led som sedan resulterar i motivation. Ferris & Frieds (1987) studie på Hackman & Oldhams motivationsmodell pekar på att feedback och återkoppling har den starkaste kopplingen till arbetstillfredsställelse hos de anställda. Även Maslow (1954) lyfter uppskattning och erkännande i sin fjärde nivå, gällande behovet av uppskattning, och menar därmed att det är ett behov som kan anses viktigt för att medarbetaren ska känna motivation i ett långsiktigt perspektiv, samt möjliggöra sitt eget självuppfyllande. Genom erkännande och uppskattning från cheferna säkerställs att medarbetarna känner sig sedda vilket lyfts som ett viktigt motivationsvärde hos både de intervjuade medarbetarna och cheferna likväl som den intervjuade personalchefen. Utifrån Maslows behovsteori (1954), kan man även tolka att det finns en vikt av att bli sedd som individ i och med behovet av uppskattning. Om ingen ser vad du gör känner du inte heller att dina resultat är uppskattade. Enligt Herzberg (1966) är inte mellanmännsliga relationer mellan medarbetare en motivationsfaktor, utan mer av en hygienfaktor som endast behöver finnas för att inte vantrivas på arbetsplatsen. Medarbetarna på Svenska Handelsbanken uttrycker däremot att en bra sammanhållning, gemenskap och trivsel med kollegor sporrar dem och driver dem i deras arbetsroll. Alltså motiverar det dem. Även cheferna uttalar sig om detta, då de ser sig själva som en del av teamet på kontoren och tror att detta är en viktig del för att skapa ett förtroende mellan dem och deras medarbetare. Detta bekräftas av Boyens (2007), då han trycker på vikten av att en ledare måste känna sina medarbetare på ett personligt plan för att veta hur man ska kunna effektivisera motivationsarbetet. Samtidigt upplever många av de bankanställda att det är sällan kontorets medarbetare gör någonting utanför kontoret tillsammans, vilket är negativt. Chef 4 har en förståelse för att en del medarbetare kan uppleva det så, men lyfter samtidigt att det är beroende på varje individ, vart man är i livet och vilka prioriteringar man har. Vikten av att ta hänsyn till de anställdas hela livssituation när det kommer till att försöka öka motivation, bekräftas av Cäker (2013). Ifall cheferna på kontoren är mer aktiva och arrangerar fler aktiviteter utanför arbetsplatsen, menar Cäker (2013) att en del av medarbetarna kommer uppskatta det och kanske därmed öka deras motivation medan andra kommer uppleva det som en bestraffning, då de hellre vill spendera sin tid på andra saker. Även då aktiviteterna inte är obligatoriska, kan de anställda ändå känna en press av att delta. Detta kan därför påverka motivationen negativt, enligt Cäker (2013). Även Ramlall (2004) bekräftar vikten av varje medarbetares personliga behov och fokus i livet, i sin studie.

Trots att medarbetarna upplever att gemenskapen motiverar dem, vilket går emot Herzberg (1966), handlar det förmodligen om vad denna gemenskap och sammanhållning egentligen innebär. Ett exempel kan vara att bankanställda, inom en sammanhållen grupp, berömmar varandras prestationer och att de hjälper till att utveckla varandra, vilket är motiverande enligt Herzbergs tvåfaktorteori (1966). Maslow (1954) menar att de sociala behoven, såsom gemenskap, är en viktig del i arbetet med att nå sitt egna självförverkligande men lyfter inte att trivseln på något sätt skulle vara en nyckelfaktor till att nå detta. Behovet av gemenskap kan enligt Maslow (1954) likväl uppfyllas genom att man har en tillhörighet på det personliga planet via exempelvis familj eller övriga samhällsgrupper. Dock ses behovet av uppskattning och bekräftelse som viktigare, vilket förstärker de tankar om att motivationen i själva verket syftar till vad gemenskapen medför i form av stöttning och uppmuntran på arbetsplatsen.

5.5 Ett effektivare arbete

Den största effekten av digitaliseringen, som alla intervjuade medarbetare och chefer varit överens om, är en effektivisering av det dagliga arbetet. Mycket av rutin- och manuellt administrationsarbete har försvunnit eller ändrat form. Detta är en utveckling som medarbetarna uppskattar mycket då de upplevt att dessa arbetsuppgifter har varit de tråkigaste. Detta resulterar i att majoriteten av de kvarvarande uppgifterna, uppfattas vara mer intressanta i relation till de tidigare arbetsuppgifterna. Enligt Herzberg (1966) är intressanta arbetsuppgifter en motivationsfaktor, vilket innebär att denna utveckling indirekt bör verka motiverande för de bankanställda. Detta bekräftas även av Hackman & Oldham (1976), då uppgiftens identitet är en stor främjande faktor till motivation hos de anställda. Identifiering med uppgiften medför att de anställda känner en meningsfull helhet vilket i sin tur främjar motivation. Då alla de intervjuade medarbetarna mer eller mindre uttryckt att de brinner för att göra affärer och att interagera med kunder, antas det att den frigjorda tiden istället valts att spenderas på just dessa områden. I och med detta skapas möjligheten att dra in fler affärer, vilket ger en nytta till både Svenska Handelsbanken och kunderna i fråga. Medarbetarna får därmed en känsla av att de presterar i en större utsträckning än tidigare. Då de intervjuade cheferna uttrycker sig fokusera mycket på att berömma och uppmärksamma medarbetarna när de gör något bra, antas detta leda till att medarbetarna känner sig mer motiverade i

enlighet med Herzbergs tvåfaktorteori (1966). Detta antagande stärks i och med Maslows tanke om behovet av uppskattning (1954) som tidigare förklarats.

5.6 Ett förändrat arbetssätt

Från intervjuerna framkommer det att digitaliseringen och en minskning av personalstyrkan på kontoren har gått lite hand i hand. En minskad personalstyrka bör innebära att varje medarbetare får mer att göra i och med att ansvarsområden fördelas på färre medarbetare. Det kan leda till att den frigjorda tiden som digitaliseringen gett möjlighet till äts upp och försvinner. Detta kan påverka arbetsuppgifternas karaktär negativt vilket, enligt Herzberg (1966) och Hackman & Oldham (1976), i sin tur inte påverkar motivationen såsom man hade velat. Det går inte att utläsa att det skulle ge en negativ effekt, men det går samtidigt att konstatera att det inte heller kan ses som positivt för motivationen. Det har även kommit fram att andra delar av arbetets karaktär har förändrats på grund av digitaliseringen. Det är nu ett mer uppsökande arbete med mer planering och med nya affärsupplägg. Den nya tekniken som digitaliseringen medfört har även det påverkat arbetets karaktär, både systemmässigt samt att personalen behöver lära ut ny teknik till sina kunder. Detta kräver att bankanställdas kompetens inom teknikområdet följer utvecklingen, så att de kan hjälpa kunderna med nya tjänster och utveckla kunden. Digitaliseringen har även lett till en större konkurrens om kunderna, enligt vad som framkommit under intervjuerna. Det innebär att de bankanställda måste ändra sitt sätt att arbeta för att behålla de bästa kunderna och för att få in nya, bra kunder. På så sätt har de bankanställdas arbetssätt påverkats av digitaliseringens utveckling. Denna påverkan leder till att de utvecklas i sina arbetsroller på flera olika sätt, bland annat genom att de bankanställda får en större kompetens inom teknikområdet och att deras spetskompetens gällande affärer ökar. Detta samspelar med Maslows självförverkligande (1954), där en utveckling av de anställdas kompetens i längden kan möjliggöra det självförverkligande som Maslow (1954) anser att alla människor bör sträva efter. Att nå en högre spetskompetens kan leda till en högre uppskattning från kunder då de upplever att de möter mer kompetent personal. Det kan öppna upp för en högre grad av återkoppling och positiv feedback vilket i sin tur antas leda till att de bankanställda känner sig mer uppskattade och får detta behov uppfyllt till en större del. Det kan även leda till motivation utifrån Job Characteristics Theory-modellen då återkoppling innebär att de får feedback från uppgiften, som i sin tur leder till att de får kunskap om resultatet av det de gör vilket slutligen resulterar

i en högre motivation (Hackman & Oldham, 1976). Att utvecklas är även en motivationsfaktor enligt Herzbergs tvåfaktorsteori (1966). Även utmanande arbetsuppgifter är motiverande, enligt teorin. Teknikutvecklingen som digitaliseringen medför bör innebära utmaningar för en stor del av arbetsstyrkan då de först måste lära sig själva för att sedan lära sig att lära ut det till kunderna med.

5.7 Den anonyma kunden

En nackdel med digitaliseringen som medarbetarna i synnerhet pekar på, är det faktum att kunderna har blivit mer anonyma och de upplever att den fysiska kundkontakten har minskat betydligt. Då det inte längre är lika vanligt att kunderna kommer in till kontoren upplever bankanställda att de inte längre kommer i kontakt med kunderna på samma sätt, och därmed inte får uppleva nyttan av arbetet lika ofta som de gjorde förr. Detta medför att uppskattningen från kunderna i och med tidigare återkoppling, inte blir lika tydlig för de bankanställda vilket i sin tur resulterar i en negativ effekt på motivationen. Detta stöds av både Maslow (1954) och Hackman & Oldham (1976). Här blir därför chefernas roll mer väsentlig, då det är dessa som primärt får stå för beröm, uppskattning och återkoppling gällande de anställda för att behålla en hög motivationsgrad. Enligt Hackman & Oldhams motivationsmodell (1976) är kundrelationen viktig för att medarbetaren ska komma i kontakt med de som får den primära nyttan av arbetet. Det är genom kundrelationerna som autonomi, återkoppling och variation hittas, vars påverkan på motivation diskuterats tidigare i analysen. I och med att kunden är i huvudfokus när det kommer till de bankanställdas upplevelse av mening på arbetsplatsen, kan denna utveckling bidra negativt. Det ges även uttryck för att medarbetarna tror att denna anonymitet kommer att öka än mer i och med digitaliseringens fortsatta utveckling. Där uppstår frågan angående vad som kommer att hända med organisationens struktur och kärna som idag kretsar runt kunden och utgör basen för alla beslut. I fall de bankanställda inte längre möter kunderna direkt, borde arbetssättet även påverkas då det blir svårare att utgå från kunden när man inte längre kan läsa av vad som efterfrågas av dem. Därmed skulle hela organisationen påverkas då arbetet med Hjulet och Pilens struktur inte längre skulle vara aktuellt på samma sätt som tidigare.

5.8 Regelverkens konsekvenser

Något som har motarbetat de positiva effekterna av digitaliseringen är den ökade regleringen. Alla de som intervjuats har gett uttryck för att den ökade regleringen, som kommit de senaste åren, är tidskrävande och allmänt omständig. Detta har medfört att i princip all den tid som digitaliseringen har lyckats frigöra istället har gått åt till arbetsuppgifter förknippade med en ökad reglering. Mer pappersarbete, administration och dubbelarbete på grund av en avsaknad av passande digitala verktyg, har lett till mindre tid för att göra affärer vilket är kärnan av all bankverksamhet. Mindre tid för att göra affärer innebär att det blir färre tillfällen där de bankanställda känner att de verkligen presterar, vilket är en motivationsfaktor enligt Herzberg (1966). Det påverkar även den tid de har att träffa kund, vilket, precis som i fallet med en ökad anonymitet på grund av digitaliseringen, medför att de bankanställdas uppfattade mening med sin roll minskar och därmed även känslan av att vara motiverad. Då de bankanställda hela tiden måste anpassa sig efter nya direktiv och regelverk, anses detta ha påverkat arbetsuppgifternas karaktär. I jämförelse med digitaliseringen är detta istället mer åt det negativa hållet. Detta beror på att de rutin- och administrationsuppgifter som digitaliseringen eliminerat, och som medarbetarna uttryckt som tråkiga, kommer tillbaka och återigen behöver utföras. Det påverkar arbetsuppgifternas identitet och hur intressanta de upplevs av de bankanställda. Därmed påverkar det motivationen hos dem negativt enligt Herzbergs tvåfaktorteori (1966) och Hackman & Oldhams motivationsmodell (1976). Avsaknaden av de rätta IT-verktygen för att hantera den ökade regleringen är något som personalavdelningen aktivt arbetar med att utveckla, så att den ökade regleringen i framtiden inte belastar medarbetarna på det sätt som de idag ger uttryck för. Enligt teorierna kan detta leda till att motivationen inte påverkas negativt i samma utsträckning, eller i bästa fall att den inte påverkas överhuvudtaget.

5.9 Ansvar under frihet?

Något som antogs skulle ha påverkats av den ökade regleringen, var hur medarbetarna uppfattar ansvar under frihet inom organisationen. Detta menade dock medarbetarna inte hade påverkat dem något avsevärt, medan cheferna trodde att detta mycket väl skulle kunna uppfattas så. Dock var majoriteten av cheferna noga med att poängtera att det inte har förändrat deras arbetssätt när det kommer till att ge de bankanställda frihet, utan att de fortfarande har en stark tro på individen. De menar att de förlitar sig på att medarbetarna tar

ansvar för att följa de regler som uppkommit, samtidigt som de förväntas behålla ett kreativt tankesätt för att lösa sina uppgifter. Samtidigt som cheferna inte uttrycker att de ger mindre frihet till medarbetarna, tvingar ändå regelverken alla bankanställda till att jobba på ett visst sätt. Indirekt innebär detta att den frihet som medarbetarna upplever faktiskt inskränks då det inte längre är tillåtet, eller ens går, att frångå centralt satta regler när det gäller vissa arbetsrutiner. Alla ska handlägga vissa ärenden på exakt samma vis. Detta påverkar de bankanställdas autonomi i arbetsprocessen vilket därmed kan leda till en minskad motivation enligt Hackman & Oldham (1976). Herzbergs tvåfaktorteori (1966) bekräftar även detta då de bankanställdas kontroll över sin egen arbetssituation, vilket är en motivationsfaktor, påverkas av att det tillkommer nya direktiv och regelverk som den anställde konstant måste anpassa sig till. En del av den egna kontrollen över arbetet förloras. I och med det självförverkligande som Maslow (1954) hävdar är vad varje människa vill uppnå, krävs att de bankanställda har möjligheten att kunna fokusera på det de är bäst på. När ökade regelverk istället kräver att varje bankanställd ska följa en viss arbetsprocess skapas det arbetsuppgifter som de intervjuade medarbetarna uttrycker som omständiga och tråkiga. Detta påverkar därmed de bankanställda till att inte kunna styra sin tid efter uppgifter som de är bra på, eller som kan utveckla dem. På grund av detta anses den ökade regleringen utifrån Maslows behovsteori (1954), påverka de bankanställda på ett negativt sätt och motverka deras möjligheter att nå sitt självförverkligande jag.

6. Diskussion och Slutsats

I detta kapitel presenteras och diskuteras de centrala mönster som analysen har öppnat upp för. De slutsatser som ämnar att besvara forskningsfrågorna konkretiseras. Kapitlet innehåller även avsnitt gällande studiens bidrag och de förslag till framtida forskning som anses intressanta.

6.1 Mjuka styrningsverktyg som har en hög genomslagskraft gällande motivation

Enligt de bankanställda är följande värden de som motiverar dem mest; frihet i sin roll i och med ansvar, tillit och beslutsfattande; affärsglädje och prestation; sammanhållning; positiv feedback; kundkontakt; och möjligheten till personlig utveckling. De värden som styrks av de valda teorierna, är framförallt autonomi, prestation och återkoppling för denna, gemenskap samt utvecklingsmöjligheter. I och med intervjuer samt analys av dessa, har det blivit tydligt att de styrningsverktyg som Svenska Handelsbanken primärt fokuserar på är personlig utveckling, ansvar under frihet med ett stort kundfokus, affärsglädje som sprids genom gemensamma möten och individuell feedback via uppföljningsmöten. Baserat på detta blir slutsatsen och svaret på studiens första frågeställning att de styrningsverktyg som har högst genomslagskraft när det gäller att motivera de bankanställda, är möjligheten till en personlig utveckling, autonomi i arbetsrollen i och med den frihet och ansvar som ges, och individuell feedback som uppmärksammar medarbetaren för dess prestationer.

Det som har blivit tydligt under arbetets gång, är att dessa mjuka styrningsverktyg egentligen implementeras via en hård styrning, nämligen arbetet med Hjulet och speciellt de individuella handlingsplanerna. Hjulet styr hur verksamhetsåret ser ut för alla kontor och dess anställda, samt hur kontorscheferna ska arbeta med sina anställda. Dessa riktlinjer är centralt satta, vilket iakttagits både via intervjuer och sekundärdata. Samtidigt är det inom detta hårda styrningsverktyg som arbetet med de mjuka möjliggörs. Exempelvis finns det stor frihet för de bankanställda att själva vara med och skapa innehållet samt ha ett stort inflytande, bland annat genom sina handlingsplaner. Handlingsplanen i sig kan anses vara ett hårt styrningsverktyg då det är ett dokument som de anställda ska förhålla sig till. Däremot får de anställda själva upprätta dokumentet och påverka samt individanpassa dess innehåll. Därigenom konkretiseras autonomi då de bankanställda får en frihet och ett ansvar att utforma sitt arbetssätt för att prestera i linje med bankens mål samt för att nå sin personliga

utveckling och sina mål. De uppföljningsmöten som sedan följer arbetet med handlingsplanen tolkas vara ett mjukt styrningsverktyg då det öppnar för en kommunikation mellan den bankanställda och närmaste chef. Detta i sin tur möjliggör en direkt återkoppling och feedback samt för en diskussion angående de individuella behov och mål som medarbetaren har. Därmed arbetar Svenska Handelsbanken med mjuk styrning inom ett skal av hård styrning vilket anses ge en intressant dimension på motivationsarbetet. Kan det vara så att det inte går att säga att det enbart är den mjuka styrningen som har en hög genomslagskraft för motivationsarbetet för de bankanställda? Behövs detta hårda skal, Hjulet, för att mjuk styrning och motivation ska möjliggöras? Oavsett, upplever inte de anställda att de motiveras via ett hårt styrningsverktyg, utan att fokus ligger på de styrningsvärden som de värderar högst och som ger mest motivation.

6.2 Bankanställdas upplevelse och påverkan av en ökad digitalisering och reglering

Av analysen att döma, ser de bankanställda digitaliseringen som något bra då det ger dem mer tid till att utföra arbetsuppgifter som de upplever är intressanta och utvecklande samt ökar möjligheten för dem att göra fler affärer. Enligt teorierna bidrar det till ökad motivation då de bankanställda får möjlighet att prestera i större utsträckning. Samtidigt kan slutsatsen dras att de anställda på en del kontor stundom upplever att Svenska Handelsbanken anpassar sig lite för snabbt till den frigjorda tid som digitaliseringen medfört, då de minskat personalstyrkan på vissa kontor. Detta ger en påverkan av att arbetsbördan blir högre på den kvarvarande personalstyrkan, vilket antas vara demotiverande för de anställda då det blir en negativ effekt på prestationsmöjligheterna som digitaliseringen först verkat skapa. Det som uppfattas ha påverkat de bankanställdas arbetsroll, är arbetets karaktär genom ett mer uppsökande arbete med nya affärsupplägg, kravet på att anamma ny teknik och en större konkurrens om kunderna i och med fler möjliga aktörer på marknaden. Gällande dessa faktorer uppfattas de anställda uppleva att de initialt har påverkats negativt, i och med det förändringsarbete som det har inneburit. Dock menar teorierna att ett förändrat arbetssätt kommer att leda till en utvecklad arbetsroll, vilket Herzberg (1966) och Maslow (1954) menar i ett långsiktigt perspektiv kommer att leda till en ökad motivation. Däremot, ifall utvecklingen leder till att de anställda upplever att arbetets innehåll blir mindre intressant, kan motivationen motverkas enligt Hackman & Oldhams teori (1976). Ytterligare en negativ påverkan som digitaliseringen har medfört, är att den fysiska kontakten med kund har

minskat. Då samtliga informanter har uttryckt att kundkontakten är det som skapar mening i deras arbetsroll, får detta en demotiverande effekt. Slutsatsen om detta dras i och med bekräftelsen från Hackman & Oldham (1976) samt Maslow (1954), i och med att den uppskattningen som tidigare fått från kund inte längre har möjlighet att ges till de kontorsanställda i samma utsträckning. Trots de negativa effekter som här belysts, uttrycker de bankanställda att de tror på en ökad digitalisering och att det egentligen endast handlar om att anpassa sig själv samt sitt arbetssätt efter detta. Det går därmed att dra slutsatsen att det finns två sidor av digitaliseringens mynt. Vissa delar av det förändrade arbetssättet som digitaliseringen medför, kan verka motiverande medan andra delar verkar demotiverande.

Då de bankanställda uttrycker en ökad belastning i och med den ökade administration som reglering har medfört, dras slutsatsen att detta har en negativ effekt på motivationen hos de bankanställda. Dock uttrycker de bankanställda att den ökade regleringen överlag ämnar till att ge en positiv och säker påverkan för kunden, och att den negativa effekt som idag upplevs av de bankanställda framförallt beror på en initial negativ inställning till förändring. Dessutom har Svenska Handelsbanken ännu inte hunnit anpassa sig till denna. Den slutsats som dras är att den demotivation detta i dagsläget innebär, kommer att vara kortsiktig och avta i takt med att bättre IT-verktyg för att hantera dessa regleringar implementeras. Då bör de bankanställdas arbete inte längre anses påverkat och belastat i samma utsträckning.

Informanterna upplever inte att ansvar under frihet har påverkats av en ökad reglering. Vi ställer oss dock frågande till detta, och menar istället att ansvar under frihet måste ha inskränkts i och med tydligare lagar och regler angående arbetets innehåll. Vårt antagande är istället att anledningen till varför de anställda anser att deras frihet under ansvar inte har påverkats är den väl implementerade företagskultur som finns inom Svenska Handelsbanken där en stor del av personalfilosofin kretsar kring att de anställda ska uppleva ett stort ansvar och en hög grad av frihet.

6.3 Studiens bidrag

Denna studie bidrar till en konkretisering av de mjuka styrningsverktyg som bankanställda anser vara viktigast när det kommer till motivation. Tidigare forskning har betonat att mjuk styrning verkar ha störst påverkan på anställdas motivation. I föreliggande studier tas dessa slutsatser ett steg vidare genom att konkretisera vilka specifika verktyg som används och hur de anställda upplever att de påverkas av dessa. Studien bekräftar det samspel mellan mjuka

och hårda styrningsverktyg som både Carnall (2007) och Eriksson-Zetterquist et al. (2012) diskuterat. Studien visar hur samspelet tar form, där hårda styrningsverktyg lägger grunden för en mjuk styrning. Medvetenheten finns att detta baserats på ett unikt arbetssätt som Svenska Handelsbanken har, men vi tror att detta är ett arbetssätt som fler aktörer inom bankbranschen kan hitta inspiration i för att kunna möta bankanställdas önskan gällande motivationsarbete.

Den ökade digitaliseringen upplevs generellt som positiv av de bankanställda. Studien visar dock att digitaliseringen kan ha en negativ effekt på de anställdas motivation då arbetets utformning förändras i och med minskad fysisk kundkontakt för de bankanställda. En medvetenhet kring denna effekt kan underlätta aktörernas framtida motivationsarbete gällande de anställda på kontor.

Den ökade regleringen inom banksektorn upplevs i ett kortare tidsperspektiv som negativ av de bankanställda. Studiens bidrag gällande detta, är den negativa påverkan som en ökad reglering har på just de bankanställdas motivation i och med en förändring av arbetets innehåll. Detta baseras på den grund som arbetsinnehållet utgör i både Hackman & Oldhams Job Characteristic Theory (1976) och Herzbergs tvåfaktorteori (1966).

6.4 Förslag till framtida forskning

- Intressant vidare forskning är vad för typ av styrning som är mest framgångsrik när det kommer till att behålla en hög motivation hos bankanställda i en bransch med ständig utveckling och förändring av externa, påtryckande faktorer
- Även intressant är forskning kring de mjuka styrningsverktygens hållbarhet när det kommer till motivation av bankanställda under samma externa påtryckningar som nämns ovan. Hur starkt/bräckligt är det?
- Hur utbildar företag med fokus på mjuka styrningsverktyg bra ledare?
- Vidareutveckling av denna studie kan förslagsvis vara att sätta dessa resultat i förhållande till liknande studier på andra storbanker för att se om det finns skillnader och likheter.

Källförteckning

Elektroniska källor:

Berner, Å. (2016) En av tio har sjukskrivit sig på grund av jobbet. *Finansliv*. 17 november. <https://www.finansliv.se/tag/finansforbundet/> (Hämtad 2017-04-04)

Finansförbundet. (2016) *Finansförbundets åsikt om: Den finansiella sektorn*. 29 augusti. <https://www.finansforbundet.se/om-oss/sa-tycker-vi/vara-asikter/den-finansiella-sektorn/> (Hämtad 2017-04-04)

Finansinspektionen. (2017) *Om Finansinspektionen*. <http://www.fi.se/sv/om-fi/> (Hämtad 2017-04-04)

Sundkvist, F. (2014) Anställda går på knäna i finansbranschen. *Svenska Dagbladet Näringsliv*. 2 juni. <https://www.svd.se/anstallda-gar-pa-knana-i-finansbranschen> (Hämtad 2017-04-04)

Svenska Bankföreningen (2016) *Bankerna i Sverige*. <http://www.swedishbankers.se/media/3262/bankerna-i-sverige-2017.pdf> (Hämtad 2017-05-29)

Svenska Handelsbanken. (2002) *Årsredovisning 2002*. [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_02_sv_ar_medfoto/\\$file/hb02sv_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_02_sv_ar_medfoto/$file/hb02sv_medfoto.pdf) (Hämtad 2017-05-09)

Svenska Handelsbanken. (2016) *Årsredovisning 2016*. [https://www.handelsbanken.dk/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_q-rapporter_hb_2016_sv_arsredovisning/\\$file/hb_2016_sv_arsredovisning.pdf](https://www.handelsbanken.dk/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_q-rapporter_hb_2016_sv_arsredovisning/$file/hb_2016_sv_arsredovisning.pdf) (Hämtad 2017-05-09)

Tryckta källor:

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.

Bartholdsson, Åsa (2007). *Med facit i hand. Normalitet, elevskap och vänlig maktutövning i två svenska skolor*. Doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms Universitet/Socialantropologiska institutionen.

Bergström, S. (2006) *Företag med framtid – Hållbara företag och hållbar utveckling*, Kristianstad: Liber AB.

Boëthius, S. & Ehdin, M. (1993) *Myten om moroten – En syn på ledarskap och motivation*, Stockholm: Svenska Förlaget.

Boyens, J. (2007) Employee Retention: The Key to Success. *Franchising World*, Vol 39, issue 2, p. 59-62.

- Bryman, A. & Bell, E. (2011)** *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Carnall, C. (2007)** *Managing change in organizations*, 5:e upplagan. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Cäker, Mikael (2013)** Belöningsystem som styrmedel. *Controllerhandboken*, 10e upplagan, pp. 225- 254.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012)** *Organisation och organisering*, 3:e upplagan. Malmö: Liber.
- Ferris, R. G. & Fried, Y. (1987)** The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and META-analysis. *Personnel Psychology*, Volume 40, Issue 2, pp. 287–322.
- Forsyth, P. (2010)** *How to Motivate People*. London: Kogan Page.
- Grey, C. (2009)** *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hackman, R., Oldham G. (1976)** Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, pp. 250-279
- Hedberg, L. & Helenius, M. (2007)** *What Leaders Can Do To Keep Their Key Employees - Retention Management*. Masteruppsats. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet/Institutionen för Företagsekonomi/Management och Organisation.
- Hedegaard Hein, H. (2012).** *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.
- Herzberg, F. (1966)** *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publishing Company.
- Heylighen, F. (1992)** A cognitive-systemic reconstruction of Maslow's theory of self-actualization. *Behavioral Science*. Vol 37, No 1, pp. 39-58.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014)** *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB
- Jerome, N. (2013)** Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol 2, No 3, pp. 39-45.
- Lind, R. (2014)** *Vidga Vetandet*. Lund: Studentlitteratur.
- Maslow, A. H. (1954)** *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.

Miner, J. B. (2005) *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Oxford: Taylor & Francis Group.

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Företagsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3e upplagan, Studentlitteratur, Sverige.

Ramlall, S. (2004) A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, pp. 53-63.

Sadri, G. & Bowen, C. R. (2011) Meeting EMPLOYEE requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*, vol. 43:10, pp. 44-48.

Sanjeev, M.A & Surya, A.V. Ann. (2016) Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*. Vol 3, No 2, pp. 155-173.

Senior, B. & Swailes, S. (2010) *Organizational change*, 4:e upplagan, Essex: Pearson Education.

Taylor, C.R. (2002) Focus on talent. *Training and Development*, December 2002, pp. 26-31.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide för medarbetare

Medarbetarens syn på sin roll på arbetsplatsen

- Hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter?
- Hur skulle du beskriva din arbetsgivare, Svenska Handelsbanken, i förhållande till dig som medarbetare? På vilket sätt är Svenska Handelsbanken unik som arbetsgivare inom banksektorn?
- Hur trivs du i din arbetssituation? Vilka faktorer påverkar dig positivt till att utföra ett bättre jobb?
- Hur skulle du beskriva atmosfären mellan dig och dina kollegor?
Eventuell följdfråga: Skulle du beskriva den som öppen, och i så fall varför och på vilket sätt?
- Känner du att arbetsplatsen är utvecklande för din arbetsroll? Kan du exemplifiera ditt svar?
- Upplever du att ditt arbete utmanar dig på en vardaglig basis? Hur påverkar det dig?
- Hur skulle du beskriva chefens roll och påverkan i din vardag på arbetet?
Eventuell följdfråga: Är kontorschefen synlig i dina arbetsuppgifter, eller figurerar hen i bakgrunden?
- Hur skulle du beskriva "Ansvar under frihet" på din arbetsplats? Hur tar detta talesätt form?

Digitaliseringens utveckling och påverkan på medarbetaren och medarbetarens arbete

- Vad är din personliga syn på utvecklingen gällande digitalisering inom bankbranschen?
- På vilket sätt påverkar digitaliseringen dina arbetsuppgifter?
- Anser du att den ökade digitaliseringen har gett en positiv eller negativ effekt på dig i din arbetssituation? Exemplifiera på vilket sätt.
- I och med att mer sker digitalt, upplever du känslor av en ökad övervakning från chefer och andra kollegor? Förklara varför du känner som du gör.
- Kan utvecklingen sägas påverka din motivation på arbetsplatsen? Varför och på vilket sätt?

Den ökade regleringens påverkan på medarbetaren och medarbetarens arbete

- Hur ser du på den ökade regleringen som sker inom banksektorn? Utveckla gärna ditt svar.
- Känner du av att det skulle finnas en övervakning från högre instanser? Varför eller varför inte?
- Hur påverkar en ökad reglering dig som anställd och dina arbetsuppgifter? Positivt eller negativt?
- I och med en ökad reglering, har detta påverkat hur "Ansvar under frihet" uppfattas?

Individuell syn på motivation

- Vad är motivation för dig? Hur skulle du med egna ord beskriva detta begrepp?
Vilka värden känner du gör dig mest motiverad?
- Hur påverkar motivation dig i din arbetsroll och dina arbetsuppgifter? *På vilket sätt påverkar närvaron/saknaden av motivation hur du agerar i arbetsrollen eller utför dina arbetsuppgifter? Krävs motivation för att du ska utföra ett bättre arbete?*
- Anser du att det finns ett individbaserat arbete gällande motivation ifrån företaget?
- Känner du att det finns ett aktivt arbete från din arbetsgivares sida gällande din personliga utveckling? På vilket sätt tar detta sig form?
- Hur viktigt anser du det är att bli sedd som en individ? Utveckla gärna.
- Upplever du att du blir sedd när du presterar och åstadkommer något bra?
- Hur skulle du beskriva att din arbetsgivare jobbar med gemenskap?
- Hur skulle du beskriva att din arbetsgivare jobbar med tillit?
- Skulle du säga att ditt arbete skapar mening? Om ja, för vem i så fall och på vilket sätt? Om nej, varför inte?
- Steve Jobs sa "The only way to do great work is to love what you do" - Hur skulle du tolka detta i din arbetssituation?

Bilaga 2. Intervjuguide för chefer på kontor

Chefens syn på sin roll på arbetsplatsen

- Hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter gällande personalansvar?
- Hur skulle du beskriva din arbetsgivare, Svenska Handelsbanken, i förhållande till dig som chef? Hur skulle du säga att Svenska Handelsbanken är unik som arbetsgivare inom banksektorn?
- Hur tror du att dina medarbetare ser på dig i din arbetssituation?
- Hur skulle du beskriva atmosfären mellan dig och dina medarbetare?
Eventuell följdfråga: Skulle du beskriva den som öppen, och i så fall varför och på vilket sätt?
- Hur arbetar du för att skapa en utvecklande arbetsplats för dina medarbetare? Kan du exemplifiera ditt svar?
- Hur anser du att du som kontorschef/ställföreträdande chef influerar medarbetarna i deras vardag?
Eventuell följdfråga: Hur nära följer du medarbetarna i deras vardagliga arbete?
- Hur skulle du beskriva "Ansvar under frihet" på din arbetsplats? Hur tar detta talesätt form?

Digitaliseringens utveckling och påverkan på medarbetaren och medarbetarens arbete

- Vad är din personliga syn på utvecklingen gällande digitalisering inom bankbranschen?
- På vilket sätt påverkar digitaliseringen dina arbetsuppgifter när det kommer till personalansvaret?
- På vilket sätt anser du att digitaliseringen har påverkat kontoret? Exemplifiera.
- I och med att mer sker digitalt, upplever du att möjligheten att övervaka dina medarbetare har ökat? Varför? Hur tror du att detta påverkar dina medarbetare?
- Tror du att utvecklingen kan sägas påverka medarbetarnas motivation på arbetsplatsen? Varför och på vilket sätt? Hur hanterar du det i så fall?

Den ökade regleringens påverkan på medarbetaren och medarbetarens arbete

- Hur ser du på den ökade regleringen som sker inom banksektorn? Utveckla gärna ditt svar.

- Känner du av att det skulle finnas en övervakning från högre instanser (Finansinspektionen)? Varför eller varför inte?
- Hur påverkar en ökad reglering ditt sätt att arbeta med personalen?
- Hur jobbar du med att se till att motivationen hos medarbetarna inte påverkas negativt av en ökad reglering?
- I och med en ökad reglering, har detta påverkat hur du som kontorschef ger medarbetarna "Ansvar under frihet"?

Individuell syn på motivation

- Vad är motivation för dig? Hur skulle du med egna ord beskriva detta begrepp?
- Vilka värden upplever du att din personal värderar högst?
- Hur påverkar motivation din syn på din arbetsroll och dina arbetsuppgifter? *På vilket sätt påverkar närvaron/saknaden av motivation hos de anställda hur du agerar i arbetsrollen eller utför dina arbetsuppgifter? Krävs motivation för att du ska utföra ett bättre arbete?*
- Anser du att det finns ett individbaserat arbete gällande motivation ifrån företaget?
- Hur arbetar du för din personals personliga utveckling? Vad är din roll i detta?
- Hur viktigt anser du det är att bli sedd som en individ? Utveckla gärna.
- Arbetar du aktivt med att uppmärksamma dina medarbetare när de presterar och åstadkommer något bra? På vilket sätt jobbar du med detta?
- Hur jobbar du med gemenskap på arbetsplatsen?
- Hur jobbar du med tillit på arbetsplatsen?
- Hur arbetar du med att skapa mening för medarbetaren i dess arbetsroll?
- Steve Jobs sa "The only way to do great work is to love what you do" - Hur arbetar du med att detta ska genomsyras till medarbetarna?

Bilaga 3. Intervjuguide för personalchef

Personalchefens syn på sin roll inom företaget

- Hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter som personalchef?
- Hur skulle du beskriva din arbetsgivare, Svenska Handelsbanken, i förhållande till din roll som personalchef?
- Hur skulle du säga att Svenska Handelsbanken är unik som arbetsgivare inom banksektorn?
- Vad var det som gjorde att du sökte dig till en position med personalansvar inom Svenska Handelsbanken?
- Vad är din roll när det kommer till att skapa en utvecklande arbetsplats för alla medarbetare? Kan du exemplifiera ditt svar?
- Hur arbetar Svenska Handelsbanken med att utmana personalen? Vad är din roll i detta?
- Hur ser du på din roll som personalchef när det kommer till motivationsarbetet runt om på kontoren? Utveckla gärna med exempel. Hur anser du att du som personalchef influerar kontorscheferna i dess vardag när det kommer till motivationsarbetet?
- Något som har kommit upp under våra intervjuer är arbetet med Hjulet. Vad har du för påverkan på kontorscheferna när det kommer till sättet de arbetar med det?
- Hur skulle du beskriva att Svenska Handelsbanken jobbar med motivation av de anställda?

Digitaliseringens utveckling och påverkan på medarbetaren och medarbetarens arbete

- På vilket sätt påverkar digitaliseringen dina arbetsuppgifter när det kommer till personalansvaret?

Den ökade regleringens påverkan på medarbetaren och medarbetarens arbete

- Hur påverkar en ökad reglering Handelsbankens sätt att jobba med motivationsarbetet av personalen?
- Hur jobbar du med att se till att motivationen hos medarbetarna inte påverkas negativt av en ökad reglering?
- I och med en ökad reglering, har detta påverkat hur Svenska Handelsbanken ger medarbetarna "Ansvar under frihet"?

Svenska Handelsbankens syn på motivation

- Vad är motivation för dig? Hur jobbar du aktivt med detta för att förmedla denna syn genom arbetskedjan?
- Hur upplever du att motivation påverkar medarbetarnas arbetsroller och deras arbetsuppgifter?
- Vilka värden upplever du att personalstyrkan värderar högst?
- Finns ett individbaserat arbete gällande motivation ifrån företaget? Hur syns detta för personalen?
- Hur viktigt anser du det är att bli sedd som en individ i sin arbetsroll? Utveckla gärna.
- Tror Handelsbanken på att aktivt uppmärksamma medarbetare när de presterar och åstadkommer något bra? På vilket sätt jobbar man med detta?
- Hur arbetar Svenska Handelsbanken med gemenskap och tillit på arbetsplatsen? Vad är din roll i detta?
- Hur arbetar du med att skapa mening för medarbetaren i dess arbetsroll?