



Högskolan Kristianstad

Kandidatuppsats

Våren 2012

Sektion för Hälsa och Samhälle

Ekonomi- Bank o Finans

Hur påverkar ledarskap motivationen hos kvinnliga medarbetare i banker?

Författare:

Caroline Kylli

Maria Olofsson

Handledare:

Kristina Genell

Förord

Vi vill inledningsvis tacka vår handledare Kristina Genell, universitetslektor i företagsekonomi. Hon har under hela uppsatsskrivandet varit ett stort stöd för oss, visat intresse och kunskap. Vi vill även tacka våra respondenter som med stort engagemang ställt upp på våra intervjuer. Utan deras insatser hade denna uppsats inte kunnat utföras.

Tack!

Caroline & Maria

Juni 2012

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att få en ökad förståelse för hur kvinnliga medarbetares motivation påverkas av ledarskap, samt att få en ökad förståelse för vad motivation är och vad ledarskap är. Har ledarskap med manligt och kvinnligt att göra eller bara med personligheten? Syftet med studien är också att undersöka hur mycket en ledare kan påverka motivationen hos sina medarbetare och vilka metoder som en ledare använder sig av och vilka personliga egenskaper hos en ledare som uppfattas som positivt för ökande av motivationen. Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning med hjälp av öppna och riktade intervjuer. Vi började gå igenom studier i form av vetenskapliga artiklar och sen gick vi ut på fältet och samlade in empiriskt material och sedan tillbaka till teorierna för att hitta kopplingar vilket innebär abduktiv ansats. Eftersom vi önskade unika svar och sedan kunna analysera svaren om hur motivationen påverkas, så kan man säga att vi var influerade av ett hermeneutiskt synsätt då vi ville nå förståelse och få individuella svar från varje respondent.

Forskning visar att varje individ har en egen uppfattning om vad ledarskap är för något och detta beror på utbildning och erfarenheter. I litteraturen finns många aspekter på ledarskap, av vilka vi har utgått från två olika. Den ena bygger på att man lär under hela livet och då utvecklas ledarskapet parallellt med livserfarenheten. Den andra synen är att man är född till ledare och är därför inget man kan lära sig. Motivation är ofta en viktig faktor som driver en person framåt och vad som motiverar en enskild person är individuellt. En del forskning menar att det finns en skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap och därmed skulle det föreligga en könsskillnad. Annan forskning pekar mot att sättet att bedriva ledarskap på är helt beroende på ledarens personlighet och den sociala miljö som ledaren är uppväxt i.

Resultatet av vår studie visar att vissa medarbetare vill ha en ledare som fokuserar på uppgiften medan andra vill ha en som fokuserar på relationen. Det optimala hade varit en ledare som klarar av att fokusera på båda delarna beroende på vilken medarbetare som är i centrum för tillfället. Inom motivationen har vi kommit fram till att det inte går att på ett sätt motivera alla kvinnliga medarbetare utan motivationsfaktorerna är individuella. Inte helt förvånande har vi funnit att lönen är den viktigaste motivationsfaktorn för alla respondenter. Andra faktorer är kundnöjdhet och feedback från chefer, kunder samt trevliga kollegor. Detta visar på att alla är mycket väl medvetna om vad som motiverar och hur de vill att en ledare ska agera. Även angående manligt och kvinnligt ledarskap har våra kvinnliga respondenter svarat olika så vi kan inte dra slutsatser om att kvinnliga ledare agerar och motiverar på ett annorlunda sätt än manliga. Vår huvudslutsats av detta är att både motivation och gott ledarskap är individuellt för alla personer och bör individanpassas för att kunna fungera optimalt för alla medarbetare.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
Innehållstabell	6
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte.....	9
1.4 Avgränsningar	10
2. Vetenskaplig metod.....	11
2:1 vetenskaplig ansats	11
2:2 Litteratursökning	12
2:3 Dataanalys	13
2:4 Intervjuer	13
2:4:1 Intervjuform	13
2:4:2 Intervjuguide	14
2:4:3 Pilotstudie.....	16
2:4:4 Intervjuutförande	17
3. Teoretisk referensram	19
3.1 Ledarskap	19
3.2 Motivation	22
3.3 Olikheter i kvinnligt och manligt ledarskap	25
3.3.1 Manliga stereotyper	25
3.4 Ledarskap påverkas av personlighet	26
3.5 Bankvärlden	27
3.7 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	28
3.7.1 Ledarskap–sammanfattning.....	28
3.7.2 Motivation–sammanfattning.....	29
3.7.3 Skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap–sammanfattning	29
3.7.4 Likheter mellan kvinnligt och manligt ledarskap–sammanfattning	29
2.7.5 Bankvärlden sammanfattning	29
3:8 Slutdiskussion i teroretiskreferensram	30
4. Empiri	31
Ledarskap i empirin.....	31
Motivation i empirin.....	34
Motivation och ledarskap i empirin	36
Bankvärlden i empirin	36
Manligt och kvinnligt i empirin	37
5. Analys.....	39
Ledarskapsanalys	39
Motivationsanalys	40
Motivation och ledarskapsanalys	42
Bankvärlden analys	44
Manligt och kvinnligt ledarskap–analys	45

6. Slutsatser.....	47
Ledarskap	47
Motivation	47
Motivation och ledarskap	48
Bankvärlden.....	48
Kvinnligt och manligt.....	48
Förslag till fortsatt forskning	49
Källförteckning	51

Bilagor:

Bilaga 1. Brev till bankerna

Bilaga 2. Frågeformulär

Bilaga 3. Intervjuer

1. Inledning

Innehållstabell

Kapitel 1	Inledning: I detta kapitel beskrivs uppsatsens bakgrund, problemformulering och syfte. Även de avgränsningar som har gjorts diskuteras.
Kapitel 2	Vetenskaplig metod: Här redovisas vår vetenskapliga ansats, teoretiska ansats och undersökningsmetod. Här finns även beskrivit hur vi har gjort litteratursökningen och hur intervjuerna är upplagda.
Kapitel 3	Teoretisk referensram: Här redovisas tidigare forskning inom ledarskap, motivation och manligt o kvinnligt.
Kapitel 4	Empiri: Här redovisar vi de svar vi fått i intervjuerna.
Kapitel 5	Analys: Här analyserar och kopplar vi empirin med teorierna.
Kapitel 6	Slutsats: Här diskuterar vi vad vi har kommit fram till och drar slutsatser utifrån det.

1.1 Bakgrund

Ledarskap är ett aktuellt ämne som har diskuterats i många olika sammanhang. Det finns ingen entydig definition av ledarskap och många forskare har försökt att förklara begreppet. Ledarskap uppfattas olika för alla människor beroende på erfarenhet och utbildning vilket gör att uttrycket blir individuellt från person till person (Bolden, 2004). Enligt Winston och Patterson (2006) är ledarskap en eller flera personer som väljer ut, utrustar, tränar och influerar en eller flera medarbetare. Ledarna har olika gåvor, förmågor och färdigheter för att få medarbetarna att uppnå organisationens uppdrag och mål. Uppgifterna hos en ledare var från början att kontrollera, planera och inspektera det övergripande arbetssättet men detta har idag också utvecklats till att även motivera, inspirera, ge en positiv inställning till arbetet och skapa en känsla av att medarbetarna bidrar med viktig kompetens (Palmer m.fl., 2001).

En stor del av ledarskapet är att motivera sina medarbetare. Motivation och ledarskap går hand i hand. För att få effektivt ledarskap behövs motivation men för att få effektiv motivation krävs en bra ledare (Maddock och Fulton, 1998). Motivation är indelat i tre delar – sociala, mentala och fysiska dimensioner. Den sociala dimensionen är kontakten med medarbetare, leverantörer, kunder, kolleger och ledare. Denna dimension använder man sig av när man kommunicerar, ger feedback, accepterar och hjälper andra. Den innehåller också att tillhöra en grupp och nå ett resultat för den uppoffring man gör. Den andra dimensionen är den mentala och innebär att känna sig betydelsefull på arbetsplatsen och känna samhörighet i en organisation för att tillsammans använda sina kunskaper och nå ett bra resultat. Den tredje och sista delen är fysisk dimension som utgör fysiska arbetsförhållanden och betalning tillsammans med andra materiella ersättningar. (Osteraker, 1999).

Ledare kan vara både kvinnor och män och inom ledarskap finns det olika aspekter och uppfattningar om hur kvinnor och män leder och motiverar medarbetarna. I stora drag finns det två olika perspektiv och enligt Hyde (2005) finns det likheter i de flesta psykologiska egenskaperna hos män och kvinnor, detta betyder att oavsett kön är vi mer lika än olika. Inom ledarskap finns det inga skillnader på hur män och kvinnliga ledare behandlar relationer och hur de tar sig an en uppgift. Det finns heller ingen skillnad i ledarskapsstil, beteende och de

har samma ambitioner, vilket visar att skillnaderna ligger i personligheten. (Andersen och Hansson, 2011). Ett annat perspektiv ses utifrån Andersen och Hansson (2011) som menar att det finns skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap och detta härstammar från våra biologiska karaktärer. Det finns vissa egenskaper som kvinnliga ledare besitter men som manliga ledare saknar och tvärtom. Några av egenskaperna hos kvinnliga ledare är: bra på att kommunicera, samarbeta, känna tillhörighet, fastställa beslut och är omhändertagande men också mindre öppna och uppriktiga. Men den största skillnaden hos manliga ledare, jämfört med kvinnliga ledare, är att de är mer målinriktade.

Utifrån olika teorier har vi funnit att ledarskap och motivation är omdiskuterade ämnen. Därför har vi valt att beskriva, analysera och förstå hur ledarskap påverkar motivationen hos kvinnliga medarbetare på banker. Med detta vill vi få en ökad förståelse för vad motivation och ledarskap är. Vidare även undersöka om det finns skillnader eller likheter i manligt och kvinnligt ledarskap. Syftet med studien är också att undersöka hur en ledare kan påverka motivationen hos sina medarbetare och vilka personliga egenskaper hos en ledare som uppfattas som positivt för att öka motivationen. Slutligen även undersöka om det finns något unikt i bankvärlden inom ledarskap och motivation. Vi har valt att intervjua kvinnliga medarbetare för att vi själva är kvinnor och funderar på hur verkligheten ser ut. Vi tror att i dagens samhälle är det lättare för kvinnor att få högre positioner i arbetslivet än vad det varit förut. Detta är inget vi har vetenskapligt bevisat utan vad vi själva upplever med dessa tankar vill vi genom denna uppsats finna hur kvinnor motiveras i arbetet utifrån vårt syfte eftersom motivationen hos människor är en mycket viktig faktor för att utföra och trivas på sin arbetsplats. Banker valde vi för att vi vet att inom den branschen finns det många kvinnliga ledare och därför funderar vi på om det finns något unikt inom bankvärlden som gör att både kvinnor och män har chefspositioner. Vi har även uppmärksammat att det finns många kvinnliga medarbetare som har chefspositioner, men att på toppositioner är det fortfarande männen som dominerar. Med anledning av detta vill vi undersöka hur kvinnor inom bankvärlden motiveras av ledarskap för att skapa en bild av en arbetsmiljö där kvinnor har goda förutsättningar för karriärutvecklingar där vi anser att motivationen är en drivande faktor som påverkar denna utveckling. En annan anledning till detta val är att vår utbildning är

inriktad mot bank och finans och vi vill arbeta inom denna bransch i framtiden. Utifrån vårt syfte och forskningsfråga vill vi kunna bidra med kunskap om hur ledarskap påverkar motivationen hos kvinnliga medarbetare på banker vilket är viktigt information till ledare för att få kunskap inom dessa områden och veta hur en ledare genom sitt ledarskap kan motivera sina anställda på bästa sätt. Denna uppsats kan även vara av intresse för medarbetare då det ger information om vad ledarskap och motivation är.

1.2 Problemformulering

Hur påverkar ledarskap motivationen hos kvinnliga medarbetare i banker? Enligt forskningen som sammanfattas ser vi att det finns en koppling mellan bra ledarskap och motivation. Vi har gått igenom tidigare forskning som visar både att det finns skillnader och likheter i ledarskap vilket kan bero på kön, personliga egenskaper, uppfostran och sociala faktorer. Detta leder oss fram till valet av kvinnliga medarbetares motivation. I och med detta kommer vår uppsats att inriktas på att finna hur ledarskap påverkar motivationen hos kvinnliga medarbetare. Tidigare forskning visar att ledarskap påverkar motivationen hos medarbetarna och hur ledaren agerar speglar sig i motivationen. Vidare kommer vi att undersöka om det finns någon skillnad mellan kön i ledarskap genom att få förståelse för hur kvinnliga medarbetare upplever kvinnligt respektive manligt ledarskap. Detta kommer vi att undersöka på banker eftersom vi uppmärksammat att det finns många kvinnliga medarbetare även på chefsnivåer i denna bransch, men att på toppositionerna dominerar männen vilket gör att bankvärlden är en spännande plats att utföra studien på då vi vill veta om det finns något unikt som skapar motivation hos kvinnor.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att beskriva, analysera och förstå hur ledarskap påverkar motivationen hos kvinnliga medarbetare på banker. Med detta vill vi få en ökad förståelse för vad motivation och ledarskap är. Vidare även undersöka om det finns skillnader eller likheter i manligt och kvinnligt ledarskap. Syftet med studien är också att undersöka hur en ledare kan påverka

motivationen hos sina medarbetare och vilka personliga egenskaper hos en ledare som uppfattas som positivt för att öka motivationen. Slutligen även undersöka om det finns något unikt i bankvärlden inom ledarskap och motivation. I vårt syfte ingår svar på frågor som: Vad är ledarskap? Vad är motivation? Hur skapar ledare motivation på bästa sätt inom bankorganisationer? Upplever respondenterna skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap?

1.4 Avgränsningar

I vår undersökning har vi valt att göra vissa avgränsningar. Dessa är att intervjuerna av kvinnliga medarbetare och ledare kommer att utföras inom bankvärlden i Skåne. Valet av banker i Skåne grundar sig i vårt utbildningsområde och vår geografiska närhet. Avgränsningen med kvinnliga medarbetare har vi valt att göra för att det är ett omdiskuterat ämne och för att kvinnors positioner i arbetslivet har förändrats under senare tid. Vi har även uppmärksammat att det finns många kvinnliga medarbetare i banker och även på chefsnivåer finns det kvinnor, men att på toppositionerna dominerar männen.

2. Vetenskaplig metod

2:1 vetenskaplig ansats

Vårt syfte är att beskriva, analysera och förstå hur ledarskap påverkar motivationen hos kvinnliga medarbetare på banker. Med detta vill vi få en ökad förståelse för vad motivation och ledarskap är. Vidare även undersöka om det finns skillnader eller likheter i manligt och kvinnligt ledarskap. Syftet med studien är också att undersöka hur en ledare kan påverka motivationen hos sina medarbetare och vilka personliga egenskaper hos en ledare som uppfattas som positivt för att öka motivationen. Slutligen även undersöka om det finns något unikt i bankvärlden inom ledarskap och motivation.

Hermeneutiken är en vetenskap som strävar efter förståelse för hur människor uppfattar världen. Dessa uppfattningar måste man tolka och de kan inte mätas eller generaliseras (Hartman, 2004). En annan vetenskaplig syn är positivism vilket är en vetenskapsteori där kunskapen utgörs av teorier som är mätbara referenser (Hartman, 2004).

Det finns två olika former av val vid teoretisk ansats. En av dessa är deduktiv ansats som grundar sig i teorier och allmänna principer och där man sedan går ut i empirin och ser om det stämmer, medan induktion är att man börjar i empirin och arbetar sig in mot teorierna (Thomassen, 2007).

Det finns två typer av undersökningsmetoder, kvalitativ och kvantitativ. Den kvalitativa undersökningsmetoden innebär att insamlad data är beroende av tolkning av meningsinnehållet innan man kan använda den. Denna insamlingsmetod används när forskningen vill få en djupare förståelse av människors beteende och åsikter och insamlingen av data sker genom intervjuer och observationer (Thomassen, 2007). Kvantitativ undersökning är att man mäter med numeriska värden (Hartman, 2004).

Då vi strävar efter djupare förståelse för hur motivationen påverkas av ledarskap i bankvärlden har vi valt att använda hermeneutiken och denna passar även bäst eftersom vi

tror att varje medarbetares åsikter och upplevelser är unika. Vi vet att motivation och ledarskap är ämnen som det finns mycket forskning inom, vilket gör att vi väljer att använda oss av en blandning av deduktiv och induktiv ansats. Därmed kommer vi först läsa in oss på teori och sen gå ut i empirin och göra intervjuer för att finna likheter och skillnader. Vi kommer sedan att gå tillbaka till teorierna för att göra kopplingar mellan teorier och empiri, vilket kallas abduktiv ansats. Detta för att vara pålästa kring tidigare forskning för att kunna ställa de frågor vi behöver för att få svar på vår forskningsfråga och även kunna utveckla de svar vi erhåller från respondenterna med hjälp av följdfrågor som endast är möjligt om vi har kunskap inom de valda ämnena. Valet att sedan gå tillbaka till teorierna igen gör det möjligt för oss att göra vår analys genom kopplingar mellan dessa och med våra förkunskaper kommer vi redan under intervjutillfällena att veta om det finns likheter eller skillnader i teorierna vilket förenklar analysarbetet. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod för vi vill få en djupare förståelse för ämnet och analysera varje enskild individs upplevelser och åsikter kring våra frågor. Det är alltså tolkningar kring varje unik person som är betydelsefull i denna undersökning och inte att mäta numeriska värden.

2:2 Litteratursökning

Insamlingen av litteraturen har vi gjort via databaser som Högskolan i Kristianstad har tillgång till där man finner vetenskapliga artiklar. Anledningen till att vi endast använder oss av vetenskapliga artiklar är att de är kvalitetssäkrade genom att källorna och texterna är kontrollerade innan de publiceras. De vetenskapliga artiklar har vi valt utifrån våra bedömningar om innehållet och även tagit hänsyn till när de är publicerade eftersom diskussionen om ledarskap, motivation och könsroller likt alla annan forskning har förändrats genom åren. För att finna dessa vetenskapliga artiklar har vi använt oss av följande sökord: motivation, gender, leadership, banking, management och motivator dessa har vi både använt som ensamma sökord men också en kombination av dessa för att få olika vinklar på ämnet. Vi har även använt oss av kursböcker och böcker från vår handledare som har hjälpt oss i uppsatsskrivandet. Böckerna har vi hittat med hjälp av en bibliotekarie.

2:3 Dataanalys

Syftet med denna uppsats är att beskriva, analysera och förstå hur ledarskap påverkar motivationen hos kvinnliga medarbetare på banker. Med detta vill vi få en ökad förståelse för vad motivation och ledarskap är. Vidare även undersöka om det finns skillnader eller likheter i manligt och kvinnligt ledarskap. Syftet med studien är också att undersöka hur en ledare kan påverka motivationen hos sina medarbetare och vilka personliga egenskaper hos en ledare som uppfattas som positivt för att öka motivationen. Slutligen även undersöka om det finns något unikt i bankvärlden inom ledarskap och motivation. Vår undersökning är kvalitativ och vi kommer därför att försöka finna likheter, skillnader och teman. Vi kommer därför inte göra några generaliseringar utan vi vill finna förståelse för varje enskild individs upplevelser. Detta innebär att intervjuerna spelas in för att sedan omvandlas till text. Texten har vi gått igenom efter varje intervju för att finna teman och sedan en mer ingående analys efter intervjuerna. Vår analys bygger på kopplingar till teorierna i den teoretiska referensramen. Vår analys är uppbyggd av fem delar – ledarskap, motivation, ledarskap och motivation, bankvärlden, kvinnligt och manligt och utifrån dessa ämnesområden sker analysen.

2:4 Intervjuer

2:4:1 Intervjuform

Det finns två intervjuformer som beroende på vilken som används kan ge olika information som passar olika forskningssyften. Den helt öppna och den riktade öppna intervjun gör att den utfrågade får fritt uppfatta och resonera kring frågorna vilket gör att svaret blir en beskrivning av den intervjuades bild (Lantz, 2007). Detta gör att den som får frågorna själv avgör kontexten och medför därför en djupare förståelse för sina egna åsikter och upplevelser. Intervjuaren i denna situation måste därför ställa frågor som medför att respondenten utgår från sina egna tankar, upplevelser och situationer för att sedan genom empati förstå svaren. I denna intervjuform kommer alla intervjuer att se olika ut beroende på den utfrågades uppfattningar vilket gör att varje person och intervju blir unik men vi vill även finna mönster, teman, likheter och skillnader. Svaren kommer

därför att sammanställas genom att utifrån analyser från varje intervjuad person försöka skapa förståelse. Nästa intervjuform är den strukturerade som utförs genom enkäter med förutbestämda svarsalternativ. I denna form bestämmer den som gör undersökningen begrepp och fenomen. En stor skillnad från den helt öppna och riktade öppna intervjun är att svaret utgör en kvantitet som hur mycket, hur ofta eller liknande. Svaren kan alltså jämföras och intervjuaren har bestämt kontexten för att endast få svar på den intervjuades upplevelse av den situationen. I denna intervjuform blir det de kvantitativa slutsatserna av alla svar som är viktiga. (Lantz, 2007) I vår undersökning kommer vi att tillämpa den öppna och riktade öppna intervjuformen eftersom vi vill finna förståelse för hur motivationen hos kvinnliga medarbetare påverkas av ledare. Detta innebär också att varje intervjuad person kommer att ge unika svar utifrån deras uppfattningar och erfarenheter.

Nästa val är om intervjun ska vara helt öppen eller riktad öppen och vi har valt den riktade öppna eftersom den förstnämnda har frågor som ger svar från den unika personens upplevelser och med hjälp av detta finner man kunskap om ett fenomenets kvaliteter medan den riktade öppna söker den unika personens upplevelser kring kvaliteter som intervjuaren förutbestämt. Intervjun kommer alltså att utgå från redan definierade ämnen. Intervjun kommer att innehålla frågor som inriktar sig på ett specifikt område och det kommer att ske fördjupningar i det som anses betydelsefullt. De insamlade svaren kommer att vara delvis olika men inom samma område vilket gör att sammanställning av dessa kommer att ge en förståelse. (Lantz, 2007)

2:4:2 Intervjuguide

En intervjuguide består av alla frågor i den ordningen som de ska ställas på intervjun (Lantz 2007) Frågorna är indelade i områden (se bilaga 1) som är ledarskap, motivation i arbete, ledarskap och motivation, bankvärlden och kvinnligt och manligt ledarskap. Indelningen har vi gjort för att det ska vara lättare för den som blir intervjuad att följa med och förstå frågorna och vilket ämne som berörs. Frågorna som ställs berör de ämnen som har tagits upp i den teoretiska referensramen i kapitel 3. När vi utformat dessa frågor har vi utgått från att inte

styra respondenterna i viss riktning utan att de själva ska kunna tolka och analysera frågorna utifrån sina egna upplevelser.

Fråga 1 till 5 handlar om ledarskap och vad ledarskap innebär, men även hur bra eller mindre bra ledarskap uppfattas och vilka egenskaper som är viktiga hos en ledare. Den intervjuade fick även beskriva situationer när de hade upplevt bra och mindre bra ledarskap och även redogöra för hur ledarskapet på den arbetsplats som de just nu arbetar på ser ut. Dessa frågor ställdes för att vi ville få reda på vad som uppfattats som bra ledarskap och vilka egenskaper som är viktiga. Vi ville även få veta om alla respondenter hade samma syn på ledarskap eller det skiftar från person till person, alltså stämmer verkligheten med den källan vi har hittat om att varje enskild individ har en specifik upplevelse Bolden (2004). Vad innebär det med ledarskap kan vi koppla det till Northouse (2004) som menar att det finns fyra teman när man pratar om ledarskap. Dessa frågor ställdes för att vi ville få veta om ledaregenskap är något som är medfött eller något man kan lära sig, dessa två aspekter beskriver McDermott (2011) och Denehy (2008).

Fråga 6 till 12 berör motivation i arbetet och vad som gör en medarbetare motiverad. Mer specifikt, gäller frågorna hur man blir motiverad på den nuvarande arbetsplatsen, vilka belöningsystem och situationer som gör en starkt motiverad samt vad för slags känslor som kan motivera olika personer i arbetet. Det vi ville uppnå med att ställa dessa frågor var att se hur motivationen ser ut och vad motivation egentligen är. Kunde vi hitta mönster och likheter mellan respondenternas svar. Kan vi hänföra respondenternas svar på vad som är motivation i arbetet med nationalencyklopedins beskrivning på motivation de faktorer som riktar individens beteende mot olika mål. Eller kan svaren kopplas till de fem olika motivationssätten som finns (Bugenhagen och Barbuto 2012). Vi ville också se om det finns likheter med Adairs (2004) åtta regler för att bli motiverad.

Fråga 13 till 14 behandlar ledarskap och motivation. Hur skall en ledare på bästa sätt motivera sin medarbetare och vad är mindre bra för en ledare att göra? Dessa frågor ställdes för att se om vi kunde finna de olika ledarskapsstilar som påverkar beslutstagande och hur

ledare motiverar sina medarbetare som Niwenhous (2003) skriver.

Fråga 15 till 17 som berör bankvärlden och vad som är unikt för den organisationen och vad den intervjuade anser om de höga belöningsystemen såsom bonusar. Frågor som handlar om att vi vill få fram om respondenterna kan nämna något unikt om deras arbetsplats för att kunna dra kopplingar mellan deras svar och de teorier som beskriver att kvinnor har goda möjligheter till utveckling inom bankvärlden (Acker, 2006). Vidare visste vi att det speciella med bankvärlden är det belöningsystem i form av bonusar som det använder och därför ville vi veta hur detta påverkar motivationen (Bugenhagen och Barbuto, 2012).

Fråga 18 till 19 handlar om kvinnligt och manligt ledarskap och dessa frågor är en viktig del av vår problemformulering. Finns det någon skillnad på manliga och kvinnliga ledare och finns det skillnader i egenskaper. Frågorna som ställdes handlade just om den intervjuade hade upplevt någon skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap och om det finns skillnader i egenskaper för män och kvinnor. Är skillnaderna på manliga och kvinnliga ledare i enlighet med Grant (1988) som förespråkar att kvinnliga ledare medverkar mer till kommunikation, samhörighet, tillhörighet i en grupp och är mer vårdande. Har det någon betydelse för motivationen om det är en manlig eller kvinnlig ledare? Stämmer detta överens med att kvinnliga ledare är mer känslostyrda och manliga ledare är mer uppgiftsrelaterade. En annan aspekt utgår från att det finns inga eller små skillnader mellan könen (Andersen och Hansson, 2011).

2:4:3 Pilotstudie

Vi valde att innan våra intervjuer göra en pilotstudie för att prova våra frågor. Detta gjorde vi för att få en bild av hur en intervju kommer att gå till och få uppfattning om frågorna var begripliga, även om det givetvis finns möjlighet för följdfrågor och diskussion. Pilotstudien utfördes på två kvinnor som arbetar och upplever ledarskap dagligen. Dessa två kvinnor arbetar inte på bank vilket var ett medvetet val eftersom vi vill att även de som inte är insatta i bankvärlden ska förstå våra intervjuer. De båda personerna som hjälpte oss var mellan 40-50 vilket vi valde eftersom de varit ute i arbetslivet länge och upplevt ledarskap och motivation i

olika sammanhang. Sedan tidigare var det bestämt att vi skulle spela in våra intervjuer för att kunna lyssna på dessa i efterhand så i samband med testet provade vi vår inspelningsutrustning.

Båda kvinnorna påpekade att det fanns två frågor som var väldigt lika varandra och detta medförde att vi tog bort en av dessa för att slippa upprepningar. Det fanns även en synpunkt på att en fråga inte gick att ställa till ledarna eftersom den handlade om hur det nuvarande ledarskapet på arbetsplatsen upplevdes. Det var med hjälp av vår pilotstudie som vi upptäckte att det bästa upplägget av intervjun var att en av oss ställde frågor och den andra antecknade samt gav synpunkter om något som var otydligt i svaren. Detta skapade en dialog mellan intervjuaren och den intervjuade som gav plats till följdfrågor och den som antecknade fanns med och observerade.

2:4:4 Intervjuutförande

Vi valde att göra våra intervjuer på närliggande banker i Skåne. Målet var att komma ut på så många olika banker som möjligt. Även respondenterna vi intervjuade försökte vi få så att de jobbade med olika områden inom organisationen för att få en så stor bredd som möjligt på svaren. Vi skickade ut mejlförfrågningar till sex olika banker i Höör, Hörby och Eslöv och fyra av dessa hade möjlighet att ställa upp på intervjuer. Vår kontaktperson på respektive bank valde ut våra respondenter vilket gjorde att de tillfrågade personerna blev slumpmässigt valda. Alla respondenter var anonyma och därför finns det inte så mycket personlig information om dessa och detta är ett medvetet val då vi ville att svaren skulle vara så ärliga och utgå från sina egna upplevelser vilket är mer sannolikt då de är anonyma. Fast att respondenterna valdes slumpmässigt fick vi en spridning av ålder som vi uppskattar till mellan 22-60 år. Även hur länge respondenterna arbetat inom banken varierade från nyanställda till majoriteten av våra respondenter som var erfaren personal som varit anställda under längre period och alla respondenter hade erfarenhet av både manligt och kvinnligt ledarskap. Alla vi intervjuade var medarbetare och några av dessa hade ledarerfarenheter. Enligt vår uppfattning var kontoren vi besökte små eller mellan storlek vilket innebär att de små har under tio anställda och mellan

kontoren 10 till 20 anställda. Mer personlig information om respondenterna anser vi inte är relevant i denna studie då vårt syfte endast utgår från respondenternas arbetssituation. Vi valde att göra sex stycken intervjuer på fyra olika banker i Mellanskåne. Efter de fyra första intervjuerna sammanställde vi det material vi erhållit och märkte då att den informationen vi fått inte räckte till för att finna teman och mönster så vi bestämde oss för att göra ytterligare två intervjuer. Det som saknades efter de fyra första intervjuerna var att vi upptäckt att det fanns olika synvinklar och upplevelser i våra respondenters svar som vi kunde koppla till våra teorier och att vi ville styrka dessa genom ytterliga två respondenters tankar. Efter att vi gjort ytterligare två intervjuer fick vi andra synvinklar men också svar som stämde överens med tidigare respondenters åsikter vilket medförde att vi på grund av tidsbrist och känslan av att de svar vi erhållit var tillräckligt för att finna intressanta kopplingar och mönster fick oss att besluta oss för att sex intervjuer var tillräckligt. Under intervjuerna valde vi att spela in samtalet på en mobiltelefon och skriva ner stödord för att sen lyssna igenom det och skriva ner materialet i textformat. Detta gjordes för att lättare komma ihåg vad som sades på intervjuerna. Intervjuerna utfördes på bankerna med respektive respondent för att möta dem i deras arbetsmiljö och att respondenten skulle slippa ta sig någonstans.

3. Teoretisk referensram

3.1 Ledarskap

Det mest uppmärksammade ämnet inom organisations och affärsvärlden är ledarskap. Det finns ingen entydig definition av ledarskap och hur man på bästa sätt utvecklar en bra ledare. Nationalencyklopedin beskriver ledarskap som “det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t.ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag. Studier av ledarskap återfinns bl.a. inom filosofi, företagsekonomi, psykologi, sociologi och statsvetenskap”. Varje individ har en egen upplevelse och förståelse för vad ledarskap innebär, detta beror på vilken erfarenhet och utbildning man har och därför är begreppet svårt att specificera (Bolden, 2004). Det finns referenser som visar två sätt att se på ledarskap; det första är att de olika egenskaperna hos en ledare och det andra kommer ur relationerna i en grupp. Northouse (2004) menar att det finns fyra teman när man talar om ledarskap och det är att ledarskap är en process, innebär inflytande, sker i en grupp och innebär en gemensam måluppfyllelse. Man kan säga att en individ påverkar en grupp av individer för att uppnå ett gemensamt mål. Ledarskap och ledare rör vid många andra viktiga områden och dessa är organisationen, det sociala och den personliga utvecklingen.

Miller (2004) beskriver Fiedlers (1978) forskning om att det inte finns ett specifikt sätt att leda utan att det beror på situationen och bör väljas därefter. Det finns två typer av ledare och det är uppgiftsrelaterade och relationsrelaterade. Den uppgiftsrelaterade innebär att ledaren tilldelar arbetsuppgifter till sina medarbetare genom bland annat schemaläggning, tidsramar, arbetsansvar och liknande. Detta sker genom hänsyn till lagar som gäller både arbetsplatsen och arbetstagarna. När en ledare är uppgiftsorienterad betyder det att på bästa sätt organisera en grupp för att nå mål. I många fall medför detta att medarbetarna känner påtryckningar från ledaren vilket kan vara både positivt och negativt, för att skapa ett bra ledarskap måste därför ledaren genom sina förväntningar på arbetstagarna skapa entusiasm och glädje till arbetet. Nästa typ av ledarskap är relationsrelaterad och det betyder att ledaren ska ha en social relation till sina medarbetare. Detta skapas genom förståelse, uppmuntran, respekt och liknande positiva känslor. Finns dessa variabler så skapas det en relation som är uppbyggd på

förtroende vilket minskar stress och andra liknande negativa känslor. Det är en kombination av uppgifts- och relationsrelaterat ledarskap som skapar effektivitet. (Casimir 2001)

En förändring av ledarskapet är det som anses vara nyckeln till en organisations framgång. För en ledare är det viktigt att vara anpassad till sammanhanget genom öppenhet, empati, integritet och självkännedom och detta leder till en deltagande ledarstil som kan lyssna och ta till sig av andras synpunkter. Men viktigaste är behovet av kommunikation och att skapa en gemensam, långsiktig vision och plan.

Det finns tre dimensioner man kan definiera ledarskapsbeteende på: ledarstil, beslutsfattandestil och motivations profil. Den första dimensionen ledarstil är beteendet ledaren har med uppgiftsrelaterade, förhållande och förändringsfaktorer. Den andra är beslutsfattandestil som betyder hur ledarna löser problem och fattar beslut med hjälp av känslor och intuition. Den tredje och sista dimensionen som är motivationsprofil som innebär ledarens styrka och innehåller motivation, prestation och tillhörighet (Andersen och Hansson, 2001).

För att förklara de tre dimensionerna ovan finns det olika ledarskapsstilar. Dessa ledarskapsstilar påverkar beslutstagande och hur ledare motiverar sina medarbetare. Den äldre stilen innebär att ledaren har all makt och alla beslut tas av denne utan att diskutera med medarbetarna. Besluten är därför endast till gagn för ledaren och ingen hänsyn tas till medarbetarna. Det skapas ingen kreativitet då allt som sker måste komma från chefens önskningar och direktiv. En annan ledarskapsstil liknar den föregående: ledaren har all makt men med hänsyn till sina medarbetares bästa. Detta betyder att utifrån ledarens antagande angående medarbetarnas åsikter tas besluten. En tredje stil är byråkratin där beslut fattas endast med hjälp av regelverk och andra bestämmelser. Ledaren behöver därför aldrig gå utanför sin komfortzon utan har allt nedskrivit och medarbetarna är inte delaktiga i dessa beslut. Arbetarna ses alltså som längst ner i hierarkin då beslut skall fattas och besluten tas av högsta chefen. Beslutsfattande tar väldigt lång tid och vissa beslut kan ignoreras på grund av tidsbrist. Vanligare idag är det så kallade rådgivande ledarskapet som innebär att chefen är

ansvarig för de viktiga besluten och medarbetarna har inverkan på problem, nya processer och får bidra med sina idéer. Det kan även vara så att medarbetare har särskilda ansvarsområden, exempelvis den del av verksamheten som de är mer inlästa på. Denna stil skapar känsla av samhörighet vilket skapar en relation mellan ledare och medarbetare. Avslutningsvis finns en ledarskapsstil som ger alla full delaktighet, vilket betyder att gruppen gemensamt löser problem, beslutar och styr. Alla bestämmer tillsammans och alla måste delta för att gruppen ska fungera vilket kräver stort engagemang och kreativitet. Skillnaderna mellan hur en ledare väljer att arbeta är stora och det finns många kombinationer av de olika stilarna vilket beror på verksamhet, personlighet och liknande för att skapa ett så bra ledarskap som möjligt (Niewenhous 2003).

Det finns olika syn på huruvida ledarskap är något som går att lära eller om det är en egenskap som är medfödd. Det första tankesättet innebär att ledaregenskaper är något som man tar lärdom av under hela livet. Redan i tidig ålder utvecklas det ledarskapsbeteende genom att både ha förebilder i form av t.ex. föräldrar och lärare även att själv vara förebild som t.ex. syskon eller äldre släkting. Senare i livet sker ytterligare utveckling då av direkt erfarenhet av ledarskap inom arbetet och dessa följer sedan med i hela karriären. Ledarskap innebär alltså en utveckling under hela livet och även då intagande av en ledarskapsroll sker ökar färdigheter inom olika områden, såsom förmåga att lösa problem, få mer kunskap, social kompetens o.s.v. (McDermott mfl. , 2011) Vid utmaningar som ledaren får bemöta växer även de egenskaper som krävs för bra ledarskap. Ledaren lär sig att identifiera behoven för att sedan göra upp en plan för att nå de utsatta mål detta medför också lärdom av delegering av arbetsuppgifter. En sista viktigt punkt som en ledare lär sig är att ha självförtroende och detta ökar genom önskan att bli bättre. Det andra tankesättet betyder att ledare är något man är född till och därför en genetisk faktor. Vissa människor har redan från födseln de egenskaper som krävs för att bli en ledare medan andra saknar dessa och det går inte att lära in. Ledare går alltså inte att skapa. (Denehy, 2008)

3.2 Motivation

För att förstå vad som skapar motivation måste det först skapas en förklaring till vad

motivation är och vad motivation innebär. Enligt Nationalencyklopedin beskrivs motivation på följande sätt: ”motivation är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. Teorier om motivation förklarar varför vi över huvud taget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra.” En annan definition av ordet finns i Adair (2004): ”Motivation handlar om något pådrivande inom dig som gör att du går framåt för att uppnå ett mål och att göra framsteg i en uppgift. I den drivandekraften kan det finnas ett behov, en önskan, eller en känsla, det leder dig att agera på ett visst sätt. Adair skriver även att det finns tecken som påvisar att motivationen hos en person visar sig i egenskaper som: viljan att arbeta, hängivenhet, anpassning till mål, engagemang, vilja att uppnå, energi och beslutsamhet. För att nå dessa egenskaper krävs motivation som stärks genom ledarskapet och även förståelse för att varje enskild person är unik och därför är motivation olika. Det finns 8 regler som Adair förespråkar för att uppnå motivation:

1. Att själv vara motiverad
2. Att välja motiverade personer
3. Varje person är en unik individ
4. Målen ska vara utmanande och realistiska
5. Komma ihåg att framsteg motiverar
6. Att skapa en motiverande miljö
7. Att skapa rättvisa belöningar
8. Vara uppmuntrande

Motivation kommer 50 % inifrån varje individ och 50 % från den specifika miljön. Detta innebär som tidigare nämnts att varje person är unik, varför egenskaper, kultur, ålder, livssituation och liknande har stor inverkan. Att bemöta detta på bästa sätt sker genom förtroende, kommunikation, känna tillhörighet, personlig integritet, trygghet, utveckling och att känna sig viktig. För att skapa dessa känslor krävs det personlig uppmärksamhet vilket skapas genom relation mellan ledare och medarbetare. (Adair 2004)

Motivation delas in i fem delar: den inre processen, den bidragande, den externa självbilden, den interna självbilden och den målinriktade delen. Dessa fem delar ska tillsammans skapa motivation i en arbetssituation (Bugenhagen och Barbuto, 2012).

Den inre processen är individuell och skiljer sig från person till person. Det grundar sig i att arbetare känner glädje i det som utförs. Personer är motiverade att utföra sin uppgift och gör det för att de finner lycka i det. Det handlar alltså om en inre tillfredsställelse som är personlig och infinner sig då mål eller uppgifter slutförts. I den inre processen finns det inga materiella belöningar utan det är personers egna inre välbefinnande som är betydelsefullt. (Bugenhagen och Barbuto, 2012) Det kan även kallas den mentala motivationen som innebär att arbetarna känner sig meningsfulla i organisationen. (Osteraker, 1999)

Den bidragande motivationen innehåller belöningar i form av lön, befordran, bonus eller liknande. Det betyder att arbetarnas beteende kommer att leda till yttre resultat och deras självintresse stimuleras. Det handlar alltså inte om att organisationen eller arbetsgruppen tillsammans ska nå ett resultat utan är personlig riktad till unika personer som tar del av belöningen. (Bugenhagen och Barbuto, 2012) Det är den psykiska delen av motivation som inkluderar belöningar såsom lön, befordran och bonusar och kan även kallas den mentala motivationen. (Osteraker, 1999)

Den externa självbilden är nästa del av motivationen som är externt baserad och skapas av att personer känner sig delaktiga i en grupp. Arbetarna får bekräftelse för sina egenskaper och känner sig värdefulla av andra. Det finns gemenskap i grupper som gör att de kan upprätthålla och skapa sociala relationer. I denna del ingår även känslan av att vara omtyckt, både av kollegor, kunder och ledare. Motivationen finns alltså i hur andra ser och uppfattar den unika personen även hur personen fungerar socialt. (Bugenhagen och Barbuto, 2012)

Den interna självbilden kan även kallas den sociala dimensionen och inkluderar medarbetarnas kontakter med andra människor både i organisationen och i en omkrets av organisationen såsom kunder, leverantörer, chefer och kollegor. I denna dimension används kommunikation även att ge feedback, bli accepterad, känna status och att kunna hjälpa andra. (Osteraker, 1999) Den interna självbilden är olika från person till person och detta betyder att varje människa har en unik bild av hur deras ideal av sig själv ser ut. Detta gör att motivationen skapas för att uppnå inre utmaningar som ger självkänsla och utvecklar

personlig potential. Alla medarbetare har ett behov av att prestera för att öka sin egen kompetens. (Bugenhagen och Barbuto, 2012) De använder sina kunskaper för att nå resultat och tar del av en helhet, vilket finns i personers mentala dimension. (Osteraker, 1999)

Den målinriktade motivationen betyder att arbetarna tillsammans arbetar mot ett gemensamt mål. I denna del är det endast målet som är viktigt och hur de tar sig dit. Det finns en plikt att nå mål och arbetarna drivs endast av övertygelsen om att målen är både givande och genomförbara. Motivationen skapas i värde av att nå ett mål och det finns alltså inget egenintresse utan detta sker gemensamt. (Bugenhagen och Barbuto, 2012) Den målinriktade motivationen finns i det mentala och betyder att man vill ha och arbeta mot specifika mål. (Osteraker, 1999)

Slutsatsen är att det finns många sätt att definiera motivation och att den skapas på olika sätt. Alla personer motiveras olika, någon kan känna hög motivation genom att få belöningar medan någon annan tycker det är viktigast att känna tillhörighet i en grupp och sedan anser en tredje att en blandning av dessa två är optimalt för att motivera denna person o.s.v. Avgörande för hur man blir motiverad förändras genom tiden, men även kultur, personlighet, värderingar och vilken organisation de tillhör har stor inverkan. På grund av dessa faktorer måste motivationen individualiseras för att bli effektiv. Detta betyder att istället för att genom hot, rädsla och orealistiska mål tvinga arbetarna till motivation så skapas det genom belöningar, arbete med gemensam vision och att tillhöra en grupp. Detta sker genom fem steg för att få individualiserad och frivillig motivation. Steg 1 innebär att identifiera hur de unika personerna bäst blir motiverade i de specificerade situationerna. I steg 2 sätts ett mål som ska överensstämma med identiteten som man funnit i första steget om det inte gör det kommer motivationen att sjunka bland arbetarna och det blir svårt att nå de utsatta målen. Att i förväg förutse vilka hinder som kan stötas på sker i steg 3, där det organiseras en plan över vem som gör vad om svårigheter uppstår. När detta steg upprätthålls och om det skulle vara så att ett nederlag sker så kommer detta att bemötas mer positivt och hanteras effektivare. Steg 4 innebär att vara beredd på att den fungerande strategin som man använder slutar att fungera. Detta kan ske utan anledning och kan bero på förändringar som gör att det som tidigare motiverat inte längre är det effektivaste sättet, varvid etablering av nya motivationsfaktorer

krävs. Steg 5 fokuserar på att under processen till att nå det utsatta målet måste vara motiverande. Det är alltså inte bara målet som ska kännas attraktivt utan även vägen dit. Finns detta kommer det vara större chans att personer blir motiverade att inte ge upp och att målet nås. (Palmer, 2012)

3.3 Olikheter i kvinnligt och manligt ledarskap

Enligt Andersen och Hansson (2011) finns det skillnad mellan manliga och kvinnliga ledare på beteendepланet. Vissa forskare (Grant 1988) anser att kvinnliga ledare medverkar till mer kommunikation, samarbete, tillhörighet i en grupp, intimitet och är mer vårdande men också mindre öppna och uppriktiga med sina åsikter. Enligt Prime och Carter (2009) visar en stor del av genusforskningen att kvinnor som ledare är mer relationsorienterade än män. Detta betyder att kvinnor genom uppmuntran, entusiasm och personligt engagemang utför ledarskap. Kvinnor utvecklar och upprätthåller relationer med sina anställda genom råd och personlig hjälp. Kvinnliga ledare uppfattas som ett stöd för sina medarbetare och samtalar för att inspirera och ge råd. En slutsats är alltså att kvinnor är mer känslostyrda i sitt ledarskap än vad män är. Samma studie visar att manliga ledare är mer uppgiftsorienterade än kvinnor. Det är alltså viktigt att uppgiften blir utförd och detta sker genom tydlig arbetsfördelning. Män som ledare är därför problemlösare som tar tag i konflikter som uppstår. Det visar även att manliga ledare är mer självsäkra och använder sig av makt på ett annat sätt än kvinnor och är därför inte känslostyrda på samma sätt.

3.3.1 Manliga stereotyper

En anledning till att det diskuteras om det finns skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap grundar sig i ledarskapsstereotyper. Detta betyder att det finns en återkommande bild av hur en chef ser ut och vilka egenskaper chefen har. Återkommande tankar och beskrivningar angående ledare är att det är män vilket personer oberoende av kön beskriver. Undersökningar visar också att människor anser att män är bäst lämpade och framgångsrika som ledare även om ledarna i undersökningen varit både kvinnor och män med samma beteende och egenskaper. I frågor om kvinnligt och manligt ledarskap har alltså män en högre status och fler fördelar medan kvinnor har en svagare ställning. Detta kan även påverka

kvinnor då de inte ser sig själv som ledare och möter normer angående vilket kön en ledare ska ha. Motsatt gör dessa stereotyper att män har mycket att leva upp till. Dessa föreställningar skapar ett starkt inflytande på bilden av en bra chef och detta kan ha grunder i den militära och politiska världen. Tidigare var det endast män som arbetade inom militär och politik även idag är majoriteten män som besitter dessa yrken. Denna forskning speglar inte att män är de bästa cheferna utan att stereotypen är män vilket ger en reaktion på hur människor anser att en ledare ska vara och vilket kön som är bäst lämpad för denna roll. (Powell, 2012)

3.4 Ledarskap påverkas av personlighet

I kvinnligt och manligt ledarskap finns det inga eller små skillnader, utan de har samma uppgifts- och relationsorienterade sinne. De skillnader som finns beror inte på kön utan på personliga egenskaper. Andra anledningar till att det finns skillnader är vilken bransch man arbetar i och om det är den privata eller offentliga sektorn även hur organisationen är uppbyggd kan spela roll. Detta visar alltså att oberoende av kön påverkas ledarskapsstilen av värderingar, attityder, kultur och beteende (Andersen och Hansson, 2011). En grund till dessa tankar beskriver Alvesson & Due Billing (2009) och beskriver att skillnader finns även inom könen. Alla kvinnor har olika egenskaper likaså män och därför kan ingen slutsats inom könen bevisas. Det innebär att varje individ är unik och bakgrund, livsstilar, livssituation, politiska och etiska ståndpunkter påverkar personligheten. Det finns forskning som visar att det inte handlar om kön beroende på hur man uppfattas som ledare utan att det har med vilken status man har på arbetsplatsen. Detta betyder alltså att oberoende av om det är en kvinna eller man som är ledare anses dessa skilja i vilken status de har. Status innebär att gruppen kan lita på att ledaren gör det som gynnar dem bäst och att det finns förväntningar på personen som är ledare. För att nå högre status krävs det att ledaren utger en känsla av att vara kompetent, vilket medför att gruppen uppskattar sin ledare och därför har inflytande på gruppen. (Ridgeway, 2001)

3:5 Bankvärlden

I de svenska bankerna finns det både kvinnor och män på olika positioner. Däremot är en

majoritet av de anställda kvinnor även om toppositionerna är det flest män som besitter. Majoriteten inom bankvärlden som innehar makt och kontroll är alltså män. Kvinnorna innehar de positioner som är lågavlönade och längre ner i hierarkin. Denna skillnad medför att det är olikheter i lön mellan kvinnliga och manliga bankanställda (Acker 2006). Enligt Statistiska centralbyrån (SCB) var 2010 års medellön för en man i ålder 40-64 oberoende av utbildning 39 900 kr och för en kvinna var lönen 32 300 (scb.se).

I de svenska bankerna begynnelse fanns det endast män och det var inte förrän bankerna utökade sina verksamheter och antalet positioner ökade som kvinnor blev anställda på bankerna. Då fanns kvinnorna framförallt på de lägre nivåerna som innebar kassaarbete. Denna förändring gjorde att 1976 var det 54 % kvinnliga medarbetare på bankerna i Sverige, alltså fler kvinnor än män. Kvinnorna fortsatte att öka som andel av de bankanställda och år 1989 var 60 % kvinnor. Trots denna ökning var det fortfarande bara män bland toppositionerna men fler kvinnliga ledare på de högre nivåerna då det år 1976 var 1,9 % och år 1989 var denna siffra 10,2 %. Även på mellannivåerna hade det under samma två observerade år förändrats från 17,7 % till 32,5 % och på de lägre positionerna ökade siffrorna från 65,7 % till 73,7%. De bankanställdas upplevelser som Acker undersökt visar det att då nyanställda och oerfarna män och kvinnor börjar arbeta på banken har de samma uppgifter och lön. Det uppfattas skillnader mellan manliga och kvinnliga bankanställda då det beskrivs att manliga talanger identifieras tidigare än kvinnliga. Detta antas bero på att män har högre förväntningar då det handlar om karriär och att män därför på ett annat sätt än kvinnor ber om andra uppgifter och därmed också annan lön. Manliga karriärer är därför mer uppmuntrade i samhället och kvinnor känner därför att det är meningslöst att försöka satsa på karriären. En annan anledning anses vara att kvinnor överlag satsar på familjen och att vara mammalediga vilket leder till att de måste skifta mellan att jobba heltid och deltid under sina arbetsår. (Acker 2006)

Svenska banker är alltså till synes en arbetsplats med både män och kvinnor bland de anställda men vid en närmare undersökning så upptäckts det att bland toppositionerna är majoriteten män. Trots att det är fler kvinnor än män som arbetar på bankerna heter det

fortfarande banktjänstemän vilket är ett könsrelaterat ord och denna faktor kan tolkas som att bankerna fortfarande är mansdominerande. (Acker 2006)

3.7 Sammanfattning av teoretisk referensram

För att skapa en tydligare bild av de teoretiska utgångspunkter som använts kommer det nedan en sammanfattning av dessa indelat i deras rubriker.

3.7.1 Ledarskap–sammanfattning

Ledarskap innebär utförande av ledaruppgifter. Varje individ har en egen upplevelse och förståelse för vad ledarskap innebär, detta beror på vilken erfarenhet och utbildning man har och är därför är begreppet svårt att specificera (Bolden, 2004). En ledare kan vara uppgiftsrelaterad eller relationsrelaterad, vilket i stora drag innebär fokus på antingen uppgift och organisera arbetsuppgifter för att nå utsatta mål eller relation som är uppbyggd mellan ledare och medarbetare genom förtroende. Det är kombinationen mellan dessa som skapar effektivt ledarskap. Ledarskap brukar skilja sig beroende på stil i ledarskap, beslutsfattande och motivation (Casimir 2001). Ledarskapsbeteende kännetecknas på ledarskapsstil, beslutsfattande stil och motivationsprofil. (Andersen och Hansson, 2001, sid 430-431). Dessa tre beteende kan förklaras genom de olika ledarskapsstilar som uppmärksammas med kombinationer mellan ledarnas fulla makt till delat beslutfattande bland ledare och medarbetare (Niewenhous 2003).

Vidare finns det två olika aspekter på huruvida ledarskap är något som går att lära sig eller om det är medfödda egenskaper. Den första uppfattningen är att ledarskap är något man lär sig under hela livet och även då det sker ett intagande av en ledarskapsposition utvecklas ledarskapsegenskaper (McDermott mfl. , 2011). Den andra uppfattningen innebär att de egenskaper som krävs för att vara en bra ledare är genetiska, dessa föreligger redan vid födseln och går inte att lära sig (Denehy, 2008).

3.7.2 Motivation–sammanfattning

Motivation innebär något som driver personer att nå mål (Adair 2004). Motivation är unikt och kommer inifrån varje individ och även från den specifika miljön. Hur varje person blir motiverad påverkas av kultur, personlighet, värderingar och vilken organisation de tillhör (Palmer, 2012, sid 5). Motivation delas in i den inre processen – personlig tillfredsställelse, den bidragande – finansiella belöningar, den externa självbilden – grupptillhörighet, den interna självbilden – social tillhörighet och den målinriktade – att arbeta mot mål (Bugenhagen och Barbuto, 2012).

3.7.3 Skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap–sammanfattning

Det finnas skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap (Andersen och Hansson, 2001). Kvinnor är mer relationsorienterade än män som är mer uppgiftsorienterade vilket innebär att kvinnor använder sig av egenskaper för att skapa relationer med sina medarbetare medan män lägger energi på att uppgifter skall utföras. (Prime och Carter 2009) Det finns ledarskapsstereotyp vilket innebär att människors föreställning om att personer med ledarskapspositioner är män. Detta är något som har sitt ursprung i tidigare politiska och militära ställningar. (Powell, 2012)

3.7.4 Likheter mellan kvinnligt och manligt ledarskap–sammanfattning

Det finns inga eller små skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap och dessa olikheter beror inte på kön utan på personliga egenskaper (Andersen och Hansson, 2011). De skillnader som förekommer på ledarskapsstil finns både mellan könen och inom manligt och kvinnligt (Alvesson & Due Billing 2009). Status är ett annat sätt att beskriva hur ledare uppfattas och betyder att medarbetarna kan lita på att ledaren handlar enligt det som gynnar gruppen (Ridgeway, 2001).

2.7.5 Bankvärlden sammanfattning

Svenska banker är alltså till synes en arbetsplats med både män och kvinnor bland de

anställda men vid en närmare undersökning så upptäcks det att bland toppositionerna är majoriteten män. Trots att det är fler kvinnor än män som arbetar på bankerna heter det fortfarande banktjänstemän vilket är ett könsrelaterat ord och detta är en faktor som visar att bankerna fortfarande är mansdominerade. (Acker, 2006).

3:8 Slutdiskussion i teroretiskreferensram

Utifrån våra teorier har vi funnit olika sätt att utföra ledarskap på, olika ledarskapsstilar och motivationsprofiler som en ledare använder sig av. För att kunna utföra detta krävs det vilja att driva en person framåt vilket skapar de olika sätt att motivera medarbetare på. Det är alltså en viktigt faktor att ledaren på är medveten om hur det skapas motivation på arbetsplatsen. Vidare finns det forskning som visar två aspekter på huruvida vilket kön ledaren har påverkar ledarskapet och då även motivationen. Det är därför intressant att utifrån denna koppling mellan dessa teorier skapa förståelse för hur ledarskap påverkar motivationen hos kvinnliga medarbetare på banker. Då bankvärlden utifrån tidigare forskning är en bransch där kvinnor har goda möjligheter till utveckling inom företaget.

4. Empiri

Ledarskap i empirin

I den första delen av vår analys som är ledarskap har vi hittat olika teman som är viktiga för att skapa bra ledarskap. Det viktigaste för medarbetarna är att ledaren lyssnar och alltid finns till för frågor och stöd. Att lyssna kan även innebära att ledaren fångar upp åsikter eller förslag hos medarbetarna. Då en ledare lyssnar på sina medarbetare och visar engagemang skapar detta positiv energi som gör att medarbetaren vill framåt. Det är även viktigt att fånga upp om medarbetaren mår dåligt eller är stressad, varvid ledaren bör försöka att finna en lösning och hjälpa på bästa sätt. Detta leder till att ledaren får en förståelse för hur medarbetaren mår både på jobbet och privat vilket skapar ett engagemang, både personligt och professionellt. En ledare måste kunna vara en vanlig person och att kunna vara med i fikarumssnacket är lika viktigt som att kunna leda och styra en grupp. Alltså är det viktigt att ledaren har en kombination av dessa personlighetsdrag. Detta har vi funnit bland majoriteten av respondenterna. En kommentar är:

”Ett bra ledarskap innebär att medarbetarna alltid kan komma till ledaren och bolla ärenden och han/hon finns alltid där när medarbetarna behöver råd eller stöd.”

En annan viktig egenskap är tydlighet som flera av våra respondenter har nämnt. Detta innebär att leda tydligt genom klara direktiv medan otydlighet på en arbetsplats leder till kaos och ingen vet vad som ska göras. När respondenterna talar om tydlighet kommer de även in på att målen och vägen dit måste vara klara. Diskussionen om tydlighet fortsätter med att de berättar om att delmål är viktiga och att vägen till målen är självständigt arbete men med en stöttande ledare bakom sig. Då målen sätts måste ledaren ta hänsyn till de medarbetarens intresse och det som skapar glädje. Inte att förglömma är det viktigt att ledare och medarbetare firar tillsammans då målen har uppnåtts.

”Bra ledarskap är när man är tydlig och har en klar målbild men även att man har

tydliga delmål på vägen för medarbetarna. Mindre bra ledarskap är när man är otydlig. Ledaren har ett mål men inte förmågan att framföra målet till sina medarbetare då går alla sin egen väg och drar inte mot samma gemensamma mål.”

Flera respondenter anser att man som medarbetare vill bli sedd som en unik individ vilket medför att ledaren måste inse att alla har olika kapacitet, förutsättningar och förmågor. En bra ledare försöker skapa de bästa förutsättningar för varje enskild medarbetare och fångar upp den kraft som finns för att nå det bästa resultatet. Men även att sätta upp mål som är individuella och uppsatta tillsammans med ledaren gör att man utvecklas som person men även att hela gruppen går framåt. Målen ska vara realistiska men även utmanande.

”En bra ledare är någon som är situationsanpassad och kan ta hand om olika personer efter deras förmåga och förutsättningar.”

Rättvisa vill några av respondenterna att ledarna använder och att ingen blir favoriserad utan alla ska bli behandlade lika oavsett position på arbetsplatsen. En respondent berättar om en situation då hon upplevt att ledaren var rättvis eftersom ledaren kunde sätta ner foten på ett bestämt men trevligt sätt. Vår respondent och en kollega till henne hade fått en uppgift som de två skulle utföra tillsammans. Sedan kom en tredje medarbetare och försökte ta över och ändra på deras utförande. Då visade ledaren att han kunde säga ifrån på ett skämtsamt sätt med en underton som gjorde att medarbetaren skulle förstå allvaret och inte lägga sig i. Denna situation visar på ett ledarskap som var tydligt och rättvist på samma gång och att ledaren inte accepterar orättvisor såsom att andra medarbetare försöker ta över och trycka ner sina kollegor.

Vidare är ärlighet en ledaregenskap som är bra att ha för att inte skapa skit snack på arbetsplatsen och då ledaren är ärlig kommer sanningen fram direkt och inte i efterhand. Det är viktigt att ledaren berättar sin åsikt för medarbetarna inte försköner situationer vilket visar på att ledaren är seriös och trovärdig vilket sedan avspeglar sig på hela arbetsplatsen. Då ledaren är ärlig genererar det även ärlighet bland medarbetarna. För att skapa ärlighet krävs

kommunikation mellan ledare och medarbetare. Finns inte kommunikation tappar ledaren greppet om medarbetarna och kontakten med verkligheten. Kommunikation är viktigt vid en svår situation då det uppstår olika åsikter och ledaren måste kunna ta tag i situationen utan att vara konflikträdd. Ett exempel av detta har vi fått från en av våra respondenter:

”Man måste kunna säga sina ärliga åsikter som ledare t.ex. när man får ett uppdrag från högre ledning och man då som ledare inte riktigt står för denna åsikt. Så måste man kunna säga till sina medarbetare att detta är vad vi ska göra och som kommer att göras men att jag som ledare inte riktigt håller med.”

Mindre bra ledarskap är när ledaren tar på sig en ledarskapsroll endast för att titeln och lönen lockar. Detta innebär att ledaren saknar empati och kan inte lyssna utan går sin egen väg för att göra karriär. Det är alltså inte bra att klä på sig en chefsroll och att bry sig mer om karriären än om medarbetarna.

En intressant åsikt som en av respondenterna hade är att man är född till ledare och ledaregenskaper är något man har inom sig och det går därför inte att träna på eller bli befordrad till.

En kommentar som sammanfattar de olika teman som vi har hittat inom ledarskap är:

”Bra ledarskap är ett rättvist ledarskap vilket innebär att man ser alla medarbetare utan favoriseringar, ser allas förutsättningar och fångar upp vad den enskilde tycker är roligt. Bra är också att individanpassa i en grupp. Mindre bra ledarskap tycker jag är när det finns brister i kommunikationen och dialogen eftersom det då inte finns någon kontakt med verkligheten.”

För att sammanfatta empirin inom ledarskap kan vi konstatera att en bra ledare enligt våra respondenter är en person som är tydlig, en bra lyssnare, rättvis och kan se att varje medarbetare är unik och vill bli sedd för den person man är.

Motivation i empirin

I denna del av analysen handlar det om att försöka finna vad som motiverar de kvinnliga medarbetarna och detta beskrivs som något som driver en framåt och får en att uppnå mål och hur detta sker är olika för alla. Ett mönster vi har hittat är att lönen är det som alla respondenter nämner som en motivationsfaktor. Med detta menar de att både motivationen och självförtroendet ökar av att veta att det finns möjlighet till högre lön. Lönen är en bekräftelse från ledaren på att det man gjort är bra och att ledaren tror på medarbetaren. En annan vinkel kring lönediskussionen är att den faktiska anledningen till att man arbetar är lönen som behövs till den privata ekonomin. Andra belöningsystem som kan anses vara små men viktiga är att få gratis kaffe och fika på arbetsplatsen samt friskvårdsbidrag.

Nöjda kunder, se kunderna växa och hitta en ömsesidig respekt mellan kunder och medarbetare är något som majoriteten av våra respondenter anser är viktigt för att bli motiverade. Organisationen bygger på kundkontakt och om inte kunderna är nöjda då kommer de inte tillbaka vilket leder till att medarbetarna inte har något att göra. Kundnöjdhet kan komma direkt från kunden till medarbetaren men även i möten på stan med kunder. De flesta kunderna är väldigt öppna med att de är nöjda gentemot medarbetarna. En av respondenterna tycker att det skapar motivation att möta olika kunder och föra en bra dialog som leder till kundnöjdhet. Det är genom kundnöjdhet som företag växer alltså är detta en viktig faktor.

”En situation som skapar motivation är när man ser att en kund får en helhetslösning vilket innebär att hjälpa till då kunden t.ex. har köpt sin första lägenhet, fått ett vettigt sparande så man har en buffert, en livförsäkring och hemförsäkring. Att man har skapat ett komplett paket runt denna människa. Att kunderna som går ifrån banken är nöjda och känner att de fått de villkor de vill ha. Både kund och medarbetare måste vara nöjda.”

Ytterligare en motivationsfaktor som är viktig är dagliga komplimanger såsom feedback och positiv eller negativ kritik. Respondenterna beskriver att det är lika viktigt att höra negativ

som positiv kritik för att kunna växa i sitt yrke. Ett bra sätt att göra detta på är att lyfta fram det positiva som hänt på ett möte eller bara nämna det i ett mejl. Det behöver inte vara en stor sak utan det räcker med beröm eller en klapp på axeln. Denna feedback kan komma från kunder, ledare eller medarbetare. Vidare är trevliga kollegor viktiga för att skapa en trivsamt och motiverande arbetsmiljö.

”Positivt att man kan hjälpas åt på kontoret.”

”Trevliga kollegor.”

”Viktigt att ha roligt på arbetet och skratta.”

Våra respondenter menar att delaktighet i en grupp skapar motivation vilket innebär att ha teamkänsla. Vidare betyder detta att varje medarbetare bidrar med viktig kompetens och att man tillsammans hjälps åt för att lösa problem. När man nått en uppgift eller löst ett problem så når gruppen ett gemensamt mål och detta gör att varje individ känner sig betydelsefull i gruppens helhet.

Några respondenter motiveras av att få jobba under eget ansvar och få befogenheter. Att jobba på detta sätt och klara av att vara ansvarstagande ökar självförtroendet. Att ha eget ansvar innebär att medarbetarna känner frihet och att ledaren litar på personen. Motsatt är att ledaren känner tillit till sina medarbetare och litar på att de uppgifterna som delas ut genomförs korrekt.

”Den viktigaste faktorn som gör mig motiverad är att arbeta under eget ansvar, känna att chefen litar på mig och jobbet som jag gör. Så länge chefen litar på mig så får jag jobba under eget ansvar och då ökar självförtroendet vilket medför att jag aldrig vill göra chefen besviken.”

Att vara ledare innebär att vara förebild för sina medarbetare. En förebild kan även vara personer i medarbetarens omgivning och kan bidra med motivation. Från våra respondenter har vi fått in svar som tyder på att det är viktigt att ha förebilder och att se upp till någon som

man tycker gör saker på ett bra sätt. Det är viktigt för kvinnor att ha kvinnliga förebilder att få inspiration ifrån.

Sammanfattningsvis var våra respondenter eniga om att den största motivationsfaktorn är lönen. Andra faktorer som påverkar motivationen är kundnöjdheten, dagliga komplimanger och att få arbeta under eget ansvar. Vi märkte även att motivationsfaktorer är något som är personligt vilket ger olika svar från respondenterna.

Motivation och ledarskap i empirin

Genomgående i materialet angående frågor om vad en ledare bäst gör för att motivera sin medarbetare är att kommunicera, vara tydlig och lyssna. Att varje individ blir sedd och får feedback på sin egen prestation. Viktigt är också att de blir utmanade på deras egen nivå och att känna att man är delaktig i organisationen. Motsatsen till detta är då det som visar på mindre bra sätt att motivera sina medarbetare är bristande kommunikation och att målen sätts för högt. En annan mindre bra sak är då ledaren inte hinner vara närvarande och därför inte kan följa upp det som händer på arbetsplatsen vilket gör att ledaren tappar greppet och kommunikationen med medarbetarna. Det måste alltså finnas en öppen dialog mellan ledare och medarbetare. Det är inte bara ledarna som är de viktiga på arbetsplatsen utan alla medarbetare tillsammans skapar en god arbetsmiljö.

En sammanfattning av vad en ledare gör bäst för att motivera sina medarbetare enligt våra respondenter är en kombination av att vara tydlig och kunna lyssna på medarbetarna men även kunna utmana med mål som är individuella.

Bankvärlden i empirin

Alla är eniga om att bonusarnas summor är för höga och majoriteten tycker att det inte skapar motivation för medarbetarna på lägre positioner men självklart för de personer som erhåller bonusarna. Vidare förklaras det att kunderna blir påverkade av dessa bonusar och tycker det är orättvist vilket de klagar på hos de bankanställda. Detta har inverkan på motivationen och gör

att den minskar bland de medarbetare som får ta emot klagomål från kunder. I banker med bonussystem skapas det orättvisa på grund av att endast ett fåtal personer tar del av detta belöningsystem men de medarbetarna på lägre nivå inte ingår.

”Jag tycker att de höga belöningarna de utvalda cheferna får är för höga. Jag tycker även att det är värt mycket pengar att stå på deras plats och att behöva stå inför media men inte så mycket som belöningssummorna är. Jag anser inte att motivationen blir bättre av de höga belöningarna. Jag tycker det är värdelöst och oftast skäller kunderna på den person som står i kassan som inte har med bonusarna att göra och detta sänker motivationen hos medarbetarna.”

De som känner att de kan svara på frågan angående om det finns något unikt med ledarskapet inom bankvärlden har generellt svarat att det är en platt organisation med nära kontakt med närmsta och högsta chefen. Detta betyder att även medarbetarna känner att de kan vara med och påverka beslut som fattas högre upp i organisationen och man ser alla som medarbetare och det finns ingen hierarki. Vidare betyder detta att de som jobbar på golvet mycket väl kan prata med styrelsen och de höga cheferna. Detta bidrar även till bättre gemenskap inom företaget och att alla har kontakt med varandra.

En sammanfattning är att alla våra respondenter var eniga om att bonusarna inom bankvärlden är allt för höga och skapar inte motivation för medarbetarna men självklart för de som erhåller summorna. Bankorganisationen är generellt en platt organisation enligt de respondenter som kunde svara på frågan.

Manligt och kvinnligt i empirin

Majoriteten har upplevt skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap och anser att detta beror på kön. Ett tema vi funnit som beskriver skillnaderna mellan manligt och kvinnligt ledarskap är att kvinnor besitter fler mjuka egenskaper såsom grupputveckling, omhändertagande, hjälpa individer och fokuserar inte bara på siffror utan hur man bemöter kunder. Männen är inte lika bra på dessa mjuka värden och ett exempel är att en manlig ledare

har svårare att uppfatta en misstämning bland medarbetarna. Det andra temat som inte överensstämmer med det förra är att kvinnliga ledare detaljstyr och kontrollerar mer men även att kvinnliga ledare håller tillbaka de kvinnliga medarbetarna och ser dessa som konkurrenter. Detta kan bero på att kvinnor har högre krav på sig utifrån. Att ha en manlig ledare ger friare tyglar och fler möjligheter att komma framåt.

”Hos en kvinnlig ledare finns det mycket mer mjuka värden och detta är något som hon inte tror att en manlig ledare tänker på.”

”Jag anser och har varit med om att kvinnliga ledare håller tillbaka kvinnliga medarbetare då kvinnor ser varandra som rivaler. Jag ser hellre att jag har en manlig chef.”

En skillnad från ovanstående som anser att det finns skillnad på manliga och kvinnliga ledare finns det en annan åsikt från den andra delen av våra respondenter som tycker att det inte finns någon skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap utan det beror på ledarnas personligheter. Varje ledare är unik och har sitt eget personliga sätt att leda.

”Jag har inte märkt några skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap och jag tror det har med personlighet att göra vilket jag har egna erfarenheter av.”

En sammanfattning av manligt och kvinnligt ledarskap visar att det finns två olika läger inom denna diskussion: en del anser att skillnaderna ligger i könet medan den andra delen anser att skillnaderna beror på personlighet hos ledaren.

5. Analys

I vår analys har vi utgått från de tidigare teman vi funnit i empirin och sedan hittat kopplingar till vår teoretiska referensram som finns i kapitel 3.

Ledarskapsanalys

Enligt Bolden (2004) har varje individ en egen upplevelse och förståelse för vad ledarskap innebär, detta beror på vilken erfarenhet och utbildning man har och därför är begreppet svårt att specificera mer än att en ledare ska motivera och leda sina medarbetare på bästa sätt. Vad som är det bästa sättet är individuellt och varierar mellan personers uppfattningar kring bra ledarskap. Detta har vi som författare uppmärksammat då vi fått olika svar från våra samtliga respondenter och utifrån vår åsikt kan vi inte hitta en specifik definition av vad ledarskap är. Vi har i empirin funnit att vad man anser är bra ledarskap beror mycket på hur många ledare man haft under sitt yrkesverksamma liv. De respondenter som endast haft en ledare utgick från dessa ledaregenskaper medan respondenter som haft flera ledare kan jämföra och grunda sina åsikter utifrån flera perspektiv detta märkte vi då de som hade haft många ledare var eniga. Alla respondenter är nöjda med ledarskapet på sin arbetsplats. Vi som skribenter tror att ledarskap är en viktig del av arbetet och för att trivas på sin arbetsplats krävs det även att relationen mellan ledare och medarbetare fungerar.

Utifrån Fiedler (1978) i Millers (2004) studie kan en ledare vara uppgiftsrelaterad eller relationsrelaterad, vilket i stora drag innebär fokus på antingen uppgift eller relation. I enlighet med denna teori finner vi i intervjumaterialet att det är just uppgiften och/eller relationen som står i fokus. Vi har analyserat att alla våra respondenter har gett svar som innehåller både uppgift och relationsrelaterade egenskaper. Vi anser därför att en kombination av dessa två är det optimala sättet för att skapa bra ledarskap bland just våra respondenter. Det är alltså så att varje individ finner det viktigt att ledaren kan ha en god relation med sina medarbetare samtidigt som uppgiften måste vara i fokus. Vilket svaren från några av våra respondenter överensstämmer med när de beskriver tydlighet och mål. Det är alltså viktigt då

en uppgift ska utföras att ledaren ger tydliga mål och delmål som visar vart medarbetaren ska och att ledaren hjälper till på vägen dit. Ledaren måste inse att alla medarbetarna arbetar på olika sätt och därför måste målen vara individuella och samtidigt anpassas till gruppen för att skapa effektivitet. Vi som författare reflekterar kring det faktum som våra respondenter förklarat att just bankvärlden är en arbetsplats som är uppbyggd kring mål och att det är därför medarbetarna tycker om och uppskattar ledarskap som inriktar sig på att ha mål.

Relationsrelaterade egenskaper länkar vi samman med rättvisa, att ledaren lyssnar och stöttar och även att fånga upp enskilda individer vilket skapar en relation mellan medarbetare och ledare. Att känna att medarbetarna blir sedda av sin ledare skapar en känsla av engagemang. När en ledare är rättvis och inte favoriserar medarbetarna utan istället ser varje enskild individ skapas det ett känslomässigt band mellan ledare och medarbetare. Vidare är det mycket viktigt att kunna lyssna på varje medarbetare för att skapa dessa förutsättningar och att ha en god dialog där båda parterna får fram sina åsikter och att sedan kunna hitta den bästa lösningen. Det är också betydelsefullt för medarbetarna att ledaren är ärlig vilket bevarar den relation som byggts upp. Ärlighet skapar tillit och gör att medarbetarna och ledaren vet var de har varandra. Att vara relationsrelaterad betyder alltså att ledaren måste besitta en del egenskaper som frambringar ett gott förhållande mellan ledare och medarbetare.

En annan vinkel som en av respondenterna har tagit upp är att man är född till ledare och inget man blir befordrad till, detta i enlighet med Denehy (2008). Det finns även en motsatt teori till detta som McDermott m.fl. (2011) förespråkar. Den respondent som diskuterat kring detta ämne har ledarskaps erfarenhet vilket vi tror spelar roll då hon är mer inläst på ledarskap än vad medarbetarna är.

Motivationsanalys

Enligt Nationalencyklopedin beskrivs motivation på följande sätt: ”motivation är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål” Dessa faktorer har vi funnit är olika hos våra respondenter och detta beror på att

olika människor motiveras av olika saker. Faktorerna som motiverar kan skilja sig från situation till situation, en sak som motiverar i arbetet kanske inte motiverar i privatlivet. En annan anledning till detta kan vara hur man har vuxit upp men även vilken fas i livet man är, vad som är viktigt för en själv just nu, detta i enlighet med (Palmer 2012). På grund av att motivationen är så personlig så måste en ledare vara flexibel och kunna individanpassa sitt ledarskap för att skapa en så effektiv arbetsplats som möjligt. Även Adair (2004) beskriver detta: Motivation handlar om något pådrivande inom dig som gör att du går framåt för att uppnå ett mål och att göra framsteg i en uppgift. Det som driver en framåt kan vi utläsa utifrån våra svar att det inte behöver vara materiella ting såsom pengar utan även uppmuntran och att få arbeta under eget ansvar.

Bugenhagen och Barbuto (2011) presenterar fem olika delar inom motivation. Dessa delar är den inre processen som är individuell och skiljer sig från person till person. Just denna del är inte något som någon av våra respondenter har nämnt specifikt.

Den andra delen är den bidragande motivationen som vi har märkt att alla respondenter har högt upp bland motivationsfaktorer. Den gemensamma faktorn som alla respondenter hade med som en viktig motivationsfaktor är lönen. Respondenterna är överens om att det är en stor och mycket viktig faktor för att öka motivationen en annan känsla som också ökar med denna motivationsfaktor är självförtroendet. Detta beroende på att det är en bekräftelse från ledaren på att man gör ett bra jobb även att ledaren tror på medarbetaren. Vi som författare tror att bekräftelsen är en viktig del för alla människor och alla vill ha belöningar och beröm för bra saker man har gjort. Det är därför som man blir motiverad av att veta att om jag gör ett bra jobb så ökar min lön. Belöningen i form av lön anses som en motivationsfaktor från ledaren och självklart en viktig faktor i privata livet. Det är inte bara pengar som är viktigt som belöningar i materiella ting utan även att kunna få gratis fika på arbetsplatsen är en sak som någon av respondenterna har sagt. Detta tillsammans med trevliga kollegor tror vi skapar en god arbetsmiljö, utan god arbetsmiljö är det svårt att få ett bra jobb gjort. Den externa självbilden är en del av motivationen som ökar genom att man känner samhörighet i en grupp och teamkänsla. Att uppnå mål tillsammans på kontoret gör att alla kan fira tillsammans och känna att alla medarbetare har bidragit med kompetens vilket gör att grupptillhörigheten blir

mycket starkare. Utifrån empirin har vi funnit att teamkänsla är viktig på en arbetsplats för att detta skapar både glädje och andra positiva känslor hos medarbetarna som gör att det blir kul att gå till jobbet. Den interna självbilden kan även kallas den sociala dimensionen. Denna dimension tyckte våra respondenter var en viktig del för att kunna känna att man gör något bra och att det tas upp efteråt och att inte bara de negativa sakerna tas upp. Om de positiva kommentarerna kommer från ledaren, kunderna eller kollegorna har ingen betydelse utan bara att få höra att man har gjort något bra och att de uppmärksammas är viktigt. Den dagliga feedbacken kan vara både positiv eller negativ och det behövs för att kunna växa i sitt yrke. Respondenterna beskriver även att feedback och trevliga kollegor är motivationshöjande. Men vi kan även koppla kundnöjdhet till detta, vilket många av våra respondenter har nämnt. Utan kunderna hade denna organisation inte kunnat fortsätta sin verksamhet vilket gör kundnöjdhet till en mycket viktig faktor. Nöjda kunder ger nöjda medarbetare vilket ger nöjda ledare, vilket resulterar i att hela organisationen blir nöjd och går framåt.

Utifrån våra respondenter och teorier har vi som skribenter insett att det är hela arbetsplatsen som skapar miljö. Kontakten med kunder, kollegor, ledare och andra personer i organisationen är viktigt men även att ha mål, få beröm, få kritik, ha gruppkänsla, ha eget ansvar, känna tillit och så vidare. Det som skapar motivation är alltså helheten och att skapa en motiverande miljö.

Motivation och ledarskapsanalys

Utifrån Niewenhous (2003) finns det olika ledarskapsstilar. Dessa är: Den äldre stilen innebär att ledaren har all makt. Nästa ledarskapsstil liknar den förgående då ledaren har all makt men med hänsyn till sina medarbetares bästa. En tredje stil är byråkratin där beslut fattas endast med hjälp av regelverk och andra bestämmelser. En fjärde stil som är vanligare idag är det så kallade rådgivande ledarskapet som innebär att chefen är ansvarig för de viktiga besluten och medarbetarna har inverkan på problem. Avslutningsvis den femte stilen som innebär att ge alla full delaktighet. Vi som författar har skapat oss en uppfattning utifrån våra respondenters svar att den allra bästa ledarskapsstilen är den fjärde ledarskapsstilen som kallas rådgivande

ledarskap. Detta på grund av att medarbetarna vill bli lyssnade på och känna delaktighet i organisationen. Man vill som medarbetare kunna känna att man bidrar med kompetens men också att man känner att ledaren lyssnar på alla åsikter. En öppen dialog mellan ledare och medarbetare är viktigt och innebär att beslut tas tillsammans men ledaren har det slutgiltiga ansvaret och att alla känner sig delaktiga. En annan sak som blir viktig inom en organisation är kommunikation vilket leder till att ledaren får reda på vad medarbetarna känner och vad medarbetarens individuella mål är. Vi tror att när en arbetsplats använder sig av en rådgivande ledarskap så är det inte ledaren som är den viktigaste på arbetsplatsen utan att alla medarbetare tillsammans med ledaren gör att bra jobb och lyfter organisationen.

Adair (2004) beskriver ledarskap utifrån 8 regler som ska nå egenskaper hos egenskaper hos medarbetarna som skapar motivation:

1. Att själv vara motiverad
2. Att välja motiverade personer
3. Varje person är en unik individ
4. Målen ska vara utmanande och realistiska
5. Komma ihåg att framsteg motiverar
6. Att skapa en motiverande miljö
7. Att skapa rättvisa belöningar
8. Vara uppmuntrande

Regel nummer 3 är något många av våra respondenter tagit upp vilket innebär att målen ska vara individuellt anpassade och ledaren ska förstå att alla medarbetare inte jobbar på samma sätt. Att få feedback på den egna prestationen och inte bara på vad hela kontoret gemensamt har gjort. Varför det är viktigt att veta att varje person är unik grundar sig i att personer motiveras på olika sätt vilket leder till att det måste finnas en öppen kommunikation mellan ledare och medarbetare. Med den öppna kommunikationen märker ledaren hur han/hon måste jobba för att få alla medarbetare med sig hela vägen fram till målet. Regel nummer 4 handlar om mål och detta har vi märkt under våra intervjuer att det är en faktor som många tagit upp. Målen måste vara både realistiska men också utmanande, mål som är för lätta att nå känns ofta tråkiga medan de som är lite utmanande pushar medarbetarna. Att vilja nå en högre nivå

kan leda till att nästa gång mål sätts så vågar medarbetarna sätta ribban lite högre. På detta sätt växer en medarbetare eftersom personen känner att detta klarar jag av och får motivation till att nästa gång utmana sig själv lite mer. Regel 6 handlar om att skapa en motiverande miljö för alla medarbetare detta är något som vi har märkt av våra respondenter är viktigt - utan en miljö som motivera är det svårt att nå sina mål. En motiverande miljö är en arbetsplats där det finns en ledare som är stöttande och kan ge tydliga mål men också att stämningen är bra mellan alla medarbetare. En annan sak som också höjer denna faktor är gratis fika och trevliga kollegor. Regel 7: Alla på en arbetsplats ska känna att de blir rättvist belönade och att gör man något bra så ska det visas i lönekuvertet eller genom befordringar. Alla medarbetare kanske inte vill ha belöningar i befordringar utan vissa kanske nöjer sig med en klapp på axeln, även här måste en ledare vara lyhörd. Regel nummer 8 har våra respondenter angett som bra faktor för att skapa motivation. Det är inte bara de negativa som ska komma upp på möten eller liknande utan även positiva saker ska komma upp. Att vara uppmuntrande och stöttande är bra, men även att kunna ge negativ kritik om det skulle behövas. För genom positiv och negativ kritik växer en medarbetare och med medarbetarna växer företaget.

Bankvärlden analys

Vi har i denna del av analysen fått in empiriskt material som vi inte kan koppla samman med våra teorier. Detta medför att diskussionerna kring de höga finansiella belöningarna och de unika med ledarskapet inom bankvärlden upplevs som intressant men ligger utanför vårt uppsatsområde.

Vi har dock diskuterat kring huruvida motivationen påverkas av de bonusar som delas ut i bankvärlden och kopplar detta till den bidragande motivationen som Bugenhagen och Barbuto (2011) beskriver. Vi har kommit fram till att det minskar motivationen hos de som inte innehar toppositioner. Medarbetare på lägre positioner känner sig orättvist behandlade. Det är även så att kunderna klagat hos medarbetarna som har kundkontakt vilket gör att motivationen minskar. För att få en tydligare bild och medkänsla för detta kan man tänka sig in i en sådan situation då ett möte med en kund sker och det uppkommer frågor angående ett

belöningssystem som medarbetarna på lägre nivå inte har något med att göra.

Detta länkas samman med Adairs (2004) studier som visar att 50 % av motivationen kommer inifrån varje individ och 50 % från den specifika miljön. En sammankoppling sker även med Adairs (2004) 8 regler där det framförallt tillämpas regel nummer 6 att skapa en motiverande miljö och regel nummer 7 – att skapa rättvisa belöningar. Att ha höga bonusar motsäger dessa två regler och istället för att skapa motivation så minskar den. Det uppfattas alltså inte som det inom bankvärlden blir en motiverande miljö då de med toppositioner erhåller enorma summor pengar för sina individuella arbetsinsatser och på samma sätt är detta inte någon rättvis belöning. Medarbetare på lägre nivåer oavsett om de är ledare eller inte kan ha gjort en otrolig arbetsinsats för organisationen och trots detta är det den högsta chefen som får belöningen. Ett annat scenario kan vara att en grupp eller ett kontor tillsammans utvecklats och gjort framsteg men att de inte får någon belöning för detta. Viktigt är att förtydliga att de som fått bonusar självklart på något sätt genom sin arbetsinsats till organisationen gjort sig förtjänt av detta.

Bankvärlden beskrivs utifrån våra respondenter som en platt organisation där medarbetarna oavsett position kan prata med varandra vilket skapar gemenskap. Alla medarbetare känner därför att de kan påverka de beslut som tas och kan bidra med sina idéer. I enlighet med Adairs (2004) teorier om hur man på bästa sätt skapar motivation finner vi den del där våra respondenter beskriver att de i bankorganisationen känner tillhörighet och delaktighet i helheten.

Manligt och kvinnligt ledarskap–analys

I vårt empiriska material fann vi två olika syner på manligt och kvinnligt ledarskap där en grupp upplevt att dessa berodde på kön medan en annan grupp ansåg att de skillnader som uppmärksammats speglades av personligheterna hos ledarna.

Några av respondenterna som ansåg att skillnaderna hade med kön att göra ansåg också att de kvinnliga ledarna har mer mjuka värden vilket stämmer överens med Grant (1988) som

beskriver olika egenskaper som kvinnor har och Prime och Carter (2009) teorier som säger att kvinnor som ledare är mer relationsorienterade än män. Detta grundar våra respondenter på egna erfarenheter av både manligt och kvinnligt ledarskap. Att kvinnor har större krav utifrån har en respondent sagt och detta har även Powell (2012) skrivit angående män som stereotyper. Vi som författare har noterat att de respondenter som anser att de skillnader som finns mellan manligt och kvinnligt ledarskap beror på kön även tycker att ett visst kön hos ledaren passar bättre. Vi menar alltså att vi funnit ett mönster hos våra respondenter som tyder på att de som tillhör denna aspekt av teorierna föredrar att ha en kvinna framför en man som ledare eller tvärtom. Respondenterna har upplevt både manligt och kvinnligt ledarskap och tycker att deras personligheter arbetar bättre tillsammans med en ledare som har ett visst kön. De kvinnliga medarbetarna vi intervjuat har både föredragit manliga och kvinnliga ledare och därmed finns det inget mönster som visar att kvinnor arbetar bättre tillsammans med en manlig eller kvinnlig ledare.

Den andra gruppen som upplevt att skillnaderna i ledarskap beror på personlighet har stöd från Andersen och Hansson (2001). I kvinnligt och manligt ledarskap finns det inga eller små skillnader, utan de har samma uppgifts - och relationsorienterade sinne. De skillnader som finns beror inte på kön utan på personliga egenskaper. Andra anledningar till att det finns skillnader är vilken organisation man arbetar i. Detta visar alltså att oberoende av kön påverkas ledarskapsstilen av värderingar, attityder, kultur och beteende. Även Alvesson och Due Billing (2009) håller med i detta resonemang och påpekar att skillnader finns även inom könen. Alla kvinnor har olika egenskaper och likaså män och därför kan ingen slutsats inom könen bevisas. Det innebär att varje individ är unik och bakgrund, livsstilar, livssituation, politiska och etiska ståndpunkter påverkar personligheten. Vi som författare har uppmärksammat att de respondenter som inte tror att skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap beror på kön har utgått från sina egna erfarenheter. De som har denna åsikt anser att de skillnader som finns beror på personlighet har förklarat att de uppmärksammat skillnader även inom könen. Att en kvinnlig ledare hade några ledaregenskaper medan en annan kvinna hade andra och samma sak gällande manligt. Dessa respondenter förklarade alltså att de inte kunde generalisera egenskaper med kön som variabel.

6. Slutsatser

I detta kapitel kommer vi som författare att redogöra de slutsatser vi funnit då kopplingar mellan empiri och teori har skett. Slutsatserna anknyter vi till vår problemformulering: Hur ledarskap påverkar motivationen hos kvinnliga medarbetare? Vårt syfte är att beskriva, analysera och skapa förståelse för kvinnliga medarbetares uppfattning av hur motivationen påverkas av ledarskap. Vilket vidare innebär att skapa förståelse för hur kvinnliga medarbetare ser på ledarskap och hur de motiveras. Vi har även undersökt om det finns något unikt med ledarskapet inom bankvärlden och huruvida de upplever manligt och kvinnligt ledarskap.

Ledarskap

Ledarskap är både utifrån teorin och empirin ett ämne som är svårdefinierat och upplevs olika från person till person. Det som en ledare kan göra för att uppfattas som bra är att vara tydlig samt ha realistiska och tydliga mål. Viktigt är också att ledaren är rättvis, lyssnar, stöttar medarbetarna och fångar upp de enskilda individerna vilket skapar en relation mellan medarbetare och ledare. Detta medför att i huruvida medarbetarna uppskattar ledare som är uppgifts- eller relationsorienterade beror på vem personen är – vissa anser att en ledare främst ska fokusera på uppgiften och andra tycker att relationen är det viktiga. Vår slutsats är alltså att en ledare som har förmågan att inrikta sig på både uppgift och relation är en ledare som blir uppskattad av alla medarbetare.

Motivation

Vår slutsats kring hur kvinnliga medarbetare motiveras utgår från att individer motiveras olika. Det finns därmed inte ett sätt att motivera de kvinnliga anställda som en grupp utan varje ledare måste finna de unika sätt som skapar motivation hos varje enskild medarbetare. Det vi kommit fram till är att det hos varje medarbetare finns det en speciell faktor som motiverar just den personen och det är ledarens uppgift att genom dialog finna dessa. Vi har

även uppmärksammat att alla medarbetarna är mycket medvetna om vad som motiverar dem och hur ledaren ska agera för att skapa motivation.

Motivation och ledarskap

Det är den så kallade rådgivande ledarskapsstilen anses vara bäst för ledaren att använda då de vill skapa motivation. Detta innebär i stora drag att det är ledaren som tar beslut, men att medarbetarna vill känna sig delaktiga i besluten genom att tillföra sina idéer och synvinklar. En annan slutsats vi dragit är att Adair (2004) 8 regler för att skapa motivation på arbetsplatser är bra att utgå ifrån. Vi har bildat oss en förståelse kring motivation och ledarskap som innebär att det är arbetsplatsen som helhet som skapar motivation. I detta ingår det hur ledaren utför sitt ledarskap och att gruppen fungerar tillsammans även att kunderna är nöjda och att medarbetarna får feedback. Andra viktiga faktorer som inte får glömmas bort är små gester såsom en klapp på axeln då medarbetarna gjort något bra eller ett telefonsamtal från ledaren som frågar hur medarbetaren mår.

Bankvärlden

Vi som författare har funnit att bankvärlden är en platt organisation vilket innebär närhet till sina ledare. Det uppfattas alltså som att ledarna finns nära till hands och en relation mellan ledare och medarbetare är möjlig. Slutsatsen innebär att detta är något positivt för medarbetarna och även ledarna.

De omtalade finansiella belöningar som ledare på toppositioner i bankvärlden erhåller minskar motivationen bland medarbetarna på lägre nivå och i empirin finner vi inget som är positivt med detta.

Kvinnligt och manligt

Ett av syftena för denna uppsats var att undersöka och skapa förståelse för hur de kvinnliga

medarbetarna upplever manligt respektive kvinnligt ledarskap. Inom detta ämne finns det olika teoretiska perspektiv och detta överensstämmer med empirin. Detta innebär att det finns två synvinklar kring manligt och kvinnligt ledarskap. Den första innebär att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap som beror på vilket kön ledaren har. Kvinnor har en sorts ledaregenskaper medan män har en annan. Den andra aspekten är att det inte finns några skillnader mellan män och kvinnor som ledare utan att de skillnader som uppfattats bland ledare beror på personlighet. Det är alltså egenskaperna hos ledaren och variabler som värderingar, attityder, kultur och beteende som skapar olika ledare. Detta grundar sig i att de skillnader som uppmärksammas hos ledarna även finns inom könen.

Vår slutsats utifrån teori och empiri angående manligt och kvinnligt ledarskap är att varje individ har egna uppfattningar och upplevelser kring detta. Det finns ingen majoritet som visar på att en synvinkel är mer förekommande än en annan och därför måste båda respekteras. Vi tror därför att det är viktigt att som ledare vara öppen och medveten om att medarbetarna kan ha olika åsikter kring manligt och kvinnligt ledarskap. Vidare anser vi att ledare som har information om båda aspekterna kommer att bli accepterad av alla medarbetare oavsett åsikter.

Förslag till fortsatt forskning

Vi skribenter har i denna uppsats undersökt hur motivationen hos kvinnliga medarbetare påverkas av ledarskap och därför tycker vi att det hade varit intressant att även undersöka hur manliga medarbetare påverkas av ledarskap? Hur motiveras män? Hur upplever män manligt respektive kvinnligt ledarskap? I en sådan studie blir det ett annat perspektiv än det vi valt. Det hade varit intressant att finna likheter och skillnader i hur män och kvinnor påverkas av ledarskap. Även att mer ingående undersöka de två teoretiska aspekterna kring manligt och kvinnligt ledarskap exempelvis genom observationer av insamlad data.

Ett annat förslag till fortsatt forskning är att göra en undersökning kring bankvärlden och de finansiella belöningar som ledarna med toppositioner innehar. Detta tycker vi verkar

intressant då det är ett ämne som är omdiskuterat i media och har därför även påverkat bankernas kunder. Då det påverkar kunderna leder detta också till att medarbetare på bankerna blir påverkade. I en sådan studie hade det varit intressant att få åsikter från både kunder, medarbetare och de som erhåller bonusar. I våra intervjuer har vi erhållit tänkvärda och utförliga svar kring detta ämne som visar att även medarbetarna på bankerna finner detta intressant. Dessvärre var detta ett ämne som gick utanför våra uppsatsramar och därför inte material vi kunde använda mer än i fråga huruvida bonusar påverkade motivationen.

Källförteckning

- Acker, J (2006) The gender regime of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*. 22. Sid 195-209
- Adair, J (2004) Teambuilding and motivation. Thorogood publishing. Sid 58-109
- Alvesson, M & Due Billing, Y (2009) Kön och organisation. Studentlitteratur Uppl: 2
- Andersen, J & Hansson, P. (2011) At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organizational Development Journal*, 32. Sid 429-431
- Bolden, R. (2004) What is leadership? Leadership South West.
- Bugenhagen, M & Barbuto, J. (2012) Testing the Developmental Nature of Work Motivation Using Kegan's Constructive – Development Theory. *Journal of leadership & Organizational studies*. 19. Sid 36-37
- Casimir, G (2001) Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The leadership quarterly*. 12 Sid 245-278
- Denehy, J (2008) Leadership Characteristics. *The Journal of School Nursing*. 24. Sid 107-110
- Farlex (2012) The free dictionary
www.thefreedictionary.com/motivation
- Fulton, L m.fl. (1998) Motivation, emotions, and leadership: The Silent Side of Management. Quorum Books
- Grant, J. (1988), Women as managers: what they can offer to organisations. *Organizational Dynamics*, 6 sid 56-63.
- Hartman, J (2004) Vetenskapligt tänkande, Från kunskapsteori till metodteori. Studentlitteratur Uppl: 2:5
- Hartman, S (2008) Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter. Natur och Kultur.
- Hyde, J. (2005) The Gender Similarities Hypothesis. Sid 581
- Lantz, A (2007) Intervjumetodik. Studentlitteratur Uppl: 2
- McDermott, a m.fl. (2011) Understanding leader development: Learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 32. Sid 358-378
- Miller, R (2004), Followership effectiveness: an extension of Fiedler's contingency model. *Leadership & Organization Development Journal*, 25. sid 362 - 368
- Nationalencyklopedin (2012) Nationalencyklopedins uppslagsverk.
<http://www.ne.se/motivation>
<http://www.ne.se/ledarskap>
- Niewenhaus, S (2003) Reflections on leadership style. *Home health care management & practice*,

Northouse, P.G. (2004) *Leadership: Theory and Practice* (3rd Edition).

Osteraker, M. (1999) Measuring motivation in a learning organization. *Journal of workplace learning*, 11. Sid 74

Palmer, B m.fl. (2001) Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22. Sid 5-6

Powell, G. (2012) Sex ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*. 27 Sid 124-127

Prime J & Carter N. (2009) Women "Take Care", Men "Take Charge: Managers Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders. *The Society of Psychologists in Management*, 12 sif 25-49

Ridgeway, C (2001) Gender, status and leadership. *Journal of social issue*. 57. Sid 637-655

Saunders M. m.fl.(2006) *Research Methods for Business Students*. Pearson Higher Education. 4 uppl.

Statistiska centralbyrån (2010) Statistics Sweden
<http://www.scb.se/Pages/SalariesSearch.aspx?id=259066>

Thomassen, M. (2008) *Vetenskap, kunskap och praxis, introduktion till vetenskapsfilosofi*. Gleerups

Winston B & Patterson K. (2006) An Intergrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 1 sid 6-66

Intervju på bank A stort kontor på liten ort i Mellanskåne

Intervju på bank B litet kontor på liten ort i Mellanskåne

Intervju på bank C litet kontor på större ort i Mellanskåne

Intervju på bank D litet kontor på liten ort i Mellanskåne

Bilagor

Bilaga 1.

Brev till bankerna

Hej!

Vi är två studenter, Caroline Kylli och Maria Olofsson, som läser ekonomiprogrammet med inriktning bank och finans på Kristianstad Högskola. Under vårterminen skriver vi vårt examensarbete och kommer undersöka hur kvinnliga medarbetares motivation påverkas av ledarskap, vilket innebär att vi vill intervjua kvinnliga medarbetare på banker runt om i Skåne och deras upplevelser kring detta ämne. Intervjuerna kommer att ske individuellt och frågorna utgår från ledarskap och motivation. En intervju kommer att ta ca 60 minuter.

Vi undrar därför om det finns möjlighet att vi skulle kunna göra intervjuerna hos er på X i X? Vi kommer att kontakta er i detta ärende under den närmaste veckan.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Caroline Kylli caroline___k@hotmail.com

Maria Olofsson maria.c.olofsson@live.se

Bilaga 2.

Frågeformulär:

(Får vi spela in denna intervju? Alla är anonyma, inga namn behöver anges)

Ledarskap

1. Vad är ledarskap för dig?
2. Vad är bra/ mindre bra ledarskap för dig?
3. Vilka egenskaper är viktiga hos ledare?
4. Beskriv en situation då du upplevt bra ledarskap? Och dåligt?
5. Vad skulle du beskriva är bra med ledarskapet på din nuvarande arbetsplats?

Motivation i arbetet

6. Vad är motivation för dig i arbetet?

7. Vad är den viktigaste faktorn för att bli motiverad i arbetet?
8. Hur blir du motiverad på din nuvarande arbetsplats?
9. Beskriv en situation då känt dig starkt motiverad i ditt arbete?
10. Vilka belöningssystem anser du är viktigast och hur påverkar det din motivation?
11. Vilka känslor hos dig tror du ökar motivationen? (tex. Känna att man tillhör en grupp osv.)

Ledarskap och motivation

12. Vad tycker du en ledare ska göra för att på bästa sätt motivera sina medarbetare?
13. Vad tycker du är mindre bra som ledare att göra för att motivera sina medarbetare?

Bankvärlden

14. Vad anser du om de höga finansiella belöningarna som de högt uppsatta cheferna i bankvärlden erhåller? Skapar det motivation? I så fall på vilket sätt?
15. Finns det något unikt med ledarskap inom bankvärlden?

Kvinnligt och manligt

16. Har du upplevt någon skillnad på kvinnligt och manligt ledarskap? Vad?
17. Har du uppmärksammat några skillnader i egenskaper hos manliga och kvinnliga ledare? Vilka?

Bilaga 3.

Intervjuerna

Intervju 1:(Person 1 är ledare på sin arbetsplats)

Ledarskap

1. Person 1 anser att ledarskap för henne är något man har i sig och inte något man blir befördrad till, sen kan man träna på det och lära sig att ta hand om svåra uppgifter och samtal, med erfarenhet kan man bli bättre. Olika personer kan leda i olika sammanhang.
2. Bra ledarskap beskriver person 1 är någon som är situationsanpassad och kunna ta hand om olika personer efter deras förmåga och förutsättningar. Mindre bra ledarskap för henne är någon som "sitter" på sin stol för sin skull, för titeln och lönen är häftig och då detta märks utåt. Detta innebär att det saknar empati, kan inte lyssna och bara kör sitt eget race. En annan sak som person 1 anser är mindre bra ledarskap är när en ledare är konflikträdd.
3. De egenskaper som är viktiga hos en ledare har samma svar som fråga 2.

4. En situation där person 1 har upplevt bra ledarskap är när hon har haft en tuff period under den senaste tiden och då var det en chef inom banken som ringde och frågade hur person 1 mårde och när hon då sa att hon inte mårde bra så tog den chefen tag i situationen och visade att banken fanns där och kunde hjälpa till. En situation där hon upplevt mindre bra eller dåligt ledarskap är när person 1 blev erbjuden den tjänsten som hon har idag (en chefs position) så beskrevs den på ett helt annat sätt än den egentligen var för att person 1 skulle ta tjänsten. En ledare ska säga som det är och inte ljuga eller försköna en situation - ärlighet varar längst.

5. Det som är bra med ledarskapet på person 1s nuvarande arbetsplats är att (personen är chef) hon tror att medarbetarna på hennes kontor känner att de alltid kan komma till personen och kan bolla ärenden, finns alltid där när medarbetarna behöver stöd eller bara råd. Person 1 har många personer som hon kan vända sig till om hon skulle behöva stöd eller bara någon att prata med.

Motivation i arbetet

6. Motivation för person 1 är när man hittar något som driver en framåt och det får en att uppnå mål.

7. Person 1 tycker att den viktigaste faktorn för att bli motiverad är att man har ett ansvar och med ansvaret följer befogenheter.

8. Det som gör person 1 motiverad på sin nuvarande arbetsplats är att se andra lyckas, utvecklas och trivas.

9. En situation som gjort person 1 motiverad är när personen leder andra och kan hjälpa till att hitta en struktur och därför komma vidare, tillsammans hitta nya infallsvinklar.

10. De viktigaste belöningssystemen tycker person 1 är en trevlig lönekurva och höra att man gjort något bra (komplimanger), berättar det på ett möte eller bara nämna de.

11. Känslor som ökar motivationen hos person 1 är att man känner sig delaktig i en grupp och bidrar med något.

Ledarskap och motivation

12. Person 1 tycker att det bästa en ledare kan göra för att motivera sina medarbetare är att försöka utmana var och en på deras nivå och villkor.

13. Mindre bra för en ledare att göra för att motivera sina medarbetare tycker person 1 är att sätta för höga mål som inte är genomtänkta.

Bankvärlden

14. Person 1 tycker att de höga belöningarna de utvalda cheferna får är för höga. Hon tycker även att det är värt mycket pengar att stå på deras plats och behöva stå inför media men inte så mycket som belöningssummorna är. Person 1 anser inte att motivationen blir bättre av de höga

belöningarna. Hon tycker det är värdelöst och oftast skäller kunderna på den person som står i kassan som inte har med bonusarna att göra och detta sänker motivation hos de medarbetarna.

15. På frågan om det finns något unikt med ledarskapet inom bankvärlden svarar person 1 att det är väldigt regelstyrda, lagar, förordningar och institutioner och politiker som styr.

Manligt och kvinnligt

16. Person 1 har upplevt att kvinnliga ledare detaljstyr och kontrollerar mer. Men hon kan också tänka sig att det är för kvinnor har högre krav på sig utifrån. Medan manliga ledare ser mer till stora bilden och man har friare tyglar som medarbetare. Detta är väldigt generaliserat säger hon.

17. Skillnader i egenskaper hos manliga och kvinnliga ledare som person 1 har märkt är att kvinnor är mer känslöytrande medan en man är svårare att läsa.

Intervju 2: (Person 2 är ledare på sin arbetsplats)

Ledarskap

1. Person 2 anser att ledarskap är att skapa de bästa förutsättningarna för medarbetarna och leda tydligt. Hon anser också att vara chef är en sak och vara ledare är en helt annan sak.

2. Enligt person 2 är bra ledarskap när man är tydlig och har en klar målbild men även att man har tydliga delmål på vägen för medarbetarna. Mindre bra ledarskap för person 2 är när man är otydlig. Ledaren har ett mål men har inte förmågan att framföra målet till sina medarbetare då går alla sina egen väg och drar inte mot samma/gemensamma mål.

3. Egenskaper som person 2 tycker är viktiga hos en ledare är tydlighet, ärlighet, måste kunna säga sina ärliga åsikter som ledare till exempel när man får ett uppdrag från en högre ledning och man då som ledare inte riktigt står för denna åsikt så måste man kunna säga till sina medarbetare att detta är vad vi ska göra och som kommer göras men att jag som ledare inte riktigt håller med.

4. Person 2 beskriver en situation där hon har upplevt bra ledarskap: När man väcker en fråga hur man ska göra och alla medarbetare får vara delaktiga i att ta fram vad man ska göras och på det sättet sätta ett gemensamt mål och sedan ska ledaren styra ditåt för att nå målet. En bra situation är när ledarna styr medarbetarna dit de vill genom att lyssna, leda och sedan fira att målet är nått tillsammans. Mindre bra ledarskap är när man pratar om saker med sin chef men sen blir det aldrig gjort och det rinner ut i sanden - det händer ingenting. Detta skapar känsla av att min chef/ledare inte lyssnar på mig. Det är viktigt att ta till sig när det kommer medarbetare och föreslår eller bara har en åsikt att man tar tag i det och lyssnar.

5. Denna fråga ställs inte till person 2 eftersom hon är ledare på arbetsplatsen.

Motivation i arbete

6. Person 2 anser att motivation för henne i arbetet är att få bekräftelser på vad hon gör, bli sedd, hörd och uppmärksam. Beröm om hon gör något bra, behöver ej vara lön, utan bara en klapp på axeln eller en kommentar om att det där var bra gjort. Att se någon annan lyckas och speciellt om man har varit med och hjälpt till att pusha på vägen motiverar henne. Som ledare tycker person 2 också att det är motiverande att se en medarbetare blomma ut.

7. Enligt person 2 så är det den dagliga bekräftelsen (både positivt och negativt) den viktigaste faktorn för att bli motiverad.

8. Person 2 anser att det som gör henne motiverad på hennes nuvarande arbetsplats är när hela kontoret/gruppen tillsammans lyckas. När person 2 är ute på byn och får höra från andra vilken trevlig personal du har och beröm i andra sammanhang av kunderna skapar motivation.

9. Person 2 beskriver en situation där hon har känt sig starkt motiverad i sitt arbete: När banken har olika kampanjer/utmaningar och detta driver motivationen hos person 2.

10. Belöningssystem som person 2 tycker är viktiga är både det lilla och det stora. Lönen är en viktig faktor (kanske den starkaste) men också de dagliga att få höra att man är duktig eller om man har gjort något bra. Att bli sedd varje dag på jobbet är en stark drivkraft och att medarbetarna blir hörda om de kommer med åsikter om bra eller dåliga saker.

11. Känslor som ökar motivationen hos person 2 är grupptillhörighet, och att man är en i gänget, teamkänslan att man hjälps åt att lösa problem.

Ledarskap och motivation

12. Person 2 anser att det bästa sättet att motivera sin medarbetare på är när man lyssnar på dem och verkligen höra vad de säger och tar till sig detta. Det kanske inte alltid är lätt att göra något åt det men att man har lyssnat är viktigt vidare betyder detta att kan man göra något åt det så ska man göra det.

13. Mindre bra sätt att motivera sin medarbetare på är när man som ledare inte hinner vara närvarande och följa upp vad som händer ute på golvet och detta leder då till att man tappar greppet. Kommunikationen och den dagliga närvaron är mycket viktig anser person 2.

Bankvärlden

14. Person 2 tycker att de höga belöningssystemen så som bonusar är förkastligt och detta finns inte i den bank som person 2 arbetar i. Personen har svårt att förstå hur en person kan vara värd så mycket pengar. Även fast bankerna går dåligt så får de höga cheferna ändå ut sina löner och det tycker person 2 är mycket dåligt. Person 2 tycker att det är svårt, för kunder kommer in och är arga för att de höga cheferna får så mycket i bonus och så tycker dem att banken tar för höga räntor på deras lån, detta är svårt att förklara för på denna bank förekommer inget sådant. Motivationen

skapas ej genom att vissa sitter och skor sig på andra tycker person 2.

15. Det unika med ledarskapet på den bank som person 2 jobbar på tycker hon är att det är en platt organisation, nära ner till medarbetarna. Liten bank och detta är positivt för personen. Hon kan också se en skillnad i och med att det har kommit fler kvinnliga ledare inom bankvärlden de senaste 15 åren. Förr en sifferkunnig människa men idag är det mer de mjuka värden som slår stort och de mjuka värdena har mer kvinnliga ledare. Man kollar mer på ledarskapet idag istället för chefskapet.

Manligt och kvinnligt

16. Person 2 tycker att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Manliga ledare strävar mer efter att komma in på företagssidan och detta är då lite mer statusfyllt. Unga akademiker vill gärna in på företagssidan.

17. Kvinnorna är bättre på de mjuka värdena ex grupputveckling, hjälpa individer, ej bara siffror utan också hur man bemöter kunder. Detta anser person 2 kvinnor är bättre på men menar att männen blir bättre och bättre på detta också. Männen är mer gåpåiga och uppfattar inte lika tydligt att det finns en misstämning inom företaget som kvinnor gör men detta tror hon har med manligt och kvinnligt generellt att göra.

Intervju 3:

Ledarskap

1. Ledarskap för person 3 är tydlighet, rättvisa och att kunna engagera sig både personligt och professionellt.

2. Bra ledarskap för person 3 är om man kan kombinera tydlighet, rättvisa och kunna engagera sig både privat och professionellt. Mindre bra ledarskap tycker hon är om man bara klär på sig en chefsroll och inte försöker förstå personerna bakom medarbetarna. Hon vill ha en bra ledare hellre än en chef.

3. Egenskaper som är viktiga hos ledare tycker person 3 är att man är tydlig och att inte favorisera någon.

4. Person 3 förklarar en situation då hon upplevt bra ledarskap: Person 3 och en annan medarbetare som jobbar på persons 3s arbetsplats skulle sköta jul pyntningen på företaget, då kommer det en annan medarbetare och lägger sig i dessa uppgifter utan att ha med saken att göra. Då kom ledaren på arbetsplatsen och sa till medarbetaren att nu fick hon gå och sätta sig på sin plats och inte lägga sig i. Ledaren sa det som ett skämt men med en underton som gjorde att medarbetarna skulle förstå allvaret. Där var han tydlig och trevlig på samma gång. Detta är en situation där person 3 upplevt bra ledarskap. En situation med mindre bra ledarskap beskriver person 3 så här: Detta utspelade sig med en annan chef som person 3 har haft. En chef måste backa upp medarbetarna inför en kund

oavsett om medarbetaren har gjort fel eller inte och inte skälla ut/tillrättavisar medarbetarna framför kunderna utan ta de mellan fyra ögon och så var det inte i denna situation. Detta tycker personen är väldigt oprofessionellt.

5. Det som är bra med ledarskapet på person 3 nuvarande arbetsplats är att ledaren är tydligt och rättvis. Han är en vanlig person och samtidigt kan han leda och styra en grupp.

Motivation i arbetet

6. Motivation i arbetet för person 3 är när man har nöjda kunder och känner att man har hjälpt dem på något sätt. T.ex. att det kommer in en 18-åring som vi ha hjälp med sitt första konto och id mm. Hon berättar även om att den dagliga feed back som kommer från kunderna och arbetsgivaren motiverar.

7. Den viktigaste faktorn för att person 3 ska bli motiverad kommer både från arbetsgivaren och kunderna i form av lön, tacksamhet och nöjdhet. Annat som är viktigt som man kanske inte tänker på är att det finns fika man kan ta på arbetsplatsen och friskvårdsbidrag. Trevliga kollegor som man kan ha kul med och som motiverar varandra är också en faktor.

8. Person 3 blir motiverad på sin nuvarande arbetsplats genom nöjda kunder, trevliga kollegor och bra ledning.

9. En situation där person 3 känt sig starkt motiverad är när någon gått bort och den kvarlevande maken/makan kommer in och ska ordna upp gemensamma konton, räkningar och kort som ej funkar. Detta beskriver hon som en känslig situation då hon måste ta det försiktigt. Kunderna är ofta väldigt tacksamma och det motiverar starkt.

10. Belöningsystem som motiverar person 3 är lönen, det är en viktig del för att kunna överleva. Men förmåner i övrigt är också en viktig del.

11. Känslor som ökar motivationen hos person 3 är att man känner sig uppskattad och att de man gör har betydelse för företaget.

Ledarskap och motivation

12. Person 3 anser att en ledare ska sätta mål som är rimliga och ha individuella möten med medarbetaren. Det ska både finnas piska och morot för att få en bra balans.

13. Mindre bra som en ledare gör för att motivera är att lägga för höga mål som inte är uppnåbara. Det ska vara individuella mål som medarbetarna känner att de klarar av men ändå har att jobba med.

Bankvärlden

14. De höga belöningsystemen tycker inte person 3 är trevliga. Det är för stora bonusar och detta motiverar inte de vanliga arbetarna då inte alla får ta del av framgångarna utan bara en liten del.

15. Om det finns något unikt med ledarskapet inom bankvärlden kan inte person 3 svara på hon tycker att hon har för lite erfarenhet och inget att jämföra med men hon upplever det som att på hennes arbetsplats jobbar man nära chefen och får en bra kontakt.

Manligt och kvinnligt

16. Person 3 tycker inte att hon har upplevt någon skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap utan att det beror på personligheter.

17. Person 3 kan inte heller se några skillnader i egenskaper mellan manliga och kvinnliga ledare förutom att kvinnor kan ha mer förståelse för kvinnliga situationer (t.ex. gravid, vård av sjukt barn och liknande situationer.)

Intervju 4:

Ledarskap

1. Person 4 tycker att ledarskap är när ledaren fångar upp kraften som finns och riktar den. En ledare ska visa målet och prata om metoderna för att nå dit.

2. Bra ledarskap för person 4 är ett rättvist ledarskap, att man ser alla medarbetarna utan favorisering, ser allas förutsättningar och fångar upp vad den enskilde tycker är roligt. Bra är också att individanpassa en grupp. Mindre bra ledarskap tycker person 6 är brister i kommunikationen och dialogen eftersom då finns ingen kontakt med verkligheten och ingen kontakt med plattan.

3. Person 4 tycker att handlingskraft, beslutskapacitet, mod, integritet och att man lyssnar är bra egenskaper hos en ledare. Även att ledarna är seriösa och trovärdiga.

4. Person 4 tycker att hon har upplevt bra ledarskap när hon får bekräftelse i befogenheter eftersom detta visar att ledaren litar på medarbetaren och tror att medarbetaren klarar att fatta beslut. Mindre bra ledarskap är när ledaren inte respekterar att medarbetaren har en annan åsikt. Om det är meningen att man ska fatta ett beslut tillsammans så ska man göra det och chefen ska inte komma och säga att han har tagit beslutet själv.

5. Det som är bra med ledarskapet på person 4s nuvarande arbetsplats är delaktighet, möjligheten att påverka och att arbetsplatsen är demokratisk men inte utan handlingskraft.

Motivation i arbetet

6. För person 4 är motivation att finna det som driver henne och det är att ekonomi är kul. Det motiverar henne att möta olika människor och föra en dialog med kunderna som leder till ett samförstånd och ömsesidig respekt. Hon beskriver även att kvinnliga förebilder motiverar henne.

7. Den viktigaste faktorn som gör person 4 motiverad är frihet under ansvar och att det arbetet är kul.

8. På hennes nuvarande arbetsplats upplever hon att hon blir motiverad av frihet under ansvar och att arbetet är kul, alltså överensstämmer detta med fråga 7.

9. En situation som gör person 4 motiverad är att ha roligt på arbetet. Enligt henne är detta att göra affärer, möta kunder och att hitta en bra dialog.

10. Belöningssystem som är viktiga för person 4 är lönen, detta är en bekräftelse från chefen. En annan belöning är förtroende från ledningen så hon får ansvar och befogenheter att göra vad hon vill.

11. Känslor som motiverar person 4 är att man är utsövd, har ett liv utanför banken och att kunna skratta på sin arbetsplats.

Motivation och ledarskap

12. Det bästa sättet att motivera sin medarbetare är genom att visa att det kommer från medarbetarna och att inte chefen bestämmer allt som ska göras. Flagga upp att det här är vårt och medarbetarna får del i det genom lön och ledaren låter alla vara delaktiga. Ledaren är inte den viktigaste utan alla medarbetarna tillsammans skapar något bra. Det måste finnas en öppen dialog mellan medarbetare och ledare.

13. Mindre bra att göra för att motivera är glömma bort att man är en förebild för sina medarbetare. Ledaren måste föregå med gott exempel.

Bankvärlden

14. De högs finansiella belöningar finns inte inom den banken person 4 jobbar på vilket hon är glad och stolt över. Hon berättar att de som är högt uppsatta chefer sitter ganska oskyddat i toppen vilket betyder att om dessa skulle bli av med jobbet så har dessa ingen säkerhet att finna ett nytt jobb och därför tycker hon att de ska få någon typ av kompensation. Dock tycker hon att summorna är för höga. Hon kan inte svara på om detta påverkar motivationen i och med att det inte finns i hennes bank.

15. Om det finns något unikt med ledarskapet inom bankvärlden kan hon inte svara på men på hennes nuvarande arbetsplats är det en väldigt platt organisation med bara tre nivåer ner till medarbetarna.

Manligt och kvinnligt

16. Person 4 har inte märkt några skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap och hon tror att det har med personlighet att göra vilket hon grundar i sina egna erfarenheter.

17. Kan ej svara på det.

Intervju 5:

Ledarskap

1. Person anser att ledarskap är en person som kan leda sina medarbetare i rätt riktning mot ett mål.
2. Bra ledarskap för person 5 är en ledare som är tydlig och ger tydliga mål. Mindre bra ledarskap är motsatsen, att man inte är tydlig och inte har klara mål och visioner.
3. Egenskaper som är viktiga hos en ledare är mjuka egenskaper vilket innebär se när en person mår dåligt eller har en dålig dag och fånga upp medarbetarna. Viktigt är även att ledaren kan ge positiv kritik och negativ kritik vilket behövs för att kunna rätta till och bli bättre, hon växer av båda. Fördelar med personen bakom ledaren är viktig, tycker att kvinnan som hon har som ledare idag vinner i längden och detta beroende på att hon har många mjuka egenskaper. Arbetstiderna och lönen är också viktig men de andra är ännu viktigare.
4. En situation där person 5 har upplevt bra ledarskap är när person 5 är stressad och ledaren ser detta och tar upp det med personen och försöker lösa situationen. Förståelse om hur medarbetarna mår både privat och i jobbet. En situation med mindre bra ledarskap tycker person 5 är när man får dubbla budskap ex man får ett budskap från sin ledare och ett annat från ledningen högre upp vilket inte är bra då hon måste kunna ge klara besked mot kunden.
5. Det som är bra med ledarskapet på den nuvarande arbetsplatsen tycker person 5 är att ledaren har alla de mjuka värden och ger dagliga komplimangerna ex klapp på axeln.

Motivation i arbetet

6. Motivation för person 5 i arbete är kundnöjdhet och hon beskriver detta som mycket viktig då det är detta som företaget lever på. Att kunderna som går ifrån person 5 är nöjda och känner att de har fått de villkor de vill ha. Både kund och medarbetare måste vara nöjda.
7. Den viktigaste faktorn för att bli motiverad är kundnöjdhet, detta är det viktigaste för person 5.
8. Person 5 blir motiverad på sin nuvarande arbetsplats genom sin ledare med säljmål och coaching.
9. En situation som gjort person 5 motiverad är när man ser en kund få en helhets lösning vilket innebär att hjälpa till då kunden har köpt sin första lägenhet, fått ett vettigt sparande så man har en buffert, en livförsäkring och hemförsäkring. Ett komplett paket kring en människa då känner person 5 sig nöjd och mår bra.
10. De belöningsystem som person 5 tycker är viktigast är bra lön och om banken når ett gemensamt mål eftersom det då finns ett vinstandels system och detta motiverar hela banken som grupp. Person 5 tycker inte att säljkampanjer och provision skapar motivation för henne.
11. Känslor som ökar motivationen hos person 5 är att man är positiv och att man kan hjälpas åt på kontoret.

Ledarskap och motivation

12. Person 5 anser att det bästa en ledare kan göra för att motivera sina medarbetare är att vara tydlig.

13. Mindre bra som ledare att göra för att motivera sina medarbetare är genom hot.

Bankvärlden

14. De höga finansiella belöningsystemen som finns inom bankvärlden tycker person 5 är pest och orättvist. Hon beskriver att de som får bonusarna har en hög ställning, jobbar hårt och har dygnet runt jour - hon hade inte velat byta med dem. Hon anser att summorna är för höga. Person 5 tycker inte att hennes motivationen påverkas av att de högt uppsatta får så höga bonusar då hon tänker inte på det.

15. Om det finns något unikt i ledarskapet inom bankvärlden kan ej person 5 svara på då hon har bara varit anställd inom bankvärlden hela sin karriär.

Manligt och kvinnligt

16. På frågan om person 5 har upplevt någon skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap svarar personen att det har hon absolut gjort. Hos de kvinnliga ledarna finns det mycket mer mjuka värden och detta är något som hon tror inte att en manlig ledare tänker på. En manlig ledare saknar de mjuka värdena. Hon säger att det är mycket möjligt att hon föredrar kvinnliga ledare med de mjuka värdena eftersom hon själv är kvinna. Kvinnliga och manliga har samma budskap men framför det på olika sätt anser person 5.

17. Om det finns några skillnader i egenskaper mellan manliga och kvinnliga ledare svarar person 5 att hon upplevt att de manliga ledarna har kommit till jobbet och satt sig på sitt rum med stängd dörr och jobbat på. Vilket gör att de inte lika med i "skitsnacket" och detta är den största skillnaden enligt person 5.

Intervju 6:

Ledarskap

1. Enligt person 6 är ledarskap person som stöttar och peppar sina medarbetare.

2. Person 6 menar att bra ledarskap är när ledaren finns där och peppar gruppen mot de mål som är uppsatta. Viktigt är att alla medarbetare är medvetna om målen. Bra ledarskap är att ledaren är engagerad och ger energi. Ledaren ska fungera som ett filter ner till medarbetarna, ledarna får mycket information från ledningen och styrelsen och all den informationen ska inte nå ner till medarbetarna utan ledaren ska ta ut de viktigaste så det ej blir för mycket information. Med mindre bra ledarskap anser hon är en ofokuserad ledare eftersom det då blir rörigt.

3. Bra egenskaper hos en ledare är att man lyssnar, kan delegera och förlita sig på sina medarbetare.
4. En situation där person 6 har upplevt bra ledarskap är när hon har varit ute och jobbat med en ny kund att ledaren informerat om vilka mål är och hur det är tänkt att jobba. Sen ska ledaren finnas i bakgrunden för att stötta och lita på att medarbetaren klarar det arbetet. Ansvaret ligger hos medarbetaren och sedan följer ledaren upp detta. Eget ansvar som ledaren litar på att du kan, ger större självförtroende enligt person 6.

Person 6 anser att dåligt ledarskap är när ledaren vill styra arbetet för mycket och inte låter medarbetarna jobba självständigt och detta ger då mindre självförtroende.

5. Person 6 anser att det som är bra med ledarskapet på sin nuvarande arbetsplats är att man får arbeta under eget ansvar men ändå har sin chef som står bakom en. Ledaren tar sig alltid tid för frågor från sina medarbetare och finns i närheten för att kunna bolla idéer med.

Motivation i arbete

6. Person 6 blir motiverad av att arbeta under eget ansvar, känna att chefen litar på henne och jobbet som hon gör. Så länge chefen litar på henne så får hon jobba under eget ansvar och då ökar självförtroendet och det gör att person 6 blir motiverad. Detta medför att hon aldrig vill göra chefen besviken.

7. Den viktigaste faktorn som gör person 6 motiverad i arbetet är att arbeta under eget ansvar.

8. Person 6 blir motiverad på sin nuvarande arbetsplats genom att hon växer i sitt jobb, får nya arbetsuppgifter, lär sig nya saker i olika ärenden varje dag och får nya utmaningar.

9. En situation där person 6 känt sig starkt motiverad är när hon tar över och jobbar med nya kunder. Detta skapar stort engagemang och innehåller många olika uppgifter vilket stimulerar person 6. Alltså att hon får ta sig an kunden från början till slutet och se kunden växa hos dom, veta att kunden är nöjd och att kundens verksamhet växer.

10. Belöningsystem som är viktiga för person 6 och motiverar henne är lönen och att den kan höjas. Även att det finns möjlighet till utbildningar, både interna och externa, för att på så sätt öka sin kompetens.

11. Person 6 anser att de känslor som ökar motivationen hos henne är ökat självförtroende och stolthet - att man stolt över de man gör och har gjort.

Ledarskap och motivation

12. Enligt person 6 så ska ledaren för att på bästa sätt motivera sina medarbetare ge feedback, både positiv och negativ och gör man ett bra jobb så lyft fram det på ett möte exempelvis. Detta hjälper också andra att ha något att sträva efter och inte bara ta upp de saker som är dåliga och som har gått fel.

13. Vad som är mindre bra att göra för att motivera sina medarbetare tycker person 6 är att man kör på i sitt eget race och inte stannar upp och stämmer av med sina medarbetare hur situationen ser ut. Även att man inte har någon känsla för arbetet och man saknar den sociala biten, som ledare måste man vara en i gruppen och kunna sitta med på fika. Att man är en medarbetare och inte någon hierarki utan man jobbar tillsammans.

Bankvärlden

14. De höga finansiella belöningarna och bonusarna tycker person 6 är vansinne. På den banken hon jobbar finns inte detta för cheferna och de jobbar inte på det sättet. Person 6 tycker att det blir fokus på fel saker. Hon tycker att lönsamhet ska gynna alla som är inblandade men bonusar gynnar bara en liten del och hon hade inte tyckt det var roligt att jobba i en sådan bank. Hon anser att det är inte ärligt att de bankerna sätter av pengar till de högsta cheferna men hon menar att det ger säkert motivation för de som får bonusarna.

15. Person 6 anser att i den bank hon jobbar i är det en platt verksamhet man ser alla som medarbetare och det finns ingen hierarki. De som jobbar på golvet kan mycket väl prata med styrelsen och det är en bank med mycket gemenskap.

Kvinnligt och manligt

16. Om person 6 har upplevt någon skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap svarar hon att det har hon verkligen. Hon anser och har varit med om att kvinnliga ledare håller tillbaka kvinnor, hon ser hellre att hon har en manlig ledare. En situation när person 6 hade en kvinnlig ledare: Hon kunde inte acceptera att jag ville framåt och ville hålla tillbaka mig. Kvinnor ser varandra ofta som rivaler. Jag kände och att de manliga medarbetarna hade större möjlighet att gå vidare och komma framåt. När hon sedan bytte arbetsplats och fick en manlig ledare så kände hon att det fanns någon som trodde på henne och som ville se henne komma framåt. Hon tycker att hennes nuvarande chef växer när han ser att medarbetarna kommer framåt.

17. Om det finns några skillnader i egenskaper hos manliga och kvinnliga ledare svarar person 6 att kvinnor ser andra kvinnor som rivaler och att en kvinnlig ledare därför är rädd att medarbetaren tar över hennes plats. Hon anser att kvinnliga ledare inte kan se att en annan kvinnlig medarbetare växa utan ser det endast som en konkurrent. Hon menar att manliga ledare växer ju mer medarbetarna utvecklas och att hans position stärks genom detta. I och med detta lyfter manliga ledare fram sina medarbetare på ett annat sätt än kvinnliga.