



**En jämförande studie om ledarskap inom
byggvarubranschen och
damklädersbranschen.**

**A comparative study about leadership in
construction stores and clothing stores.**

Examensarbete inom huvudområdet Företagsekonomi
Butikschefsprogrammet (BCP)
B-Nivå, 15 Höskolepoäng
Vårtermin 2011

Mirela Kahrman
Malin S. Johansson
Emina Delkic

Handledare: Christina Mauleon
Examinator: Michael Olsson

Sammanfattning

Denna rapport är inriktad på ämnesområdet ledarskap, där fokus ligger på att utreda om det finns likheter och skillnader inom ledarskap hos formella ledare inom byggvarubranschen jämfört med formella ledare inom damklädersbranschen. Intresset för denna studie uppkom då vi insåg att ledarskap är ett omfattat begrepp, vilket gör att det blir svårt att konkludera vad som kännetecknar en god ledare och hur man utövar ledarskap på effektivaste sätt. Därför ville vi ta reda på vad det fanns för olika ledare och ifall man de kunde utöva samma ledarskap inom två skilt olika branscher.

Rapporten är grundad av intervjusvar från tre formella ledare inom byggvarubranschen och tre formella ledare inom damklädersbranschen. Valet av branscher gjordes för att få största kontrasten och kunna göra en jämförande studie samt se ifall det fanns likheter och skillnader mellan de formella ledarna beroende på bransch. Anledningen till valet att endast intervjua formella ledare var på grund av att vi ville avgränsa oss och ha den formella ledares syn på ledarskap.

Teoretiska referensramen omfattar benämningar om vad ledarskap är, följt av olika ledarskapsstilar, fyra perspektiv på ledarskap, skillnaden mellan chef och ledare samt tio vägar till ett myndigt medarbetarskap för att få en så god arbetsmiljö som möjligt. Detta lyfts då fram och jämförs med de intervjusvar vi fått från de olika ledarna, vilket kommer att presenteras i analysen.

De betydande slutsatser som framkommit i rapporten är att det inte fanns många skillnader mellan de formella ledarna inom byggvarubranschen jämfört med damklädersbranschen. Likheterna var betydligt fler mellan dessa formella ledare.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemställning.....	1
1.2 Perspektiv och avgränsningar	1
2. Teoretisk referensram	2
2.1 Ledarskap.....	2
2.2 Ledarskapsstilar	3
2.3 Fyra perspektiv på ledarskap	4
2.4 Chef eller ledare.....	5
2.5 Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap.....	6
3. Metod	10
3.1 Utveckling av problemställning.....	10
3.2 Val av undersökningsutformning	11
3.3 Undersökningsmetod – kvantitativ eller kvalitativ.....	11
3.4 Val av datainsamling	12
3.5 Analys av kvalitativ data	12
3.6 Utvärdering av slutsatser	12
3.7 Tolkning av resultat	13
3.8 Val av litteratur	13
4. Empiri och analys	14
4.1 Ledarskap.....	14
4.2 Ledarskapsstilar	14
4.3 Fyra perspektiv på ledarskap	15
4.4 Chef eller ledare.....	15
4.5 Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap.....	16
4.6 Resultat av analys	21
5 Slutsats	23
6 Diskussion och rekommendationer.....	24

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemställning

Ledarskap inträffar i ett förhållande mellan ledare och medarbetare och är en process av påverkan som pågår ständigt och i nuet¹. I situationer där det råder stor osäkerhet är betydelsen av ledarskap samt improvisation viktigt för att kunna klara av sådana situationer och lyckas i sin verksamhet². Det krävs även formella ledare i verksamheten för att kunna få med sig medarbetarna och få dem att stanna annars förlorar företaget deras kunskap. Då det inte är så enkelt i dagens läge att medarbetarna lyder sin chef bara för den har en viss titel uppstår det svårigheter³. Det viktigaste för ledaren är att engagera och motivera sina medarbetare⁴.

Detta fängade vårt intresse att undersöka likheter och skillnader inom ledarskap hos formella ledare i två olika branscher för att kunna se hur dessa utövar ledarskap i sin bransch och hur de arbetar efter de tio stegen för få med sig sina medarbetare och stärka ledarskapet. Valet till byggvarubranschen respektive damklädersbranschen uppstod då vi hade en fördomsfull bild att kontrasten mellan dessa två branscher var stor och att ledarskapet utövades på flera olika sätt.

Utifrån detta har vår problemformulering utformas, då vi ville undersöka *vilka likheter och skillnader som finns inom ledarskap hos formella ledare inom byggvarubranschen jämfört med formella ledare inom damklädersbranschen.*

1.2 Perspektiv och avgränsningar

Ledarskap är ett väldigt stort begrepp som innefattar annorlunda ledarskapstilar, vilka kan användas i många olika sammanhang. Vi har valt att fokusera oss på ledarskap hos formella ledare då vår utbildning är inriktad på företagsledning samt att som blivande ledare vill vi ha en större inblick på hur ledarskap utövas i verkligheten.

¹ Yukl, G, (1989), s. 215 - 289

² Hamrefors, S, (2009)

³ http://www.toastmasters.se/westcoastmasters/downloads/retorik_viktigt_fr_nya_ledare.pdf

⁴ http://www.toastmasters.se/westcoastmasters/downloads/retorik_viktigt_fr_nya_ledare.pdf

Eftersom detaljhandeln omfattar många olika branscher har vi valt att fördjupa oss inom byggvarubranschen och damklädersbranschen. Denna avgränsning valdes då intresset var att se om det fanns tydliga likheter och skillnader inom ledarskapsutövning. Vidare valdes denna avgränsning eftersom kontrasten mellan de olika branscherna är stora, det vill säga de har till exempel olika kundgrupper, differentiering i deras marknadsföring, sortiment samt storlekar på butiker. Denna avgränsning är gjord för att kunna få fram en slutsats som gör att man kan se en övergripande bild över hur det är i praktiken hos dessa utvalda butiker.

Valet att enbart ta fram empiriskt material ur formella ledarens perspektiv är för att vi vill ha deras syn på hur man ska leda och styra en verksamhet och jämföra hur det fungerar i praktik kontra teori. Eftersom den ursprungliga tanken var att få en bred bild på ledarskap skulle det optimala vara att intervjua både de formella ledarna och medarbetarna, detta för att få ett större perspektiv om den formella ledarens syn stämde överens med medarbetarnas syn på ledarskap. Detta fick dock avgränsas på grund av tidsbrist och därför kunde inte intervjuer av alla tänkbara personer genomföras, istället lämnades denna aspekt till fortsatta studier.

2. Teoretisk referensram

2.1 Ledarskap

Syftet med rapporten är att undersöka ledarskap hos de olika ledarna och för att veta vad ledarskap är så finns det flera definitioner som förklarar begreppet. Gemensamt för alla de definitioner om ledarskap som framtagits är att det handlar om en process av påverkan som inträffar i ett förhållande mellan ledare och medarbetare, det vill säga att ledaren påverkar sin medarbetare att göra det som ledaren vill⁵.

För en ledare är de huvuduppgifter som ledarskapet innebär att utbilda medarbetarna till att skapa en gemensam uppfattning för riktning och ansvar, samt att medarbetarna arbetar mot samma mål och tar lika mycket ansvar för sitt arbete⁶.

⁵ Yukl, G, (1989), s. 215 - 289

⁶ Bolman & Deal, (2003), s. 224

2.2 Ledarskapsstilar

Det förekommer många teorier om olika ledarskapsstilar inom olika organisationer. De som beskrivs här nedan är något kort om några av dessa som ansågs mest intressanta och relevanta för denna rapport, alltså för att kunna se vilken typ av ledare som våra formella ledare i denna studie är.

Demokratiskt ledarskap

Den demokratiska ledaren är den mest effektiva då den lyssnar på sina medarbetare och tar till sig det som sägs, samtidigt som de kan vara bestämda. Dessa ledare har kunskap och kan lita på sina medarbetare och vill att de utvecklas. I en sådan arbetsgrupp skapas ledarskapet av gruppen där chefen får de att växa⁷.

Karismatiskt ledarskap

En karismatisk ledare är engagerad i sin omgivning och skapar positiva känslor. Den karismatiska ledaren uppstår i sammanhang där det finns ledare och följare och förekommer inom alla arbetsgrupper. Inom arbetsplatser där de inte finns så mycket engagemang kan en karismatisk ledare hjälpa. På samma gång kan det vara negativt med karismatisk ledare då denna tänker främst på sina egna behov och får makt genom att de anställda blir beroende av ledaren, därmed blir det ingen utveckling bland personalen⁸.

Transformerande ledarskap

Dessa ledare strävar efter en gemensam vision som de motiverar sin arbetsgrupp mot. Ledaren kan ta hjälp av detaljmänniskor som ser till att arbetet utförs samtidigt som den transformerande ledaren kan skapa vinst. Transformerande ledarskap syftar främst till att hitta en balans mellan personalen och verksamhets behov⁹. Ledare som är på högre nivå¹⁰ är mer lämpade för formellt ledarskap då de har möjligheten att förändra genom strategiska beslut och har egenskaper att motivera medarbetare till att göra mer.

⁷ Lennéer-Axelsson B, Thylefors I, (2005), s. 109 - 110

⁸ Lennéer-Axelsson B, Thylefors I, (2005), s.112 - 113

⁹ Lennéer-Axelsson B, Thylefors I, (2005), s.112 - 113

¹⁰ Gill & Oshagbemi, (2004), s. 94 - 95

2.3 Fyra perspektiv på ledarskap

För att fånga in alla delar av ledarskap och se vilken inriktning de formella ledarna i denna studie har valdes dessa fyra perspektiv i vår studie. Det Bolman och Deal (2005) menar med de fyra perspektiven är att i och med organisationernas ökning i storlek och i samhället har det blivit svårt att leda. Där många chefer förlitar sig på några modeller som inte fångar upp alla delar i verkligheten. Bolman och Deal menar då att de fyra perspektiven är som ett verktyg och navigering¹¹.

Symboliska perspektivet

Det symboliska perspektivet riktar sig främst till att skapa en organisationskultur som använder sig av symboler, ritualer/ceremonier, metaforer och myter för att skapa en säkerhet och en sammanhållning i organisationen. Man menar att symboler tydliggör en organisations kultur, och istället för att använda sig av riktlinjer och mål så ska symbolerna, ceremonierna och ritualerna fungera som mål och på så sätt hjälpa de anställda att se meningen i det de gör. Man utmanar den traditionella synen på organisationer som rationella, logiska och förutsägbara¹².

Politiska perspektivet

Det politiska perspektivet styrs av bestämda mål, design och strukturer. För att få alla anställda att sträva mot samma mål ser man till att styra upp detta genom anställning och rekrytering. Man kan säga att det politiska systemet ser världen på ett helt annat sätt. Den person som besitter den formella makten kan inte lata sig, utan hela tiden vara på sin vakt. Det finns hela tiden olika aktörer som kan konkurrera och förskaffa sig makt. Det är i stort sett en maktarena som organisationen spelar i¹³.

HR perspektivet

HR perspektivet är det familjära perspektivet där relationerna, behov och förmågorna styr. I företag och organisationer där man tillämpar HR perspektivet tänker man mycket på demokrati, att de

¹¹ Bolman & Deal, (2005), s. 42

¹² Bolman & Deal, (2005), s. 295 - 361, 393

¹³ Bolman & Deal, (2005), s. 228 - 248,390

som är involverade i organisationen är också med och fattar beslut, till en viss del. Man brukar säga att man anpassar organisationens behov efter individens eller individernas behov, intressen och kunskaper.

Stark gemenskap mellan både medarbetare, chefer och ledare är något av det allra främsta som HR perspektivet strävar efter. Man menar på att om det är en bra sämja i företaget så kommer det att generera både produktivitet och pengar. När anställda trivs i en organisation så går det också bra¹⁴.

Strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet handlar mycket om ledarens styrande inom företaget, rationalitet och formell ordning. Det sätts upp tydliga regler, policy, roller och mål för att kunna styra upp effektiviteten och minska uppkomsten av problem inom organisationen. Detta perspektiv används främst inom fabriker och organisationer med maskiner. Man ser bortom individen och kollar mer på arbetets sociala arkitektur. En organisations struktur är en betydande faktor. Organisationen har uppsatta mål, antingen ledningens eller ägarens, som gör att den kan förekomma. Dessa mål måste vara tydliga och alla måste få ta del av dem. Rationalitet är ett ord som beskriver det strukturella perspektivet ganska bra eftersom samordning och kontroll har en stor betydelse. Dessa organisationer brukar ofta bestå av nivåer inom företaget, vilket innebär att det finns olika avdelningar under chefen och att allt ska passera dessa våningar både till och från toppen¹⁵.

2.4 Chef eller ledare

För att kunna vara effektiv i yrkesrollen är ledarskap och chefskap lika viktiga. Formella ledare som inte har förmågan att leda har därmed svårt att få medarbetarna med sig och ifall man endast är ledare blir ens handling kraftlös då man inte kan använda sin förmåga att fatta beslut¹⁶. Då dessa aspekter anses lika viktiga och för att få en bättre förståelse över de samt kunna göra kopplingar inom ämnesområdet, gjordes en kort skildring av skillnaden mellan dessa begrepp.

¹⁴ Bolman & Deal, (2005), s. 41, 224 - 225, 400, 388

¹⁵ Bolman & Deal, (2005), s.72 - 146, 385

¹⁶ Mossboda, Peterson & Rönnholm, (2004), s. 10

Skillnaden mellan chef och ledare är att chefskap är en position och ledarskap är en relation. Chefskap är något tydligt man känner till då man fick positionen, medan ledarskap är något man skaffar sig beroende på ens handlande vilket kan både förstärkas och förloras. Som chef får man uppdrag och ansvar att driva en verksamhet, tillsammans med medarbetare som hjälp och andra resurser. Där chefen har inom vissa ramar rättigheter som exempelvis kan beordra övertid eller hantera ekonomin. Chefen innehar en formell makt genom att den får tillgång till information.

En ledare däremot får uppdrag underifrån och är en person som kan uttrycka sig i sin omgivning. Denna person är stabil och deltagande i relationer och lyssnar gärna på andras förslag som får med sig medarbetarna¹⁷. Som ledare måste man dessutom vara trovärdig genom att göra det man säger. Det finns ledare som inte är chefer i vissa grupper som då är så kallade informella ledare. Dessa personer får med sig andra genom att de är kunniga och har auktoritet. Dessa kan vara till hjälp för chefen ifall de strävar mot samma mål¹⁸.

Norrby (2003) beskriver en bra ledare såsom en person som har förmågan att ta tillvara och lyfta fram individens goda egenskaper och personligheter. För att kunna göra detta måste ledaren ha bra kontakt med arbetsgruppen och att denne håller sig uppdaterad på individernas kompetenser och hur de utvecklas¹⁹.

2.5 Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap

Det är medarbetarna som har kunskapen i organisationen, och om den formella ledaren inte tar hand om sina medarbetare så försvinner denna kunskap från organisationen²⁰. Ledarskap handlar om en påverkan process som inträffar i ett förhållande mellan ledare och medarbetare²¹. Därför har vi härmed presenterat de tio vägarna till ett myndigt medarbetarskap som förklarar hur organisationer kan uppnå ett myndigt medarbetarskap och hur man genom detta stärker chefens professionella roll²².

¹⁷ Mossboda, Peterson & Rönnholm, (2004), s. 9 - 10

¹⁸ (Ibid.)

¹⁹ Norrby, B, (2003) s. 13-14

²⁰ http://www.toastmasters.se/westcoastmasters/downloads/retorik_viktigt_fr_nya_ledare.pdf

²¹ Yukl, G, (1989), s. 215 - 289

²² Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 32

1. Bygg upp ett ömsesidigt förtroende

Det är väldigt viktigt att det finns en ärlig och öppen kommunikation mellan medarbetare och ledning och även medarbetare emellan. Medarbetare som egentligen tycker en sak men inte vågar framföra det på personalmötet och beter sig på ett annorlunda sätt än när chefen är närvarande är några av de tecknen på lågt organisatoriskt förtroendekapital. Därför behöver medarbetare ta ansvar efter eget kunnande, ha en positiv attityd till utveckling och lärande samt att bidra till ett gemensamt och gott arbetsklimat. Arbetsgivaren behöver dock också se till att bemanningen är hållbar, att ta till sig medarbetarnas synpunkter i olika beslutsunderlag och även att involvera medarbetarna i olika beslutsfattande då även förtroendet stärks för dem²³.

2. Sträva efter kontinuitet i utvecklingsarbetet

Här handlar det om att ta fram ett långsiktigt mål och välja färdriktning mot målet tillsammans med medarbetarna för att utveckla och förändra organisationen gradvis. En företagsledning som bestämmer allt själv skapar inget engagemang. Utan delaktighet från alla nivåer i organisationen blir det nästan omöjligt att uppnå bestående resultat. Man bör göra regelbundna uppföljningar av målen, och utvärdera minst en gång per år hur handlingsplanerna leds samt göra justeringar om så behövs²⁴.

3. Välj en hållbar bemanningsnivå

Att bygga ett myndigt medarbetarskap genom att lägga för mycket ansvar på medarbetarna blir i slutändan inte bra. Man når till slut en nivå där ökad arbetsbelastning inte leder till någon bättre produktivitet utan snarare till utmattning och dålig arbetsmoral. Det som istället krävs av medarbetarna och cheferna är att de tillsammans arbetar för att utveckla mer effektiva arbetsmetoder och även att förbättra informationen och samarbetet inom organisationen. Ledningen ansvarar också för att hjälpa medarbetarna prioritera bort vissa arbetsuppgifter då ekonomin inte räcker till samt att inte lägga ut mer ansvar på medarbetarna än de kan och vill bära²⁵.

²³ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 244 - 247

²⁴ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 248 - 251

²⁵ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 251 - 253

4. Se mångfalden som en tillgång

Människor som kommer från en annan kultur, har en annan utbildning eller en kvinna på ett väldigt mansdominerat jobb ska absolut inte ses som ett hot utan snarare en möjlighet och något värdefullt för organisationen. Mångfald är ett brett begrepp och handlar om olikheter baserade på exempelvis ålder, kön, utbildning, etnicitet samt livserfarenheter²⁶.

5. Bejaka professionalism

Ett myndigt medarbetarskap bör grundas på pålitlig erfarenhet samt god kunskap, vilket har en nära koppling till professionalism. Det man bör sträva efter är att i arbetet lära sig bättre arbetsmetoder samt hur det egna och gemensamma arbetet kan utvecklas. Detta kan leda till bättre prioriteringar av arbetsuppgifter då man får mer gjort utan att känna stress²⁷.

6. Dela på ledarskapet och stärk chefens professionella roll

En chef som inte kan hålla sig borta från medarbetarnas arbetsuppgifter är ingen bra chef och absolut inte någon som stimulerar till ett myndigt medarbetarskap. Ett medlarskap består av ett professionellt chefskap och dels av ett lika professionellt medarbetarskap. Därför bör en chef sträva efter att både klara av ledarskap, det vill säga att bidra till engagemang, ett gott arbetsklimat samt delaktighet, och chefskap, det vill säga att utöva personalansvar, hantera information, inte lägga sig i medarbetarnas arbetsuppgifter, representera arbetsgivaren samt utöva verksamhetskontroller²⁸.

7. Inrätta rimligt stora chefsområden

Som en grundregel för ett rimligt stort chefsområde bör det inte vara större än att chefen ska ha tid till att vara delaktig i verksamheten, och att även ha en god kännedom om varje medarbetares kunskaper och förmågor samt hur de fungerar i det dagliga arbetet. För stora chefsområden kan annars leda till missnöjda medarbetare då en personlig relation saknas mellan chef och medar-

²⁶ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 254 - 256

²⁷ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 256 - 258

²⁸ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 258 - 263

tare, samt att problem som uppstår förblir olösta på grund av hög arbetsbelastning på cheferna. Hur stor chefsområdena bör vara kan inte sägas exakt eftersom det beror på flera olika faktorer²⁹.

8. Skapa motivation för medarbetarskap; mer än bara lön

Hertzberg tog fram en motivationsstudie där han har identifierat två olika typer av motivationer, den ena är så kallade ”hygienfaktorer” och den andra är så kallade ”motivationsfaktorer”³⁰. ”Hygienfaktorererna” innebär att man använder sig av grundläggande faktorer som exempelvis lön och arbetsvillkor som bara skapar en tillfredsställande känsla³¹, vilket relaterar till vantrivsel i ett längre perspektiv³². Målet med lönesättningen är att den ska vara rättvis framförallt. ”Motivationsfaktorererna” utgav enligt Hertzberg bättre prestationer och mer motivation hos medarbetarna. Exempel på motivationsfaktorer är arbetsuppgifternas värde, det vill säga att de är mångfaldiga, väcker medarbetarens intresse samt att arbetsuppgifterna skapar utmaning, det vill säga att ledarna hjälper medarbetarna till att hitta egna drivkrafter för att utföra ett bra arbete³³. Ett annat exempel är utveckling och ansvar över eget arbete³⁴. Skillnaden mellan ”hygienfaktorer” och ”motivationsfaktorer” är att det förstnämnda är anpassad till hela arbetsgruppen medan det sistnämnda anpassas efter individen³⁵.

9. Ge stöd åt medarbetarskapets utveckling

För att stödja de anställdas medarbetarskap finns det många olika aktiviteter som en organisation kan genomföra detta för att få ett ökat engagemang, samarbete, förtroende och ansvarstagande i arbetslivet. Det viktiga är dock att inte göra aktiviteterna för komplicerade eller tidskrävande så att medarbetarna inte förstår hur det ska utföras eller inte hinner utföra dem. Det är även viktigt att aktiviteternas syfte har en koppling till enhetens verksamhet och det egna arbetet samt att aktiviteterna är angelägna, begripliga och vardagsnära. Olika aktiviteter som man kan ha är exempelvis grupputvecklingssamtal, medarbetarenkäter och medarbetarskapsrevision med mera³⁶.

²⁹ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 263 - 266

³⁰ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s.266 - 270

³¹ Hertzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B, (1993)

³² Jacobsen & Thorsvik (2002), s. 266 - 269

³³ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 266 - 270

³⁴ Jacobsen & Thorsvik (2002), s. 266 - 269

³⁵ Hertzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B, (1993)

³⁶ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 270 - 275

10. Låt medarbetarna äga medarbetarskapet

För att medarbetarna ska kunna äga sitt medarbetarskap så innefattar det tre olika begrepp: medarbetarstrategier, ansvarsbalans och medlarskap³⁷.

Medarbetarstrategier handlar om inställningen till egna och andras förväntningar kring sitt arbetsliv samt att bryta de mindre positiva mönstren som exempelvis att vara retlig mot nyanställda eller att inte värdesätta kvinnors kompetens och så vidare.

Ansvarsbalans handlar däremot om att hitta en balans mellan utveckling och stimulans på ena sidan, och arbetsbelastning och stress på andra sidan. Vad som kännetecknar ansvarsbalans för vissa medarbetare varierar efter vilken förmåga som finns till ansvarstagande samt i vilken livssituation medarbetaren befinner sig i.

Medlarskap handlar om att hantera och stärka relationen mellan chef och medarbetare. I ett medlarskap är medarbetarna delaktiga i olika beslut som rör den egna gruppen samt lever upp till de gemensamma besluten som har fattats. Chefens uppgift är att se till att medarbetarna engageras i gemensamma diskussioner och att deras åsikter och synpunkter påverkar beslutsfattandet.

3. Metod

3.1 Utveckling av problemställning

Vår problemformulering; *vilka likheter och skillnader finns inom ledarskap hos formella ledare inom byggvarubranschen jämfört med formella ledare inom damklädersbranschen*, förde avgränsning till den formella ledarens roll i organisationen och hur dem arbetar, detta ledde till att intervjupersonerna kunde väljas samt intervjufrågorna kunde skissas på.

Problemformuleringen valdes för att vi som blivande ledare ville se hur det fungerar i praktiken i förhållande till teorin, detta då vi kan anpassa vår ledarstil i framtida yrkeslivet. Samt att våra fördomar om att det fanns likheter och skillnader hos olika formella ledare gav oss ytterligare intresse till att undersöka detta.

³⁷ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 275 - 281

Problemställningen för denna rapport är en så kallad klar problemställning, med detta menas att våra variabler, det vill säga de formella ledarna inom de olika branscherna, var enkla att intervjua samt att de var kopplade till rapportens aktuella ämne. Rapporten hade även en beskrivande problemställning då den var tidsbegränsad till intervjutillfällena och berättade hur läget var vid den givna tidpunkten³⁸.

Valet var att inte generalisera den framställda empiriska data då intervjuerna skedde med endast sex formella ledare vilka inte gav oss tillräcklig bred information som behövs för att generalisera på ett korrekt och troligt sätt³⁹.

3.2 Val av undersökningsutformning

Valet av undersökningsutformningen för rapporten var intensiv undersökning, det vill säga att med få utvalda intervjupersoner ska vi undersöka vilka likheter och skillnader som finns inom ledarskap⁴⁰. Rapportens undersökningsutformning var även en beskrivande utformning gjord genom en tvärsnittsstudie då vi valde att titta på de formella ledarnas synpunkter under intervjutillfället⁴¹.

3.3 Undersökningsmetod – kvantitativ eller kvalitativ

Vid valet av undersökningsmetod för vår rapport utgick vi från vår problemställning och därefter valdes den kvalitativa metoden. Denna metod valdes för att den var mest lämpad då vi ville ha en bild av verkligheten med en mer djupare undersökning⁴² vilket stämde överens med vårt syfte. Den kvantitativa metoden valdes bort då det används mer för undersökningar som ger ett generaliserbart resultat vilket inte var vårt syfte med resultatet.

Det valet av metod medförde en del nackdelar, bland annat fanns det risker med sådan metod att det uppstod närhet och undersökningseffekt⁴³ vid undersökningen. Detta kan leda till att man förlorar det kritiska förhållningssättet då man blir en i gänget samt att en undersökningseffekt

³⁸ Jacobsen, D.I, (2002), s. 66 - 88

³⁹ (Ibid.)

⁴⁰ Jacobsen, D.I, (2002), s. 92 - 133

⁴¹ Jacobsen, D.I, (2002), 92 - 133

⁴² Jacobsen, D.I, (2002), s. 135, 146

⁴³ Jacobsen, D.I, (2002), s. 144

uppstår där vi uppträde på ett visst sätt som ledde att vi fick de svar vi ville ha och att intervjuerna inte var helt ärliga. För att kunna reducera dessa risker kommer vi ha dessa i åtanke vid insamlingen av informationen. Trots nackdelarna med kvalitativ metod ansåg vi att denna metod var mest lämpade för vår undersökning då informationen från intervjuerna ska kunna förse oss det mest detaljrikaste resultatet, vilket en kvantitativ metod inte skulle kunna förse oss med.

3.4 Val av datainsamling

Vid valet av datainsamling valde vi att samla in information genom öppna individuella intervjuer⁴⁴. Intervjuerna utfördes genom att frågor ställdes till de sex utvalda formella ledarna inom de två olika branscherna. Anledning varför vi valt att intervjua de formella ledarna är för att vi inriktar oss på formell ledares perspektiv på ledarskap samt att vi var intresserade av att gå på djupet och se vad enskild person ansåg om ämnet. Att använda denna metod var till fördel vid vår valda problemställning eftersom vi kan få de mest fullständiga svaren som underlag till undersökningen. På grund av dessa nämnda orsaker så valdes de öppna individuella intervjuerna som datainsamling för empirin och inte andra metoder.

3.5 Analys av kvalitativ data

I vår rapport har vi ställt samman alla djupgående intervjuer för att sedan analysera resultatet med teori. Vi har även gjort en övergripande bild av vilka butiker som besöktes vid intervjutillfällena.

3.6 Utvärdering av slutsatser

För att kunna avgöra om slutsatsen går att lita på så måste man kritiskt bedöma undersökningen. Man bör lägga lika stor vikt vid den interna giltigheten, externa giltigheten samt tillförlitligheten.⁴⁵

Den interna giltigheten prövades genom två olika åtgärder. Den ena var att kontrollera våra slutsatser och undersökningar mot andras, och den andra var att själva kritiskt granska resultaten. Då vår problemformulering inte var den samma som andras problemformuleringar blev vår interna giltighet bristfällig. Detta eftersom vårt ämnesområde var ledarskap och vår fokus på likheter

⁴⁴ Jacobsen, D.I, (2002), s. 160

⁴⁵ Jacobsen, D.I, (2002), s. 255 - 256

respektive skillnader vilket var olik deras fokus. Även antal intervjupersoner skiljde sig mellan vår rapport och de andra rapporterna då de hade valt betydligt fler intervjupersoner. Vårt egna kritiska granskande av resultatet var däremot bättre där vi hade utgått från relevant teori och de betydande egenskaperna som framställs i empirin.

Den externa giltigheten syfte var att inte generalisera då i och med endast sex genomförda intervjuer blev inte resultatet rättvist nog att kunna generalisera. För att kunna generalisera skulle vi behövt fler intervjuer för att kunna göra en tydligare jämförelse.

Vi granskade även om resultaten var tillförlitliga, detta då slutsatsen och resultaten kunde påverkas beroende på vår valda undersökningsmetod. De intervju svar som framkom i vår rapport kan ha påverkats av vårt sätt att intervjua eller hur vi agerade under intervjutillfällena. Detta kan ha lett till att tillförlitligheten inte var helt korrekt då intervjupersonerna svarade som dem trodde skulle vara eller det som lät bra.

3.7 Tolkning av resultat

Vid tolkning av vårt resultat har vi utgått ifrån att jämföra med liknande resultat från andra rapporter samt kritiskt granskat om vår undersökning stämmer överens med teorin.

3.8 Val av litteratur

I valet av litteratur utgick vi från de böcker vi tidigare haft i kurser inom ämnet ledarskap för att hitta betydelsefull teori. Där tittade vi i källhänvisningarna för att hitta ännu mer böcker som kan vara användbara för oss. Vi valde ut de delar som bäst lämpade sig för vår rapport och kompletterade även med annan litteratur. Dessa sökvägar kombinerade vi för att hitta så bra och relevant litteratur som möjligt och som ligger inom våra ramar för det vi vill undersöka. Eftersom ledarskap är ett väldigt brett område så var det en utmaning för oss att hitta just ledarskap som är lämpad till butiksnivå.

4. Empiri och analys

För att få fram empiri intervjuades formella ledare inom Gina Tricot, BYGGMax, Jula, Vero Moda, Hornbach och Sisters. Här nedan följer analysen där vi jämfört det empiriska underlaget med teorin.

4.1 Ledarskap

De formella ledarna för Gina Tricot, Jula och BYGGMax ansåg alla att ledarskap handlade om att leda medarbetarna, motivera dem samt vara ett gott föredöme. Detta överensstämmer väl med teorin, då uppgifter som ledarskap innebär är att man utbildar arbetsgruppen för att skapa en gemensam uppfattning med riktning och ansvar, för att få arbetsgruppen att arbeta mot samma mål och dela på ansvaret⁴⁶.

Hos de formella ledarna för Vero Moda, Sisters och Hornbach handlade ledarskap om att utveckla och stötta medarbetarna samt att få verksamheten att fungera på ett effektivt och smidigt sätt, vilket stämde väl överens med Jacobsen och Thorsvik (2008) som beskriver ledarskap som ett beteende som utövas av människor för att påverka andras uppfattning⁴⁷.

4.2 Ledarskapsstilar

Den demokratiska⁴⁸ ledaren vill att medarbetarna ska utvecklas samt att de har kunskap och kan lita på sin personal. Detta stämde hos samtliga formella ledarna då dem har viljan för att utveckla medarbetarna samt att de tar egna initiativ och ökar sitt självförtroende.

Butikschefen för Gina Tricot lät sina medarbetare vara med i beslutsfattandet och delegerade ansvar vilket motiverade medarbetarna och skapade engagemang, då det kännetecknades som en karismatisk⁴⁹ ledare där man är engagerad i sin omgivning och vill skapa positiva känslor.

Att motivera sina medarbetare så som gruppledaren för Jula och butikschefen för Vero Moda gjorde stämde in på den transformerande ledarskapsstilen⁵⁰ som strävar efter en gemensam vision

⁴⁶ Bolman & Deal, (2003), s. 224

⁴⁷ Jacobsen & Thorsvik, (2002), s. 473, 501 - 502

⁴⁸ Lennéer-Axelson B, Thylefors I, (2005), s. 109 - 110

⁴⁹ Lennéer-Axelson B, Thylefors I, (2005), s. 112 - 113

vilken motiverar arbetsgruppen att arbeta mot. Butikschefen för Vero Moda ansåg att team känslan var viktig i arbetsgruppen vilket stämde även in på transformerande ledarskapsstil⁵¹, detta eftersom ledaren vill ha en balans mellan arbetsgrupp och verksamheten.

4.3 Fyra perspektiv på ledarskap

Butikscheferna för Gina Tricot, Vero Moda och BYGGMax samt gruppledaren för Jula hamnade under HR - perspektivet då dem ansåg att medarbetarna var de viktigaste tillgångarna i organisationerna. Detta stämde med teorin då det inom HR perspektivet⁵² är relationerna, behov och förmågorna som styr.

Likväl ansåg sig både butikschefen för Gina Tricot och Vero Moda hamna lite inom det strukturella perspektivet då mål, regler och effektivitet var viktigt för att få arbetsgruppen och verksamheten att fungera. Dessa egenskaper passade in på det strukturella⁵³ perspektivet då det handlar om att sätta upp tydliga mål, policy, regler och roller för att styra upp effektiviteten och minska uppkomsten av problem inom organisationen. De formella ledarna för Hornbach och Sisters hamnade under det strukturella perspektivet då de ansåg att organisationernas regler, rutiner och policyn var viktigt.

4.4 Chef eller ledare

Butikschefen för Gina Tricot ansåg att en chef inte bara ska vara chef och peka med handen utan att chefen även ska vara en ledare som coachar och låter medarbetarna utvecklas samt är den drivande kraften i arbetsgruppen. Likaså tyckte butikschefen för BYGGMax, Vero Moda, Sisters samt den assisterande butikschefen för Hornbach att man mer skulle vara som en ledare än en chef och hjälpa till med att arbeta gemensamt med sina medarbetare. Butikschefen för BYGGMax beskrev att en chef är en titel man får medan en ledare är något man förtjänar. Gruppledaren för Jula ansåg dock att en butikschef ska både vara chef och ledare eftersom butikschefen måste vara motiverande och vilja vara chef.

⁵⁰ (Ibid)

⁵¹ (Ibid)

⁵² Bolman & Deal, (2005), s. 41, 224 - 225, 400, 388

⁵³ Bolman & Deal, (2005), s.72 - 146, 385

Enligt Norrby (2003)⁵⁴ så stämmer dessa egenskaper väl överens för en bra ledare där man har förmågan att lyfta fram individens goda egenskaper och personligheter, samt att man bör ha en god kontakt med sin arbetsgrupp för att hålla sig uppdaterad om hur väl olika individer utvecklas och vilka kompetenser de har, vilket de formella ledarna för Gina Tricot, Vero Moda, Jula, Hornbach och BYGGMax hade. I yrkesrollen⁵⁵ behöver man både chefer och ledare vilket går ihop med dessa formella ledares åsikter då de tycker att man både ska vara chef och ledare, då chefskap behövs mer för att driva en verksamhet med sina medarbetare samt ledarskap då man behöver lyssna på andras förslag och få med sig medarbetarna.

4.5 Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap

1. Bygg upp ett ömsesidigt förtroende

Det är väldigt viktigt att det finns en ärlig och öppen kommunikation mellan medarbetare och ledning och även medarbetare emellan⁵⁶. Detta var något som butikscheferna för Gina Tricot, BYGGMax, Sisters och Vero Moda samt den assisterande varuhuschefen för Hornbach tyckte, då öppen och ärlig kommunikation anses vara en viktig detalj för att få verksamheten att fungera. Liknande var det hos gruppleddaren för Jula, dock var undantaget att medarbetarna inte alltid behövde all information som då stannade hos ledningsgruppen samt att storleken på arbetsplatsen skapade misstro då prat bakom ryggen på varandra förekom.

Arbetsgivaren behöver dock också se till att bemanningen är hållbar, att ta till sig medarbetarnas synpunkter i olika beslutsunderlag och även att involvera medarbetarna i olika beslutsfattande då även förtroendet stärks för dem⁵⁷. Att låta medarbetarna vara med i en del beslutfattande var något som Gina Tricot, BYGGMax, Vero Moda, Hornbach och Jula tyckte var viktigt då medarbetarna fick sin röst hörd och vara med i till exempel schemaläggning eller placering av varor i butiken. Dock styrdes många beslut från huvudkontoret hos Hornbach, Vero Moda samt Jula vilket gjorde det svårt att involvera medarbetarna.

⁵⁴ Norrby, B, (2003), s. 13 - 14

⁵⁵ Mossboda, Peterson & Rönnholm, (2004), s. 9 - 10

⁵⁶ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 244 - 247

⁵⁷ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 244 - 247

2. Sträva efter kontinuitet i utvecklingsarbetet

Att sträva efter kontinuitet i utvecklingsarbetet handlade om att ta fram långsiktiga mål och välja färdriktning mot målet tillsammans med medarbetarna för att utveckla och förändra organisationen gradvis⁵⁸. Detta såg man hos Gina Tricot, Sisters, Vero Moda och BYGGMax där butikscheferna lät medarbetarna få kunskap om organisationernas mål. Exempel hos Gina Tricot och BYGGMax berättade butikscheferna om organisationernas olika mål på personalmötena. Och hos Sisters delades organisationens mål ner till mindre mål och strävades efter av medarbetarna. Hos Hornbach hade medarbetarna en viss kunskap om organisationens mål som presenterades på en tavla i lunchrummet.

3. Välj en hållbar bemanningsnivå

Att bygga ett myndigt medarbetarskap genom att lägga för mycket ansvar på medarbetarna blir i slutändan inte bra. Istället krävs det av medarbetarna och cheferna att de tillsammans verkar för att utveckla mer effektiva arbetsmetoder och även att förbättra informationen och samarbetet inom organisationen.⁵⁹ Hos både BYGGMax och Gina Tricot bestod arbetsstyrkan av sju stycken medarbetare vilket gjorde att butikscheferna hade tid för varenda en av dem samt att antalet medarbetare räckte för butikernas storlek. Vero Moda hade fyra medarbetare vilket var lagom för butikens storlek samt att butikschefen även här hade tid för sina medarbetare. Julia hade trettiotvå medarbetare i arbetsgruppen vilket behövdes för att täcka alla arbetsuppgifter. Hos Hornbach var det ett tjugotal medarbetare vilket gav den assisterande varuhuschefen tid att handskas med alla de medarbetare samt att butikens storlek kräver mer medarbetare för att bemöta kunderna på bästa sätt.

4. Se mångfalden som en tillgång

Människor som kommer från en annan kultur, har en annan utbildning eller en kvinna på ett väldigt mansdominerat jobb ska absolut inte ses som ett hot utan snarare en möjlighet och något värdefullt för organisationen⁶⁰. Hos butikerna såg man att alla formella ledarna överlag tyckte att mångfalden var en tillgång då olikheter kan bidra med mer till bland annat kunderna. Dock såg

⁵⁸ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 248 - 251

⁵⁹ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 251 - 253

⁶⁰ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 254 - 256

butikscheferna för BYGGMax och Gina Tricot en nackdel eftersom arbetsstyrkan endast utgjordes av bara ena könet vilket ledde till att mångfalden bland könen inte fanns. Gruppledaren för Jula ansåg att det fanns en nackdel då medarbetarna som var kunniga inom olika områden uteblev skapade en brist i arbetet. Hos Sisters diskuterades det inte om jämställdheten då det inte var en viktig del i rekryteringen.

5. Bejaka professionalism

Enligt Hällsten & Tengblad (2006)⁶¹ bör ett myndigt medarbetarskap grundas på pålitlig erfarenhet och god kunskap vilket stämmer överens med de olika butikerna då de ansåg att ett professionellt uppträdande skapar förtroende mellan chef och medarbetare samt att man då kan bemöta kunderna på ett yrkesmässigt sätt som bygger på bra kunskap och erfarenheter. För butikscheferna på Gina Tricot och Vero Moda var det viktigt att chefen kunde försäljarrollen ut i fingerspetsarna.

6. Dela på ledarskapet och stärk chefens professionella roll

En chef som inte kan hålla sig borta från medarbetarnas arbetsuppgifter är ingen bra chef och absolut inte någon som stimulerar till ett myndigt medarbetarskap⁶². Hos butikerna Gina Tricot, Jula, BYGGMax, Vero Moda, Sisters och Hornbach ansåg de att medarbetarna ska arbeta självgående och under eget ansvar. Den assisterande varuhuschefen för Hornbach, butikscheferna för BYGGMax och Vero Moda samt gruppledaren för Jula lade sig i arbetsuppgifterna om det så behövdes.

Ett medlarskap består av ett professionellt chefskap och dels av ett lika professionellt medarbetarskap⁶³. Detta stämde överens med tankarna hos gruppledaren för Jula, butikscheferna för Vero Moda, Gina Tricot, BYGGMax och den assisterande varuhuschefen för Hornbach.

7. Inrätta rimligt stora chefsområden

Som en grundregel för ett rimligt stort chefsområde kan man säga att ett chefsområde inte bör vara större än att chefen ska ha tid till att vara delaktig i verksamheten, och att även ha en god

⁶¹ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 256 - 258

⁶² Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 258 - 263

⁶³ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 258 - 263

kännedom om varje medarbetares kunskaper och förmågor samt hur den fungerar i det dagliga arbetet⁶⁴.

Inom den Gina Tricot butik som intervjuades så ansåg butikschefen att de sju medarbetare inte gav en lika stor utmaning så som tjugotvå medarbetare gav. Det positiva var dock att hon hade mer tid för var och en medarbetare och lärde känna dem bättre så som teorin påpekar. Om butikschefen fick bestämma själv så hade hon velat ha fler medarbetare då det både är roligare och en större utmaning att leda personalen mot målen. Inom BYGGMax har de sju stycken medarbetare, och detta tyckte butikschefen också var tillräckligt med medarbetare att ansvara över. Butikschefen för Vero Moda ansåg att de var fullt tillräckligt antal att vara chef över då de har fyra medarbetare totalt. Gruppledaren inom Jula har ansvaret för trettiofyra medarbetare vilket är betydligt mer än de andra butikscheferna som intervjuades, och detta ansåg han vara tillräckligt många att ha ansvar över. Den assisterade varuhuschefen i Hornbach är chef över ett tjugo tal medarbetare. Antalet medarbetare ansåg hon vara tillräckligt många att ha ansvar för, då hon hade mer tid till de frågor som medarbetarna hade.

8. Skapa motivation för medarbetarskap; mer än bara lön

Istället för att se lön som en motivation är det bättre att en ledare hjälper sina medarbetare att hitta egna drivkrafter till att utföra ett bra arbete⁶⁵. Förutom att låta personalen vara med i olika beslutsfattanden så använde sig butikschefen för Gina Tricot av att delegera ansvar och motiverade sin personal mycket för dagen, samt att de mål som fanns var en stor motivationsfaktor. Ett exempel var att en som stod på golvet eller i kassan fick en dag vara på lagret och rensa där. Detta ansåg butikschefen skapa mer engagemang och motivation hos medarbetarna.

”Motivationsfaktorerna” utgav enligt Hertzberg bättre prestationer och mer motivation hos medarbetarna. Exempel på motivationsfaktorer är arbetsuppgifternas värde, det vill säga att de är mångfaldiga, väcker den medarbetarnas intresse samt att arbetsuppgifterna skapar utmaning. Ett annat exempel är utveckling och ansvar över eget arbete⁶⁶.

⁶⁴ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 263 - 266

⁶⁵ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 266 - 270

⁶⁶ Jacobsen & Thorsvik, (2002), s. 266 - 269

Butikschefen för BYGGMax ansåg att man ska fokusera på att motivera sina medarbetare med större ansvar från eget håll, vilket går väl ihop med teorin. Butikschefen menade att ju bättre och effektivare medarbetarna arbetade desto mer bidrog medarbetarna till arbetsgruppen och desto mer uppskattning fick dem både från butikschefen och från de andra medarbetarna. Dessutom ansåg butikschefen ansåg att känslan av att göra ett bra arbete och att utvecklas är en betydlig bättre motivationsfaktor än högre lön, detta då lön oftast bara har en tillfällig motivationshöjande effekt som snabbt avtar.

De motivationsfaktorer som den assisterande varuhuschefen för Hornbach använde sig av var att coacha och stötta personalen samt visa att hon kan arbetsuppgifterna. Även att låta medarbetarna komma med åsikter och tankar var motiverande nog tyckte hon.

”Hygienfaktorerna” innebar att man använder exempelvis lön och arbetsvillkoren som motivationsverktyg och denna relaterade till vantrivsel i ett längre perspektiv⁶⁷. Detta kan upptäckas hos Jula och Vero Moda då de använde sig av försäljningssiffror och budget för att motivera medarbetarna. Även hos Sisters där medarbetarna motiverades genom ett bonussystem som baseras på butikens resultat och även genom lönen.

9. Ge stöd åt medarbetarskapets utveckling

För att stödja medarbetarskapet finns det många olika aktiviteter som en organisation kan genomföra för att få ett ökat engagemang, samarbete, förtroende och ansvarstagande i arbetslivet. Det är även viktigt att aktiviteternas syfte har en koppling till enhetens verksamhet och det egna arbetet samt att aktiviteterna är angelägna, begripliga och vardagsnära.⁶⁸

Hos Gina Tricot och Vero Moda arbetade butikscheferna med att öka team känslan och samhörighets känsla genom att coacha och utveckla arbetsgruppen. Butikschefen för BYGGMax ökade medarbetarnas ansvarsområde för att få dem att utvecklas. Dessa tre butiker använde sig av personalmöten för att öka engagemanget, ansvarstagandet och förtroendet bland medarbetarna. Butikschefen för Sisters använde handlingsplan och personliga mål för att få medarbetarna att utvecklas.

⁶⁷ Jacobsen & Thorsvik, (2002), s. 266 - 269

⁶⁸ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 270 - 275

Hos Jula och Hornbach anordnades olika aktiviteter för att öka samarbetet och gemenskapen i arbetsgruppen såsom till exempel julfest, sommarfest och så kallade after work. Jula och Hornbach använde sig även av utbildningar för att utveckla sina medarbetare.

10. Låt medarbetarna äga medarbetarskapet

Butikschefen för BYGGMax försökte vara lyhörd och vaksam hur medarbetarna mår för att stärka relationen mellan butikschefen och medarbetarna, vilket stämmer överens med teorin om medledarskap. Detta då medledarskap handlar om att hantera och stärka relationen mellan chef och medarbetare⁶⁹. Även att butikschefen för BYGGMax lät medarbetarna vara med i vissa beslut stämde överens med medledarskap då det var beslut som rörde gruppen⁷⁰. Även gruppleddaren för Jula försökte att stärka relationen mellan gruppleddaren och medarbetarna genom att ha en god stämning emellan parterna samt att gruppleddaren uppmuntrade och lärde känna medarbetarna bättre, vilket går hand i hand med teorin om medledarskap.

4.6 Resultat av analys

Inom ledarskap framkom det att de formella ledarna ansåg att medarbetarna var viktiga samt att utveckla, stötta och motivera dem i deras arbete. Detta visar att det fanns likheter i uppfattningarna om ledarskap hos de olika ledarna.

Ledarskapsstilarna hos de formella ledarna var blandade, majoriteten föll under den demografiska⁷¹ ledaren, dock framkom det att butikschefen för Gina Tricot även hade drag som passar in på den karismatiska⁷² ledaren. Gruppleddaren för Jula och butikschefen för Vero Moda hade beteende som stämde överens med den transformerande⁷³ ledaren. Detta visade att det fanns likheter mellan de olika ledarna, dock skiljde sig några då de hade en blandning av flera ledarskapsstilar.

Majoriteten av de formella ledarna hamnade under HR perspektivet då dem satte medarbetarna främst, två utav dessa ledare föll även under det strukturella perspektivet då ordning och regler var viktigt för att få verksamheten att fungera. Två utav samtliga ledare ansåg sig vara enbart en

⁶⁹ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 275 - 281

⁷⁰ Hällsten F & Tengblad S, (2006), s. 275 - 281

⁷¹ Lennéer-Axelson B, Thylefors I, (2005), s. 109 - 110

⁷² Lennéer-Axelson B, Thylefors I, (2005), s. 112 - 113

⁷³ (Ibid)

strukturell ledare, då organisationens regler och policy var viktiga. Detta visade att det fanns svaga skillnader hos de olika ledarna då de hamnade under liknande perspektiv, det framkom mer markanta likheter hos dem.

Överlag ansåg de formella ledarna att man skulle vara mer som en ledare och inte enbart chef.

Förtroende samt öppen och ärlig kommunikation ansågs vara en viktig del i arbetet, även att involvera medarbetarna i olika beslutsfattande. Att medarbetarna ska ha kunskap om organisationens mål menade majoriteten av de formella ledarna var viktigt då de både kan användas som bland annat motivationsverktyg.

Tänkarna om att se mångfalden som en tillgång var något som alla de formella ledarna var överens om, och inte bara mångfald gällande könen utan även bland annat kultur och erfarenheter. Att ha ett professionellt uppträdande i yrket var också viktigt för de olika formella ledarna, två av dessa ansåg att chefen ska kunna försäljarrollen. Samtliga av de formella ledarna tyckte att medarbetarna skulle arbeta självgående och under eget ansvar samt att man som chef ska hålla sig undan medarbetarnas arbetsuppgifter. Angående storleken på de olika formella ledarnas chefsområde skiljde sig synpunkterna då exempel Gina Tricot som ansåg att fler medarbetare än sju skulle ge en mer utmaning. Detta till skillnad från exempel Vero Moda som ansåg att fyra medarbetare var tillräckligt många.

Bland de formella ledarna hade de skilda tankar om hur man motiverar sina medarbetare, exempelvis använde sig Gina Tricot, Hornbach och BYGGMax av motivationsfaktorerna när de motiverade sina medarbetare genom att delegera ansvar, stötta samt coacha. Medan Julia, Sisters och Vero Moda motiverade sina medarbetare genom bland annat försäljningssiffror och budget som ingår i hygienfaktorerna.

Inom de olika butikerna fanns det många aktiviteter som organisationerna genomförde med medarbetarna för att bland annat uppnå ökat engagemang, samarbete, förtroende och även stärka teamkänslan.

Två av de formella ledarna arbetade aktivt för att stärka relationerna mellan medarbetarna och chef, detta genom att vara lyhörd och låta medarbetarna vara med i beslutsfattanden. Till skillnad från de övriga formella ledarna som inte hade en åsikt om detta.

5 Slutsats

De skillnader inom ledarskap mellan ledare inom byggvarubranschen och damklädersbranschen som framkommit är väldigt få. De främsta skillnaderna inom ledarskap som framkom var skilda tankar om hur man ska motivera sina medarbetare samt att vissa av de formella ledarna använder sig av olika ledarskapsperspektiv. Ur det empiriska materialet framkom det att flertal av de formella ledarna hade olika bakgrund vilket även kunde dras en slutsats att det var en skillnad emellan just dessa formella ledare. Att hypotesen att det var större skillnader mellan två skilda branscher stämmer inte då undersökningens resultat visade mer likheter än skillnader.

I jämförelse så har likheterna inom ledarskapet varit betydligt fler mellan de formella ledarna där de hade liknande syn på ledarskap och utövade ledarskap på ett liknande sätt. Majoriteten hade fokus på medarbetarna och att utveckla dem, samt att de utövade en demokratisk ledarskapsstil. De flesta hade koll på hur betydelsefullt ledarskapet är och utan medarbetarna kan man inte uppnå de satta målen inom organisationen. Detta tyder på ett gott medarbetarskap eftersom intresset ligger både hos medarbetarna och hos de formella ledarna.

Då vår problemformulering inte var den samma som andras problemformuleringar blev vår interna giltighet bristfällig. Detta eftersom vårt ämnesområde var ledarskap och vår fokus på likheter respektive skillnader var olik deras fokus. Även antal intervjupersoner skiljde sig åt mellan vår rapport och andras rapporter, då de hade valt betydligt fler. Vårt egna kritiska granskande av resultatet var däremot bättre där vi hade utgått från relevant teori och de betydande egenskaperna som framställs i empirin.

Då intresset bakom denna rapport var att undersöka vilka likheter och skillnader som fanns inom ledarskap hos formella ledare gjordes intervjuerna med de olika formella ledarna i de två branscherna. De intervjuvar som framkom kan ha påverkats av intervjueffekten, det vill säga hur vi agerade under intervjutillfällena. Detta kan ha lett till att tillförlitligheten inte var helt korrekt då intervjupersonerna svarade som dem trodde att ledarskap skulle innefatta eller det som lät bra.

Slutsatsen kan överföras till andra sammanhang och organisationer i och med att ledarskap bör utövas i alla organisationer, dock finns risken att på grund av enbart sex genomförda intervjuer så blev helhetsbilden inte så tydlig då det skulle behövas fler intervjuer för att verkligen se eventuel-

la likheterna och skillnaderna mellan formella ledare i dessa två valda branscher. Om intervjuer med medarbetarna hade gjorts skulle rapporten troligtvis visa en ännu bredare bild på ledarskap, samt att fler skillnader skulle kunna urskiljas.

6 Diskussion och rekommendationer

De resultat som har framställts kan inte ses som en slutlig redogörelse av hur ledarskap ser ut inom byggvarubranschen och damklädersbranschen då rapporten är liten och avgränsat inom sex butiker.

Dessutom är rapporten grundad på åsikter från varje enskild formell ledare där inga fördjupande diskussioner har genomförts samt att det varje ledare har påstått är verkligt. Svaren från intervjuerna kan även här ha påverkats under intervjutillfällena av oss då vi ställt frågorna på ett visst sätt eller hur kroppsspråket har varit så som metoden berättar. Ännu en brist var att alla intervjupersoner inte svarade på alla frågorna eller gav otydliga svar, vilket skapade luckor i empirin och alla svar som redogjordes var inte relevanta för vår undersökning. Detta medförde att det inte gick att göra en rättvis analys då flertal av butikerna saknades i vissa av kategorierna, vilket ledde till att slutsatsen inte blev komplett. Rapporten ska endast bidra med förståelse inom ämnet ledarskap.

Trots dessa brister kunde en någorlunda överblick över ledarskap i praktiken ges, vilket visar hur ledarskap anpassas efter individ och situation.

Rekommendationer för framtida studier skulle vara att kombinera studien och göra den bredare genom att intervjua medarbetare och möjligen högre uppsatta chefer inom de två branscherna om ledarskap, så att man kan få fler perspektiv på hur ledarskap kan förekomma.

Skribenterna har efter denna undersökning fått mer förståelse och öppna ögon för att utveckla det egna ledarskapet och kontinuerligt anpassa och förbättra det.

Referenslista

Litteratur

Alvesson, M. (2009) *Organisationskultur och ledning* Lundatext AB

Bolman Lee G & Deal Terrance E, (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur

Hamrefors Sven, (2009), *Kommunikativt ledarskap*, Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag

Hällsten F. & S. Tengblad (2006) *Medarbetarskap I praktiken*. Malmö: Holmbergs.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Lennéer-Axelsson Barbro, Thylefors Ingela, (2005), *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm: Natur och Kultur

Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönnholm, I. (2005). *Att vara chef och ledare*. 4. uppl. Ekerlids Förlag AB

Norrby, B. (2003) *Leda med mål* Uppsala Publishing House AB

Rienecker, L. & Stray Jorgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. 1. uppl. Malmö: Liber

Rubenowitz, S. (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap* Lund

Artiklar

Gill Roger, Oshagbemi Titus, (2004), *Differences in leadership styles and behavior across hierarchical levels in UK organizations*, The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 1, pp. 93-106

Hertzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers: New York

Yukl G, (1989) *Managerial leadership: A review of theory and research*. Journal of management, No 15, pp. 215-289

Internet

Retorik viktigt för nya ledare

<http://www.toastmasters.se/westcoastmasters/downloads/retorik_viktigt_fr_nya_ledare.pdf>

Hämtad (2011-05-30)

Intervjuer

Assisterande varuhuschefen för Hornbach den 28 april 2011

Butikschefen BYGGMax den 20 april 2011

Butikschefen Gina Tricot den 4 april 2011

Butikschefen Sisters den 9 maj 2011

Butikschefen Vero Moda den 27 april 2011

Gruppledaren för Jula den 27 april 2011

Bilagor

Intervjufrågor

1. Hur länge har du varit chef?
2. Vad har du för bakgrund/utbildning?
3. Hur många är du chef över, antal medarbetare?
4. Anser du att du har ledansvar för tillräckligt många i personalen? Varför/ Varför inte?
5. Vad är ledarskap för dig?
6. Vilken typ av ledare anser du att du är?
7. När du utövar ledarskap använder du något verktyg?
8. Låter du hela gruppen delta vid beslutsfattanden?
9. Hur motiverar du din personal, (inte lön bara)?
10. Har personal kunskap om organisationens mål?
11. Märker du av att medarbetarna blir motiverade av målen?
12. Har du förtroende för din personal där du kan ha en öppen och ärlig kommunikation?
13. Anser du att en öppen och ärlig kommunikation är viktig?
14. Vilken ledarskapsstil anser du att du har?
15. Vad anser du om att vara professionell i arbetsrollen?
16. Ska en chef vara en chef eller mer som en ledare? Varför det?
17. Vad gör du för att stärka relationen mellan chef och medarbetare?
18. Har ditt ledarskap förändrats under tiden? (Om ja, på vilket sätt?)
19. Ser du mångfalden som en tillgång? Varför/ Varför inte?
20. Hur får du din personal att utvecklas? Anser du detta som viktigt?
21. Finns det några aktiviteter som ni genomför med medarbetarna för att få ökat engagemang, samarbete, förtroende och ansvarstagande? Ex. grupputvecklingssamtal.
22. Läger du dig i medarbetarnas arbetsuppgifter eller låter du dem klara sig själva och ta eget ansvar? Varför/ Varför inte?
23. Vilket perspektiv faller du under? (HR, Strukturella, Politiska, Symboliska)