

# Abstract

*Title:* Leading individuals effect on the organisation

This study is conducted with a focus on managers and its different forms as found in a nation wide Swedish bedroom specialist-organisation, Sängjätten. Leadership is perceived in many forms and depends on a large variety of factors within and outside the organisation. One of these factors is ownership and the characteristics these imply on the forms in which the manager works. Within the studied organisation there were two distinctive forms of ownership regarding to the stores we studied; such as franchising compared to the franchiser owned through a national headquarter, so-called “self-proprietary stores”. Our objective for the study is to focus on the characteristics these different types of leadership present and how these in turn can, on a theoretical level, effect the organisation. The method used when exploring this subject was abductive in nature, aware of the empirical world using relevant theoretical tools to analyse the subject we studied. We’ve focused closely on the characteristics and behaviour to the phenomenon of the leader within the organisation. This provides us to get a clear subject area to study and at the same time exclude other individuals or organisations which wasn’t relevant to the present thesis. The theories applied range from the corporate governance theory of stakeholders, to Watson’s theory of strategic exchange process, all with the goal of revealing and describing the subject studied from both an external and internal perspective. Through analysing both types of leadership and managerial conduct from the different forms of ownership, we clearly saw typical characteristic for respective category, *franchisee managers* and *employed managers*. The franchisee leaders had a greater motivation to work more dedicatedly, due to the risk of failing would imply negative economical effect for themselves in a higher degree, contrarily to the employed managers. Although the employed managers were more willing to take risks and make organisational changes, they didn’t have enough to gain or lose through accomplishing beyond the demands given. The positive tendencies revealed during the study are the ones leaders should strive to accomplish in the future. One factor is the entrepreneurial spirit, which is sought for and could be achieved under the conditions the infrastructure offers the franchiser to the nation wide chain of stores. These leadership qualities are of such high quality and importance which the franchisees would prioritise the chain of stores and their wellbeing, before their own personal short-range economical gain.

*Keywords:* Sängjätten, Stakeholder theory, Franchisee, Leadership, Motivation

# INDEX

	Sida
<u>1. Introduktion</u>	<u>5</u>
<u>1.1 Problematisering</u>	<u>7</u>
<u>1.1.1 Problemformulering</u>	<u>8</u>
<u>1.2 Arbetssyfte</u>	<u>8</u>
<u>1.3 Avgränsningar</u>	<u>9</u>
<u>2. Metod</u>	<u>11</u>
<u>2.1 Forskningsområde och antaganden</u>	<u>11</u>
<u>2.2 Tolkningsstrategier</u>	<u>11</u>
<u>2.3 Tillvägagångssätt</u>	<u>13</u>
<u>2.3.1 Val av bransch och företag</u>	<u>13</u>
<u>2.3.2 Val av respondenter</u>	<u>14</u>
<u>2.3.3 Val av undersökningsmetod</u>	<u>14</u>
<u>2.3.4 Val teoretisk angreppssätt</u>	<u>15</u>
<u>2.4 Trovärdighet</u>	<u>15</u>
<u>2.5 Ordlista</u>	<u>16</u>
<u>3. En teoretisk reflektion av chefskap</u>	<u>18</u>
<u>3.1 Chefens position i organisationen</u>	<u>19</u>
<u>3.2 En chefs egenskaper och beteende</u>	<u>21</u>
<u>3.3 Förståelsens närvaro i chefskapet</u>	<u>22</u>
<u>3.4 Chefens relation till makt, kommunikation och kultur</u>	<u>25</u>
<u>4. Presentation av Branschen, företaget och butikerna</u>	<u>29</u>
<u>4.1 Branschen</u>	<u>29</u>
<u>4.2 Företaget och butikerna</u>	<u>29</u>
<u>5. Det differentierade chefskapet</u>	<u>32</u>
<u>5.1 Den anställda chefen</u>	<u>32</u>
<u>5.1.1 Beskrivning</u>	<u>33</u>
<u>5.2 Franchisetagaren</u>	<u>34</u>
<u>5.2.1 Beskrivning</u>	<u>36</u>

<u>6. Chefstilarnas teoretiska organisationspåverkan</u>	<u>38</u>
<u>6.1 Den anställda chefen</u>	<u>38</u>
<u>6.1.1 Positiva effekter av den anställda chefstilen</u>	<u>38</u>
<u>6.1.2 Negativa effekter av den anställda chefstilen</u>	<u>40</u>
<u>6.2 Franchisetagaren</u>	<u>42</u>
<u>6.2.1 Positiva effekter av Franchisetagarstilen</u>	<u>42</u>
<u>6.2.2 Negativa effekter av Franchisetagarstilen</u>	<u>44</u>
<u>6.3 Reflektioner av analys</u>	<u>47</u>
<u>7. Sista tankar och slutsats</u>	<u>51</u>
<u>8. Litteraturlista</u>	<u>53</u>
<u>9. Bilagor</u>	<u>55</u>
<u>9.1 Frågeformulär till ledande personer inom kedjan</u>	<u>55</u>
<u>9.2 Frågeformulär till lokalt ansvariga</u>	<u>56</u>
<u>9.3 Frågeformulär till franchisetagare</u>	<u>57</u>

# 1. Introduktion

Organisationer har sedan urminnes tider haft olika former och agerat på olika sätt. Att beskriva en organisation som en agerande entitet är i sig en ståndpunkt som uttalat menar att organisationen är någonting annat än ett abstrakt och förutsägbart fenomen. En organisation är desto mer en produkt av oss människor och därav beroende och samtidigt influerad av den mänskliga vitaliteten och nyckfullheten människor innehar. Beroende av den definition som vi väljer att tillämpa för att beskriva en organisation och dess specifika egenskaper så kommer vi att placera dess begynnande i helt olika årtusenden. I grund och botten handlar det om människans benägenhet att samlas inom en civilisation för att gemensamt med ett utstakat mål använda resurser för att nå detta. Mål, medel och resultat är ord som än idag är kontinuerligt förekommande i organisationsdiskussioner och dess kontextuella betydelse varierar i lika stor grad som antal teorier som behandlar ämnet organisation. Vad vi ofta tar för givet är att organisationer existerar och att de personer som leder dessa är en naturlig del av organisationens väsen.

Chefskap har senaste decennierna ifrågasatts, diskuterats och teoretiserats omkring inom både den akademiska världen och näringslivet. Det finns en tendens till att vara ett modeord eftersom att vikten av detta begrepp kan anses ha ökat de senaste åren. I media ser vi toppchefer få stora bonusar och för att nästa dag få sparken och sedermera kvittera ut en stor fallskärm. Men vad är då betydelsen av chefskapet. I samhället får vi se nya ledarkonstellationer samtidigt som kända idrottsledare börjar hålla företagsutbildningar. På Internet ser vi massor av företag som vill sprida så kallade nya chefskapsmetoder och karriärmöjligheter och dessa teorier är i flesta fall redan existerande gamla teorier som blivit anpassade. Man kan då fråga sig vad som är rätt chefskap för den specifika organisationen man befinner sig i? Den frågan har nog lika många svar som chefer och inom den akademiska litteraturen har man på senare tid valt att gå ifrån att lägga största fokus på chefen, utan mer på den kontext som chefen befinner sig i. Kontexten är i sig en abstrakt benämning på omgivningen och de faktorer som indirekt eller direkt påverkar chefskapet och organisationen. Vi har valmöjligheten att fokusera på ett flertal faktorer som påverkar omgivningen med syfte att verkligen försäkra sig om vad som verkligen förklarar chefskapet, men risken för ytlighet framför djup förståelse gör sig oftast närvarande i sådana fall. Istället kan man begränsa sig till ett fåtal eller en enstaka faktor och från en given utgångspunkt

försöka beskriva chefskap och dess inverkan på organisationen. En sådan faktor som har varit av högsta prioritet i frågan om chefskap, är de bakomliggande ägarförhållandena inom organisationen och hur dessa påverkar chefens agerande.

Inom den svenska detaljhandeln med fokus på möbler och inredning har alla typer av ägarförhållanden. Alltifrån stora koncerner och kedjor med enorma varuhus till den enskilda butiken som ägs och sköts av en enskild individ, visar det breda spektrum inom vilket vi konsumenter kan införskaffa våra möbler. Vad som gör detta segment intressant för alla konsumenter, är det ibland förbisedda faktum att vi till största sannolikhet införskaffar möbler till våra hem och därmed blir målgruppen för detta marknadssegment inom detaljhandeln i det närmast totalt i Sverige. Dock är inte konsumenternas perspektiv det högst relevanta i sammanhanget rörande organisationens chefskap. Utan det är en betydligt mer internt organisatoriska fenomen som påverkar, av vilket bland annat ägarförhållanden är en faktor. Inom möbeldetaljistbranschen finns det ett otal olika ägarförhållandemodeller, man kan dela in dessa något burdust i två kategorier utan att behöva exkludera nämnvärt många ur beskrivningen. Att själv äga och styra över sin egen verksamhet till skillnad från att via anställning inneha uppdraget att leda någon annans egendom i utbyte mot ekonomisk kompensation är uppenbart en skillnad, vilket skapar en kategorisering av chefskapsstilar beroende av de bakomliggande ägarförhållandena. Grundläggande egenskaper i denna skillnad ligger i om man jobbar för sin egen plånbok och står med hela den ekonomiska risken för verksamheten eller endast har ansvar gentemot ett arbetskontrakt och riskerar därav inte mer än sin anställning och möjligtvis sitt rykte. Oftast existerar dessa olika typer av ägarförhållanden oberoende av varandra, då oftast större koncerner och kedjor väljer att hålla sig renodlade inom samma typ av ägarförhållande.

Det existerar dock undantag av kedjor som väljer att använda sig av båda ägarförhållandena, centralt ägda butiker och franchiserägda butiker, inom samma kedja. Sängjätten är en sovrumskedja som har etablerat sig på 16 platser i Sverige till dags dato. De expanderar med en vision att öppna minst sex butiker per år i Sverige (intervju med ägare, november 2003). Historien började 1992 i Göteborg och har sedan slutet av 1990-talet expanderat genom butiker i egen regi och franchiserägda butiker. Gemensamt har butikerna använt sig av ett framtaget koncept för hela kedjan som innefattar alltifrån butikssortiment, arbetsrutiner och profilkläder till samarbetande rörande nationella kampanjer. Som konsument kan man inte veta om en Sängjättenbutik ägs av en franchisetagare eller är i egen regi av Sängjätten

centralt, då detta endast är en fråga om interna ägarstrukturer och berör inte nämnvärt det sätt som butiken ser ut. Men vad som till ytan kan uppfattas som en homogen nationell sovrumspecialist behöver inte vara fallet, då de bakomliggande ägarförhållandena troligen påverkar sättet chefen agerar inom en verksamhet och därav blir följden sedermera att verksamheten drivs på olika sätt.

## 1.1 Problematisering

När det finns ett behov och efterfrågan, så följer oftast näringslivet snart efter med förhoppning att tillgodose detta. Utvecklingen inom möbelbranschen har delvis drivits av att de största generalisterna (IKEA, Mio, Svenska Hem, Em) blivit större och de små specialisterna blivit fler. Sängjätten är specialister inom sovrums, med fokus på sängar och har med denna trend även de expanderat. Men expansion kräver kapitaltillskott och i svängande konjunkturer är det oftast säkrare att hellre välja expansion genom franchiserägare, då dessa står för den ekonomiska risken i verksamheten. Franchisetagarna hyr konceptet som erbjuds av franchisegivaren och inom givna ramar driver franchisetagaren den egna verksamheten för att skapa ett gott resultat för egen del. Till vilken grad franchisetagaren anammar konceptet formellt via kontrakt och informellt genom den dagliga verksamheten, varierar från bransch till bransch och till och med från butik till butik. Genomgående för franchiseförhållandet är den klara distinktionen av styrningen genom ägande och restriktioner av styrningen till förmån för stordriftsfördelar som en franchisekedja kan bidra med. I grund och botten så driver ändå franchisetagaren en egen verksamhet och konceptet färgas av den chefskapsstil som franchisetagaren befattar sig med i högre grad än en anställd chef, som har arbetsuppgiften att styra en butik enligt ett koncept, men inte har samma ekonomiska risk rörande resultatet för verksamheten. Människor identifierar sig oftast med personliga risker och möjligheter till framgång, än en organisations framgång och risk, då detta inte på samma direkta sätt påverkar individen. Skillnaden i chefskapsstil som troligen existerar på grund utav ägarförhållande, franchisetagare i jämförelse med en anställd chef för en butik, kan i första åtanke tyckas vara självklar och oförenlig inom samma koncept. Trots detta så drivs de flesta större franchisekedjor enligt formen, att de bäst presterande butikerna eller enheterna ägs centralt, medan majoriteten av resterande beståndet i kedjan ägs av franchisetagare. Denna metod tillämpas som ett pragmatiskt sätt att ekonomiskt stärka den centrala enheten, men ändå expandera kedjan. Men olika ägarförhållanden, ledande till eventuellt olika

chefsstilar, påverkar troligen även organisationen inom ramarna för konceptet. Med olika perspektiv på verksamheten så tar chefer olika beslut och helst när så grundläggande och individuellt påverkande faktorer som ekonomisk avkastning och ansvar spelar med i bilden. Vad som bör diskuteras är hur skillnaden i ägareförhållande påverkar chefen och vilka prioriteringar man har som chef för en Sängjättenbutik? Vilken chef är mest resultatorienterad? Vilket ansvar väljer man att själv ta hand om och vad väljer man som chef att delegera? Vilken typ av chefskap kan man urskilja? Hur påverkar detta på ett teoretiskt plan den organisation man som chef befinner sig i?

### 1.1.1 Problemformulering

- 1. Hur karakteriseras chefskapet i de egenägda butikerna respektive de franchiserägda?**
- 2. Vilka möjliga teoretiska effekter kan de olika chefstilarna ha på respektive verksamhet?**

## 1.2 Arbetssyfte

Man kan aldrig fullt ut helt förstå ett organisationsfenomens fulla innebörd eller tillräckligt analysera dess teoretiska effekter på organisationer, utan att man bör vara medveten om att avgränsningar är nödvändiga och begränsande på samma gång. Nödvändiga på grund av att tidsaspekten inte tillåter oss att inkludera en total population eller tillräckligt många teoretiska aspekter för att få absolut trovärdighet och därav bör tydligt inses, att begränsningar som skapas för studien är verkliga och i viss mån påverkar resultatet. Förhoppningsvis ska den vidare förståelsen av den teoretiska aspekten chefsstilar påverkan på organisationer utökas genom den fallstudie som genomförs och läsare ska i framtiden lättare förstå och applicera de teoretiska verktygen på andra liknande studieobjekt. För det tredje så skall studien bidra med en ökad insikt i den verklighetskontext som studien befinner sig i, med dess fokus på möbeldetaljister och ägarförhållanden. Som många andra fallstudier kommer inte slutsatserna av den analys vi genomför att kunna appliceras direkt på andra liknande



möbeldetaljister, men med den erfarenhet som erhålls genom att läsa studien, så skall en ökad förståelse framträda för branschen i allmänhet och de ägarförhållanden som kan råda. Ambitionen med studien är att på ett deskriptivt sätt beskriva ett fenomen av olika chefskapsstilar med hjälp av ett antal olika teoretiska verktyg. För att kunna organisera vår studie, så presenterar vi vår analys genom att kategorisera i negativa och positiva aspekter, men målet är inte en avvägning mot vad som är mest positivt kontra negativt av de olika chefskapsstilarna, utan mer en överblick av de möjliga teoretiska effekterna. Vårt mål är på ett beskrivande sätt lyfta upp de olika chefskapsstilarna ur den kontext som de befinner sig och analysera dessa teoretiskt, för att slutligen uppenbara innebörden av de underliggande drivkrafterna av de olika chefskapsstilarna utifrån vårt perspektiv. Slutligen så skall studien ge läsaren en god inblick i hur olika omkringliggande aspekter, så som ägandeförhållande, kan påverka och forma olika typer av chefskapsstilar.

### 1.3 Avgränsningar

Att välja ett deskriptivt hermeneutiskt perspektiv på en studie som behandlar ett sådant odefinierbart fenomen som chefskapsstil, medför naturligt att vi klart och tydligt bör avgränsa oss i både bredd och djup när det gäller vårt analysområde. Vi har valt att fokusera oss på franchisetagare och de anställda chefernas egenskaper, samtidigt som vi ser till inställningar rörande deras position och dess direkta omgivning utifrån deras perspektiv. Givetvis så skulle studien få en större bredd om man även inkluderade de anställda eller ledningen i respektive organisationer och även i högre grad inkludera andra intressenter som är i nära kontakt med verksamheterna. Men syftet med studien är inte att få en fulländad bild av organisationen i sig, utan högsta relevans i denna studie ses till den enskilde chefen och dess perspektiv för verksamheten. Därav så begränsas även de teoretiska aspekterna som kan användas för att analysera det empiriska materialet, då teorier rörande till exempel Human Resource Management, organisationsstrukturer, strategiskt beslutsfattande och andra organisationsteoretiska angreppssätt för att förklara och tolka fenomen inom organisationen. Vi vill inte heller gå så djupt in i chefens inre och titta på dess innersta väsen, med risken att tangera ämnen som psykologi, sociologi eller andra beteendevetenskapliga discipliner, utan fortfarande hålla kontakten med det företagsekonomiska perspektiv som är relevant för denna studie. Detta då dess analytiska resultat troligen inte skulle bidra med något mervärde, i

förhållande till den aktuella frågeställningen, för läsaren att använda som erfarenhet vid belysande av liknande empiriska fenomen som det vi hanterar i denna studie. Därför vår studie tydligt avgränsad på både djup och bredd, för att på ett mer koncentrerat sätt fokusera på chefen och hur dess egenskaper och attityder kan bidra med olika teoretiska effekter på organisationen.

## 2. Metod

### 2.1 Forskningsområde och antaganden

Initialt har vi gjort ett antagande att det finns skillnader i avseende på chefskapsstilar i de olika ägarförhållandena som vi möter när vi studerar Sängjätten. Att göra detta antagande kan i viss utsträckning få vår studie att i viss grad söka efter kontraster, vilket oftast är fallet i komparativa studier. Dock så bör inte detta nämnvärt exkludera faktorer som talar för likheter mellan chefskapsstilar beroende på ägarförhållande. Vi uppfattar även att Sängjätten har utifrån sina ledande/styrande aktörers specifika preferenser och uppfattningar, en föreställning av hur butikerna ska styras och hur beslut bör tas och implementeras för att kunna uppnå bästa möjliga resultat. Med detta antagande så forskar vi efter att undersöka dessa preferenser och uppfattningar för att skapa oss en bättre bild av hur olika chefer inom organisationen resonerar.

Att genomföra en komparativ studie mellan cheferna i den egenägda butiken och franchisetagare, låter oss urskilja de olika drivkrafterna som ligger bakom respektive chefs agerande. Vi antar att olika ägarförhållanden i stor utsträckning påverkar chefens agerande och effekt på verksamheten. Genom att i första hand definiera olika chefskapsstilar och dess underliggande drivkrafter, ger oss möjligheten att i nästa steg se hur dessa chefskapsstilar på ett teoretiskt plan kan påverka organisationen i sig. Vi antar att chefskapsstilen kan ge effekter på organisationen och dess verksamhet och därför söker vi att finna generaliserbara mönster hos de olika cheferna för att kunna kategorisera dessa och presentera de teoretiska effekter som kan uppkomma av de olika chefskapsstilarna.

### 2.2 Tolkningsstrategier

I denna kvalitativa studie har vi valt att använda oss av en hermeneutisk ansats till vårt studieobjekt och den vidare analys som vi genomför. Den är kvalitativt hermeneutisk i den mening att vi väljer att fokusera oss på ett fåtal empirikällor som vi vidare tolkar för att finna generella mönster. Med detta så tar vi avstånd från ett kvantitativt tillvägagångssätt, då detta

inte lämpar sig för den studie vi genomför och inte skulle bidra med en ökad förståelse av studieobjektet i fråga. Förståelsen blir central i detta resonemang, då vi tror att tolkningen av studieobjektet kommer att låta oss komma närmare den förståelse som önskas fås av att genomföra studien. Vi ämnar på så sätt inte att finna en absolut sanning eller fördold verklighet, utan en förståelse av det studieobjekt och de uppenbara egenskaper som vi kan urskilja. Detta exkluderar både de rent induktiva respektive deduktiva förklaringsmodellerna, då vi varken utgår strikt från det empiriska fältet för att finna generella mönster eller auktoritärt att från en teoretisk grund beskriva ett enskilt fall utan vidare empirisk genomgång. Båda dessa ansatser avviker från det verkliga sättet som studier, så som vårans, genomförs då man oftast som forskare pragmatiskt och med förförståelse genomför studier med intryck från både empiri och teori växelvis. Det abduktiva tillvägagångssätt som vi väljer att använda oss av i vår studie, uttrycker sig genom att delvis vi har en god förförståelse av empirin genom en av författarnas tidigare erfarenheter och bådass teoretiska kunskaper (Alvesson & Skoldberg s.42). Detta i sin tur har lett till att vi har valt att koncentrera oss på chefer och de bakomliggande ägarförhållandena. Vi går sedan vidare från de ytliga empiriska egenskaperna till den teoretiska referensramen av organisationsteori och väljer att fokusera på chefskapsstilar som vi vidare analyserar i empirin. Slutligen så ser vi på de teoretiska effekter som dessa chefskapsstilar kan ha på en organisation. Denna växelverkan mellan empiri och teori låter studien att bli mer dynamisk och lotsar läsaren att förstå både det givna fallet och den teoretiska bakgrunden på ett djupare plan. Vi försöker även att lyfta studiens nivå över den enskilda analysen av fallet, genom att även låta verkligheten ge feedback på teorin och de effekter som kan ske teoretiskt.

Genomgående för studien är att vi ser på vårt studieobjekt som just ett objekt och särskilt från oss som forskare. Detta utan att definiera oss själva som absolut objektiva i vår analys, utan som något som externt studerar objektet för att finna inlevelse och förståelse genom en komparativ studie. Vidare så söker vi innebörden i de handlingar, ord och text som vi tolkar, för att finna den innebörd som ligger till grund för tolkningsobjektet. Detta görs genom att vi ser varje handling, ord och text som en del av den helhet, så som möbelkedjan i fråga, detaljhandelsbranschen, handel i allmänhet och organisationer i vår verklighet. Slutligen så uppmärksammar vi och fokuserar oss på den förförståelse vi som författare har till både den verklighet vi studerar och de teoretiska verktyg vi har med oss i bagaget. Oundvikligen kommer vi som individer att färgas av vår förförståelse under studiens gång, men önskar ändå i studien att även där tolka för att förstå det studieobjekt vi har valt. Tolkningen kan

uppfattas som högst relativ då den skiftar från individ till individ, men trots detta så ämnar vi som två författare att ge tolkningen en större bred och mångfacetterad grund för att för läsarens skull uppfattas som mer trovärdiga (Alvesson & Sköldberg s.120).

## 2.3 Tillvägagångssätt

### 2.3.1 Val av bransch och företag

Detaljhandeln kan nästan kallas den sista utposten innan konsumenten. Det är oftast denna del av marknaden som måste vara mest dynamisk i fråga om utveckling då dess närhet till slutkonsument kräver att organisationen är konkurrenskraftig eller försvinner från marknaden på grund av konsumentens bristande intresse. I omvälvande branscher existerar i högre grad företag som expanderar och fördelen med att studera dessa företag är att man kan se hur en organisation hanterar övergången från småskalighet till storskalighet. Framgång kan definieras på många sätt och ett av de mer vedertagna tecken på framgång i näringslivet är när en affärsidé fungerar så bra att verksamheten och konceptet expanderar geografiskt. Detta är fallet med Sängjätten, som med nischen sovrumsspecialist är i en fas av expansion och på så sätt har en viss framgång. Sängjätten är en av de största aktörerna på marknaden inom detaljhandel nationell sovrumsspecialist kedja. Organisationen blir genom sin ägarstruktur med egenägda butiker och fristående franchisetagare ett utmärkt objekt för att studera chefskap och hur chefskap ger sig uttryck inom organisationen. Den uttalade styrning (Jmf med Sängjättens handbok) som franchise innebär, blir därför intressant utifrån ett perspektiv där chefskap gestaltas av hel del olika individer med olika uppfattningar och preferenser, med varierande motiv som ligger till grund. Inom Sängjättens organisation finner vi därför en blandning spännande människor som ger oss en god grund att utreda vår frågeställning och sedermera uppfylla syftet med studien.

### 2.3.2 Val av respondenter

I vår studie har vi valt att använda oss av personer som innehar av ledande ställning inom organisationen. Dessa individer omfattas av företagets ägare, franchisetagare, butikschef/ansvariga, och regionchefer/ansvariga. Problemformuleringen och vårt arbetssyfte blir automatiskt hänfört till dessa individer, eftersom det är på denna nivå diverse beslut tas och strategiska perspektiv reflekteras över, samtidigt som chefskap utövas. Utifrån detta perspektiv har vi gjort vårt urval gällande vilka individer som skulle vara relevanta för studien. Under studiens gång så har vi intervjuat båda ägarna av Sängjätten, alla fyra anställda butikschef/ansvariga, och en regionchef/ansvarig. Utöver detta så har vi intervjuat fem av franchisetagarna. Orsaken till att inte ett totalt urval av franchisetagarna har intervjuats är på grund av deras upptagna arbetstid men vi anser inte att detta har påverkat studiens resultat nämnvärt.

Med vårt urval är det inte sagt att lägre nivåer är mindre viktiga inom organisationen, men för studien blir dessa dock inte berörda. En viktig aspekt som bör begrundas är respondentsintervjuernas tendens och hur den kan påverka utfallet av svaren. Positivism och återhållsamhet kan ha en negativ effekt på reliabiliteten och validiteten, eftersom det intervjuade subjektet kanske vill försköna situationen och möjligen dölja information som denne anser vara affärshemligheter. Detta problem har vi dock försökt eliminera med hjälp av att intervjuernas bidrag kommer att generaliseras och specifika individer ska förbli anonyma, vilket de inblandade har varit medvetna om vid intervjutillfällena. I studien ska alltså det varken framkomma namn eller informationen som direkt ska kunna hänföras till den specifika individen, vilket har varit en förutsättning för att studien alls kunnat genomföras. Detta eftersom individers åsikter skall kunna framgå utan att behöva identifieras till en individ, utan till en yrkesgrupp (franchisetagare / anställd chef / ägare).

### 2.3.3 Val av undersökningsmetod

För att vi skulle kunna förse oss med nödvändig empiri för framställandet av en dokumentanalys med hög validitet och reliabilitet har vi valt att basera våra person- och telefonintervjuer genom ett semistrukturerat (Bryman 1995, s.139) frågeformulär. Utöver dessa primär-data insamlingar har även sekundärdata legat till grund för vår dokumentanalys,

vilket hjälper oss att utreda den aktuella frågeställningen. Förhållandesättet till empiri och den teoretiska basen ger behandlingen av problematiseringen en god teoretisk referensram att utgå från.

### 2.3.4 Val teoretisk angreppssätt

Den teoretiska bas som vi valt att använda för att hantera den aktuella frågeställningen är noggrant vald och övervägd för att kunna ge oss som författare en möjlighet att behandla och förstå fenomenet ur ett antal perspektiv. Eftersom frågeställningen inbjuder ett par olika perspektiv kommer den teoretiska basen att bli förhållandevis bred, för vi på så sätt ska kunna uppnå önskvärt resultat med uppsatsen. De olika perspektiven som vi nyss nämnde rör sig om ett perspektiv ”inifrån” och ett ”utifrån”, varvid det förstnämnda hanterar empiri utifrån teorier rörande individer och dess handlingar i en specifik omgivning. Det andra teoretiska perspektivet behandlar empiri sett utifrån organisationen, så som strategiska val och verksamhetsstyrning, där individen möjligen bör inneha en djupare förståelse för verksamheten. Användandet av två olika perspektiv möjliggör det för oss att kunna använda den breda bas som vi behöver för att kunna svara på vår frågeställning.

## 2.4 Trovärdighet

Valet av organisation för vår frågeställning bidrar även till undersökningens akilleshäla. Tack vare den ena författarens arbetssituation som butikschef inom Sängjättens organisation har detta bidragit till access till önskvärda personer. Det som är studiens styrka blir därför också en svaghet, eftersom de respondentintervjuerna skulle kunna bli färgade av tendens och beroende. Att de intervjuade individerna är beskyddande och hämmade av sin position är vi medvetna och nästan ofrånkomligt i en sådan här undersökning. Huruvida författarens relation till det studerade objektet skulle kunna ha någon hämmande effekt, är inget vi döljer samtidigt som detta anses vara ett problem av mindre magnitud. Som nämndes tidigare har vi försökt eliminera både tendens och beroende till så stor del som möjligt, genom att förhålla oss generellt och att inte inrikta oss individspecifikt genom att t ex använda namn eller uppenbart identifierbara åsikter.

Genom denna kvalitativa fallstudie skulle generaliserbarheten kunna ifrågasättas. Dock bör resultatet av studien i stor utsträckning kunna användas av liknande möbelföretag inom detaljhandeln och till viss del detaljhandeln i allmänhet. Vidare så kan även kombinationen av franchisetagare och egenägda verksamheter och dess effekter appliceras på en stor mängd fall på ett mer generellt plan, då ägarförhållanden existerar i alla dess branscher.

Avslutningsvis menar vi att trovärdigheten i själva studien är tillräckligt stark med tanke på faktorer som; äkthet, tendens, samtidighet och beroende (Alvesson & Sköldberg 1994 s.129). Äktheten och samtidigheten kommer naturligt med det faktum att den empiriska informationen finns att tillgå öppet för alla individer, när som helst. Detta gör både samtidigheten och äktheten kontrollerbar och därav så ämnar författarna att i största möjliga mån beskriva verkligheten utan medveten avvikelse. Vidare så kan beroendet och tendensen vara närvarande i en större grad än vanligt beroende av att en författare har nära anknytning till organisationen som studeras. Dock så upplever vi att beroendet är minimalt, eftersom inga krav eller begränsningar har givits av organisationen som studeras och tendensen motverkas i och med en ytterligare författares egen insyn i det empiriska materialet och organisationen är allmänt. Vidare så upplever vi att den insyn som en av författarna har i organisationen gagnar studien mer än den stjälper, då övertolkningar minimeras och djupare analyser kan göras på grund av en lång period av observation och därav nyttig förförståelse.

## 2.5 Ordlista

Agent teori	Teori som ser ledningen och den anställde chefen som olika agenter med skilda intressen, vilket framträder genom att den anställde ledaren drivs av egenintresse och girighet
Corporate governance	Ett utomstående perspektiv på organisationen i helhet som ser på chefens position gentemot berörda aktörer som ägare men även andra intressenter, så som personal
Stewardship	Till skillnad från Agentteorin utgår från att chefen överhängande drivs av goda intentioner i sitt ledarskap
Stakeholderperspektiv	Beskriver chefens långsiktighet genom att inneha en bredare syn på organisationen
Shareholderperspektiv	Beskriver chefens målsyn och hur fokusering sker på kortsiktiga kapitalintressen för organisationen



Resource Dependency	Fokuserar på de beroenden och förbindelser som organisationen har gentemot sin omgivning och hur dessa skall hanteras för att organisationen skall överleva
Franchisegivare	Någon som hyr ut sin affärsidé. Innehavare av immaterialrätter och det koncept som franchiseras
Franchisetagare	Någon som hyr namn och verksamhet av franchisegivaren. Förvärvar rätten att driva den aktuella affärsverksamheten
Strategic exchange process	En individs inre egenskaper som formar dennes identitet
Diskurs	Normalisering av ett specifikt beteende som yttrar sig i unika tankesätt, vokabulär, språkbruk och kunskap

### 3. En teoretisk reflektion av chefskap

För att läsaren ska få en god referensram att utgå ifrån, kommer vi i detta kapitel att presentera ett antal teorier som vi anser vara viktiga för att kunna analysera den aktuella frågeställningen rörande chefskap. Innebörden av valet av teoretiker och dess teorier kommer att spegla huruvida studien behandlas i den kommande analysen och fungerar därför som ett verktyg för att analysera den empiri som gjorts för studien. Vi har valt att gå från det allmänna till det abstrakta i teoribeskrivningen. Detta för att man som läsare skall vara medveten om att det finns olika nivåer av förståelse när det gäller analysen av chefskap och på egen hand ha möjligheten att reflektera över olika synvinklar på chefskap. Från att se på organisationen och dess omgivning och hur chefen passar in i bilden är i mångt och mycket lika viktigt som kommunikationens makt inom organisationen och hur en chef påverkar denna. Allt detta kommer i en logisk ordning låta läsaren sjunka ned i vår teoretiska världsbild, som sedan det empiriska materialet av ledarskap kan uttolkas med hjälp av nyanserade "glasögon". Att i första hand använda oss av *corporate governanceteorier*, låter oss ha ett utomstående perspektiv på organisationen i helhet och låter oss se på chefens position gentemot berörda aktörer som ägare men även andra intressenter, så som personal. Efter att diskuterat valet av de corporate governanceteorier kommer vi att gå vidare i samma anda och diskutera inomorganisatoriska faktorer ur Watsons ståndpunkt, vilket är en utveckling från *arenasynsättet* på organisationen. Väl inne i organisationens väsen så övergår vi från Watson till Jackalls syn på chefen och dess beteende. Den teoretiska referensramen har i detta skeende gått från att ha haft ett utomstående perspektiv, till att belysa chefens egenskaper inifrån organisationen. Efter att belyst de kriterier som både Watson och Jackall har rörande chefskap och dess beteende, så väljer vi att röra oss från det traditionella sättet att se på ledaren som individ som endast agerar och istället försöker vi sjunka ännu djupare in i ledarens världsbild med hjälp av de tankar och reflektioner som Sandberg och Targama har rörande chefens förståelse av sin omgivning och dess vitala funktion i chefens beteendemönster. Vid detta tillfälle befinner sig vår teoretiska referensram inne i chefens tankar och väl där fördjupar vi oss i de abstrakta mönster och uttryck som formas och skapas till stor del av den mänskliga uppfattningen, nämligen makt, kommunikation, och kultur. Dessa abstrakta fenomen belyses utifrån individens möjlighet att uppfatta sin omvärld på olika sätt och hur detta ger effekter på organisationen i chefens omgivning. Denna nerdykning i teoretiska förklaringsmodeller och

kriterier ger oss en möjlighet att i högre grad ha en möjlighet att förstå studieobjektet i den vidare analysen, från utsidan av organisationen och in i ledarens innersta tankeföreställningar.

### 3.1 Chefens position i organisationen

Det perspektiv som man har på den organisation som en chef befinner sig i har avgörande betydelse till hur man förstår dess handlingar och underliggande drivkrafter. Som forskare kan vi välja att antingen begränsa oss till att fokusera på endast de parter inom en organisation som man uppenbart kan definiera som "företaget". Dessa då de anställda, dess chef, styrelsen, ägare och den omgivning de befinner sig i. Vad man tyvärr missar med denna fokus är de relationer och kontakter som den "inre" organisationen har med externa parter och intressenter. Ett antal teorier belyser chefens relation till sin position och eventuellt ägarna eller dess representanter i form av en styrelse. Dominerande i denna teoribildning är *Agentteorin* med fokus på chef och ägare, som olika agenter inom en organisation (Kärreman 1999 s.53). I denna teori utgår man från att agentens chef drivs av egenintresse och girighet, och därav låter detta påverka det uppdrag som denna har blivit tilldelad av agentens ägare eller dess representanter. Agentteorin har fokus på de personer som innehar formella kontrakt med organisationen i fråga, vilket kan oftast präglas i teorier med *Shareholderperspektiv*. Då framhålls att den största uppgiften är att bygga ett system som minimerar de agentkostnader som uppkommer när de olika agenternas kontrakt eller syfte går isär. Detta skall då ske i form av att en chefs uppgift är att *initiera* beslut följt av ägarens *ratificering* av samma. Vidare så skall chefen *implementera* och slutligen så *övervakar* och kontrollerar ägarens beslutets genomförande (Fama & Jensen 1983 s.301-). Dock så lyckas inte denna teori att helt förklara de fenomen som sker inom och utom en organisation, då den inte skiljer på organisationers storlek eller externa relationer.

Detta leder oss att belysa teorin som förordnar chefskapet som en typ av *Stewardship*, som till skillnad från Agentteorin utgår från att chefen överhängande drivs av goda intentioner i sitt chefskap. De frånsäger inte Agentteorins anspråk att ledare kan drivas av egenintresse och girighet, men vill nyansera bilden av komplexa individer med att chefen drivs och påverkas av faktorer som; att göra ett bra jobb, röna uppskattning, respekt från överordnade och arbetsmoral (Kärreman 1999 s.67). Vidare så utgår denna teori från att chefen och dess ägare oftast har gemensamma strategiska mål och att ägaren eller dess representanter bör sträva

efter att stödja dess chef genom "Management empowerment" (Donaldson & Davis 1991 s.49-). Men denna teoribildning har en något naiv tro att en anställd i första hand styrs av faktorer positiva för ägarna och att det existerar en harmoni mellan chefens och ägarnas strategiska syn på organisationen. Även denna teori lyckas inte helt beskriva olika typer av organisationer, då den i begränsad grad fokuserar utom organisationen och dess externa kontakter. Utöver detta är både Agentteorin och Stewardshipteorin otillräckliga för att beskriva en chefs roll i en organisation, när man tittar på både större organisationer med uteslutande anställda chefer och mindre organisationer, där oftast ägaren och chefen är samma individ. Därav skall vi belysa ytterligare teorier som utförligare kan beskriva de fenomen som vi önskar att finna när vi tittar på olika typer av organisationer och dess chef.

De ytterligare teorier som vi anser lämpar sig bättre för att beskriva organisationen och chefens position i denna, är *Resource Dependency* teorin och *Stakeholderteorin*. Dessa utgår båda från att organisationen befinner sig i en komplex omgivning med ett mångtal aktörer, som alla i varierad grad har intressen inom organisationen (Kärreman 1999 s.69). De skiljer sig i det avseende att *Resource Dependency* teorin fokuserar på de beroenden och förbindelser som organisationen har gentemot sin omgivning och hur dessa skall hanteras för att organisationen skall överleva. Denna teori kan användas som komplement till *Stakeholderteorin*, som bland annat definierar Stakeholders som de individer eller grupper som är nödvändiga för att organisationen skall överleva. Dock så fokuserar *Stakeholderteorin* på de individer som legitimt har inflytande i organisationen och därav så är urskiljandet av dessa individer eller grupper det svåraste, men även det som ger teorin störst flexibilitet. Detta eftersom man kan analysera både större organisationer med uteslutande anställda chefer och mindre organisationer där ägaren och chef är samma individ. Vad som fokuseras på, är de Stakeholders som påverkar organisationen på ett normativt plan, vilket går ut över de formella kontrakt som finns (Bowie 1988 s.97). Man ser till både anställda, kunder, aktieägare, leverantörer, banker, stat och som i vårt fall, även franchisegivare och franchisetagare. Detta leder oss vidare in i organisationen och en vidareutveckling av *Stakeholderteorins* perspektiv på organisationen.

## 3.2 En chefs egenskaper och beteende

Watson har utgått från Stakeholderteorins perspektiv och vidare fokuserat på hur individen, i vårt fall chefen, ur ett arenaperspektiv agerar beroende på fyra olika antaganden (Svenningsson, Föreläsning Ekonomihögskolan Lund, 20030923). Han hävdar att människan är begränsat rationell och leds av symbolism snarare än rutiner, regler och arbetsbeskrivningar. Individen innehar därför en ständig dialog där denne reflekterar över värderingar, kunskap, förtroende, tillit, och åtagande. Egenskaperna bildar vidare individens identitet, alltså den man är i verkligheten. Watson kallar denna reflektion ”*the strategic exchange process*” och den kommer att utspela sig i organisationen som individen befinner sig i (Watson 1994). Om individen uppfattar att det existerar en konflikt mellan vad man önskar eller uppfattar att man har för identitet i organisationen och den nakna verkligheten, så leder detta till ett sammanbrott. Konflikten skapar ineffektiviteter inom organisationen som måste lösas genom att ledaren balanserar ”*the strategic exchange process*” i form av att denne får tillräckligt bra utbyte av de ovan nämnda faktorerna mot chefens prestationer.

Att skapa detta utbyte är en känslig process som oftast störs av flera faktorer och man söker ofta att stabilisera omgivningen med en byråkratisk etik enligt Jackall i boken *Moral Mazes*. Denna bygger på att den personliga lojaliteten finns inskränkt i ämbetet och även att individen följer standardiserade procedurer. Även ett fokus på detaljer och skriftlig dokumentation ska förekomma enligt Jackall struktur. *Auktoritet* (jmf. med Jackson & Carter) menar Jackall är inbäddad i de personliga relationerna som existerar i den befintliga hierarkin där den som är högst ses som ”*the boss is King*”, där följden blir att ärenden trycks nedåt i organisationen. Denna diskurs är en förutsättning för att individer kan utveckla sina nödvändiga baskompetenser, samtidigt som andra kvalitéer måste uppfyllas för att individen ska kunna klättra inom organisationen, menar Jackall. Hårt arbete, undvika misstag, undvika arbete som inte exponeras, samtidigt som det publika framträdandet är betydelsefullt för att individen ska få en högre befattning. Jackall betonar det personliga framträdandet och menar att ”*personality spells success or failure, not what you do on the field*” (Jackall 1989 s.61).

Jackall grundar även sina teorier på de fyra elementen som går bra att applicera på vår fallstudie och blir därför en hjälp till vår analys. Dessa innefattar *team playing*, *looking up and looking around*, *drawing lines*, och *dexterity with symbols*, som beskriver hur individen

upprätthåller sin chefskapsroll inom organisationen. Att vara en teamplayer i organisationen betyder att man passar in i arbetssituationen och gör att andra känner sig bekväma i ens närvaro. Individen bör ha framgång och arbeta långa dagar samtidigt som individen inte ska lägga sig i andras arbete. Det andra elementet går hand i hand med det första, nämligen att inte göra kännbara misstag, menar Jackall. Riskaversion är norm för en lyckad chefskarriär och skulden försöker fördelas till någon annan individ, bäst uttryckt ”*People try to cover themselves*” (Jackall 1989 s.79).

Besluten är ofta rutinmässiga för individen och Jackall menar även att icke rutinmässiga beslut avgörs i samtycke med andra. De sista två elementen behandlar hur chefen fokuserar på mål i en specifik situation och vilket sätt chefen väljer att kommunicera på. Jackall menar att det finns en balansgång mellan individerna i organisationen och de mål som ska uppfyllas, beroende på vilken situation som uppstår kommer etiska problem att existera. Sättet att kommunicera, menar Jackall att det görs genom en skicklighet med symboler. Eufemismer, eller förskönande språk, används också för att möjligen inneha ett övertag på den individen pratar med eller för att försköna incidenter som har uppkommit. ”Deniability” (Jackall 1989 s.136) är därför ett sätt att hantera riskfyllda tolkningar och blir sedermera ett viktigt redskap för individer högt upp i hierarkin, samtidigt som det gör det möjligt att hålla fast vid en dominerande ideologi.

Oftast kan dessa kategoriseringar och begrepp kännas kantiga och inte riktigt låta djupförståelsen av ledaren inom organisationen vara fullständig. Därav så låter vi oss gå vidare med att se på chefskapet ur ett förståelsebaserat perspektiv.

### 3.3 Förståelsens närvaro i chefskapet

Sandberg & Targama menar att lärande är viktigt för att kunna förstå olika sammanhang och har utifrån en undersökning framgick det att människor har olika sätt: Lärande som ökning av kunskap, lärande som att memorera, lärande som förvärvande av fakta, procedurer och liknande, lärande som abstraktion av mening, och lärande som en tolkande process som syftar att förstå verkligheten (Sandberg & Targama 1998 s.86). Den fjärde och femte förståelsen ”är konstruerad av individer som ett resultat av en aktiv satsning från den lärandes sida av att

abstrahera mening från en diskurs” (Sandberg, Föreläsning Ekonomihögskolan Lund, 20031013). Resonemanget utifrån det perspektivet understryker vikten av att öka förståelsen och därmed kunna föra en kommunikation (Jmf med Habermas ideologier) som bidrar till att kompetensen hos individerna ökar.

Spontant så kan ordet förståelse kännas abstrakt och svårhanterligt i sammanhang som oftast är genomsyrat av en mer strikt syn på resurser och styrning. Detta låter sig ifrågasättas och förklaras av Sandberg och Targama, då de hävdar att förståelse och kompetens är starkt knutet till varandra och nyckelfaktorer för att nå högsta effektivitet inom organisationen. Sandbergs & Targamas huvudargument kring förståelse, kompetens och ledningsarbete är att doktrinskiftet från ledning via detaljerade regler och anvisningar, till mer ledning via idéer och visioner, inte har ägt rum mer än på en retorisk nivå. Rent praktisk har man inte lyckats att omsätta detta, vilket beror på att man försökt utföra det inom ramen för ett rationalistiskt perspektiv. Sandberg & Targama föreslår ett tolkande perspektiv på ledning, där man istället för att bara leda via idéer tar det ett steg längre och systematiskt utvecklar ett förståelsebaserat ledarskap utifrån ett tolkande perspektiv. Först då är det möjligt att förstå förståelsen.

Med begreppet förståelse så vill Sandberg och Targama utveckla den syn som man har på organisationer och dess medarbetare. Från att tidigare att ha en dualistisk verklighetssyn och objektivismisk kunskapssyn så ska man hellre sträva efter att ha en tolkande ansats till sin omgivning. I grunden så handlar det om att ta i akt det faktum att människor är personligheter och inte neutrala produktionsfaktorer. Människor beter sig på olika sätt i samma situationer, givet att de har ett antal personliga egenskaper gemensamt sedan tidigare. Man kan säga att människor är komplexa varelser som är påverkade av ett otal olika faktorer, vilket formar varje människas syn på världen, i form av ett par unika ”glasögon” på sin tillvaro. Man kan inte replikera dessa ”glasögon”, fastän man ger samma människa exakt samma uppfostran, utbildning och omgivning. Människor har alltid en tendens att ha olika ”glasögon” som de ser världen genom och därav olika förståelser av varje given situation. Om individen väljer att fördjupa sin kunskap om organisationer och dess medarbetare genom en tolkande ansats, så väljer man att försöka se vad dessa människors förståelse av dess omgivning, då denna är den viktigaste faktorn i att undersöka varför människor agerar på ett visst sätt. Att människor agerar är självklart och resultatet brukar även det vara lätt att se, men orsaken varför är oftast mer kryptisk och som beskrivet ovan individualistiskt och subjektivt. Oftast är inte människor naturligt reflektiva över sitt eget beteende och därför krävs det en genomgående analys och

kartläggning av medarbetarnas "glasögon" i en organisation för att förstå de underliggande orsakerna till ett visst beteendemönster.

Sandberg och Targama sorterar in förståelseformer i tre olika kategorier:

I) Sekventiell förståelse, man tar en sak i taget, utan reflektion om vad som har gjorts innan eller efter.

II) Det ovan nämnda och betonande av helhet och samband mellan innebörders faktorer.

III) Intuitiv insikt, varvid känslan betonas för arbetet som helhet, då man på en högre nivå förstår helheten och kan föreställa sig det man arbetar med i ett större perspektiv.

Förståelsen av arbetet föregår vilka specifika kunskaper och egenskaper som en person utvecklar och använder sig av i arbetet. Det tolkande synsättet är som tidigare nämnts att människors kunskap och färdigheter inte existerar, oberoende av deras förståelse för arbetet. Med det följer en svårighet med att definiera vad kompetens är och att synliggöra denna. Sandberg och Targama operationaliserar genom att dela in förståelsen i tre kategorier (Förståelse I, II & III), från låg, mellan och hög, för att beskriva hur djupt en person analyserar och det antal av faktorer som denna individ inkluderar. Man kan nästan beskriva det som att dessa tre kategorier av människor har tre olika "glasögon" med olika bra skärpa, då de bästa "glasögonen" ger den tydligaste bilden av verkligheten och vice versa. Fördelen att kategorisera medarbetarna i organisationen är att man skapar en struktur för sin analys, vilket annars kan vara lite svårt när man tolkar individuellt subjektivistiska uttryck och endast beskriver dessa rakt upp och ner. Men risken som finns med att strukturera i dessa kategorier är att de olika individer "tvingas" in i dessa beskrivningar som utgör kategorierna. Vidare använder Sandberg och Targama kategorierna som homogena grupper med en viss förståelse, vilket kan uppfattas som nödvändigt för analys, men man bör ändå vara medveten om den övertolkning som kan ske i och med att man grupperar individuella förståelser. Annars tycks logiken i Sandberg och Targamas resonemang vara, att en högre kvalitet av förståelse kommer med att en individ har möjlighet att se utanför den arbetsuppgift som sker nu och dess påverkan på så många faktorer som möjligt, vilket i sig beskriver den kompetensnivå denna individ besitter.



Dialog är en av de faktorer som Sandberg & Targama tar upp som avgörande för att förändra förståelsen av sitt arbete. Genom dialogen skapas kompetensförnyelse så att fler individer kan förbättra sin kompetens. Sandberg & Targama pekar på vikten av kultur i samband med skapande av förståelse. De ser på kultur som en gemensam praxis och förståelse. De som kan sägas tillhöra en viss kultur har utvecklat en i viktiga avseenden likartad förståelse av verkligheten, och denna förståelse underlättar kommunikation och kollektivt agerande. Här anser vi att ledningen inom företaget eller avdelningen har ett stort ansvar. En viktig uppgift för dem är att skapa en stark och enhetlig kultur som bidrar till samma kollektiva förståelse. Detta leder oss oundvikligt in på en fördjupning av begreppen kultur, kommunikation och även makt inom organisationen.

### 3.4 Chefens relation till makt, kommunikation och kultur

Alvesson hanterar några olika perspektiv i avseende på chefskap som han menar finns i en organisation och därigenom appliceras denna världsbild på sina anställda (Alvesson, Föreläsning Ekonomihögskolan Lund, 20030915). Perspektiven är för den enskilda chefen ett verktyg som han kan använda som ett hjälpmedel för att gynna sitt chefskap av sina anställda inom företaget. Dessa involverar kommunikation, makt och kulturen inom den existerande organisationen och de enskilda företagen. Multipla tolkningar till en frågeställning kan anses vara lite komplicerat, men faktum är att det ger oss möjlighet till alternativa handlingslinjer och tolkningsbredden kan därför öka och dra vinning genom flera perspektiv. Vid vårt studerande av det aktuella objekt/subjekt kommer vi som forskare att stöta på subtila uppfattningar och dessa kan återge ”små detaljer som kan vara oerhört avslöjande” (Alvesson, Föreläsning Ekonomi Högskolan Lund, 20030915). Individernas undermedvetna uppfattningar kan t ex reflektera över synen på sin chef och dennes identitet. Teoretiker som Alvesson (Alvesson, Föreläsning Ekonomihögskolan Lund, 20030915) använder sig av, är Habermas, Geertz, och Foucault för att analysera sina iakttagelser som gjorts på sitt studerade fenomen. Foucault talar om *diskurser* (ung. tankesätt, vokabulär, kunskap) medan Habermas kallar dessa *ideologier* när det kommer till deras synsätt på sina specifikt studerade fenomen. Geertz teorier grundar sig på den sociala verkligheten inom företaget, där den kulturella innebörden blir en grundsten för hans teorier, och blir sedermera en intressant aspekt för chefen. Inom kulturen i en organisation florerar olika uppfattningar om vad t ex en chef gör.

Dessa uppfattningar grundar sig på idéer om olika chefskapsstilar och vad dessa gör och hur de agerar inom organisationen. Gemensamt för kulturen är dock att symboliska föreställningar är desamma och att tolkningssättet blir detsamma och därav skulle därför en individ återge ”verkligheten” på samma sätt menar Geertz. Traditionen inom organisationen skapar också ett sätt för kulturen att skapa interaktion och därigenom en starkare kultur.

Habermas använder sig av en kritisk teoretisk ansats och menar att kommunikationen är en ideologi, som bidrar till att kunskap kan medverka till frigörelse inom organisationen och därav kan kommunikationen med fördel användas av chefen. Habermas menar samtidigt att det finns fyra giltighetskriterier där det finns en implicit förväntan i språket; begriplighet, trovärdighet, sanningsenlighet, och legitimitet. För att ledaren ska kunna förmedla sitt budskap till sina anställda, kommer uppfyllandet av dessa kriterier medföra att chefen lättare kan genomdriva sitt budskap och tankesätt. Genom dessa kriterier menar Alvesson att man kan utläsa ett kommunikativt handlande, vilket stödjer Habermas störningsfria kommunikations teorier, som sin tur ska kunna gynna organisationen som helhet. Att motverka källor till kommunikativa störningar, kan man inom organisationen motverka subjektivitet och andra negativa aspekter, som bristfällig kommunikation kan leda till. Kommunikationen finns därmed implicit inom organisationen och blir därför en del av kulturen, efterhand som chefen använder sig av detta verktyg.

Hur ser de största maktteoretikerna på makt? Hur gör detta redskap sig gällande för dagens organisationer och dess chefer, när det gamla hederliga diktatoriska styrandesättet blir mer och mer sällsynt. Enligt Foucault ”är makt förmågan att få någon att göra något som han inte vill göra” (Jackson & Carter 2002). Foucault har en ganska så diffus definition av vad makt är, till skillnad från många andra, som före honom haft vitt skilda uppfattningar om vem och hur människor besitter makt inom företaget/organisationen. Foucault argumenterar istället att man inte kan säga att någon har makt, utan att det uppkommer som en central aspekt genom sociala praktiker i relationer som chefen möter dagligen i sitt affärsliv. Makt uppkommer subtilt i relationer som vi har till varandra i enskilda situationer och beror på allt från tidigare erfarenheter, tankar och förförståelse som ägt rum mellan chefen och dess anställda. Foucault anser även att makt är starkt knutet till kunskap, utan att vara densamma (Alvesson, Föreläsning Ekonomihögskolan Lund, 20030915). Kunskap och makt skapar de diskurser som vi sedan som människor befinner oss i och följer, för att nå ett tillstånd av normalisering inom organisationen. Ett avvikande från dessa diskurser kan för chefen, och den anställda,

skapa konflikter i formen av utanförskap som vi i många fall ser som negativt. De tankegångar som diskurserna skapar, låser oftast människors föreställning av verkligheten och därav ligger det i misstankens hermeneutik att undersöka vilka faktorer som befinner sig under den yta av människors eventuellt låsta föreställning av verkligheten. Foucaults teori är inte så mycket emancipatorisk, som den är reflekterande över hur makt och kunskap uttrycker sig i diskurser genom språkbruk, attityder och handlingar (Alvesson, Föreläsning Ekonomi Högskolan Lund 20030915). Även symbolisk makt uppkommer ifrån handlingar och interaktion inom företaget. Människor uppfattar inte alltid att de ger andra personer legitimitet och symbolisk makt. Precis som folk med symbolisk makt inte alltid förstår att deras kunskap kan vara en källa till legitimitet.

Det finns även ett annat sätt att tolka makt på inom ett företag och dess organisation, nämligen makt kontra auktoritet. I dagens ansträngda konkurrenssituation blir organisationer, liksom den vi studerar, lydnad ett essentiellt begrepp för en företagsledare i avseende att få arbetsuppgifter gjorda. Skillnaden mellan makt och auktoritet är ”att makt handlar om att få någon att göra någonting oberoende av om hon vill eller inte, och oberoende om omfattningen av hennes motstånd mot att lyda, medan auktoritet vilar på antagandet att personen är villig att lyda och att hon accepterar att den person som ger order har rätt att förvänta sig att den åtlyds” (Jackson & Carter, 2002). Auktoritet hos chefen medför med andra ord att uppgiften blir gjord utifrån en positiv respons, där ett reflekterande hos individen över att prestera sitt bästa för organisationen ägt rum, till skillnad mot ett makt scenario där individen fullföljer uppgiften för att slippa hamna i en besvärlig position (Jmf med Jackalls resonemang med riskaversion i arbetssammanhang för karriärister).

Ett annat instrument för en chef att påverka organisationen, är att påverka den kultur som oundvikligen existerar. Geertz har tidigare nämnts och hur hans synsätt ger sig i uttryck inom organisationen. Denna sociala verklighet som alla aktörer inom organisationen lever i, blir en del av kulturen och därmed ett motiv för chefen att känna till. Schein är en kulturteoretiker som hävdar att olika ledarskapstilar påverkar kulturen på olika sätt, beroende på vilket perspektiv denne innehar (Bang). ”Enligt Schein påverkar ledningen organisationskulturen genom fem kanaler” (Schein 1985):

- Det ledningen riktar uppmärksamheten mot, mäter och kontrollerar i organisationen.
- Chefernas reaktioner på kritiska händelser och kriser i organisationen

- Medveten rollförebild, vägledning och träning
- Kriterier för fördelning av belöningar och status.
- Kriterier för rekrytering och urval, befordran, pensionering och avsked.

Den individuella chefen blir med andra ord betydelsefull för den kultur som förekommer inom organisationen och samtidigt som dennes roll ofta har existerat sedan organisationens initiala stadium, får chefen en stor inverkan på kulturen.

## 4. Presentation av Branschen, företaget och butikerna

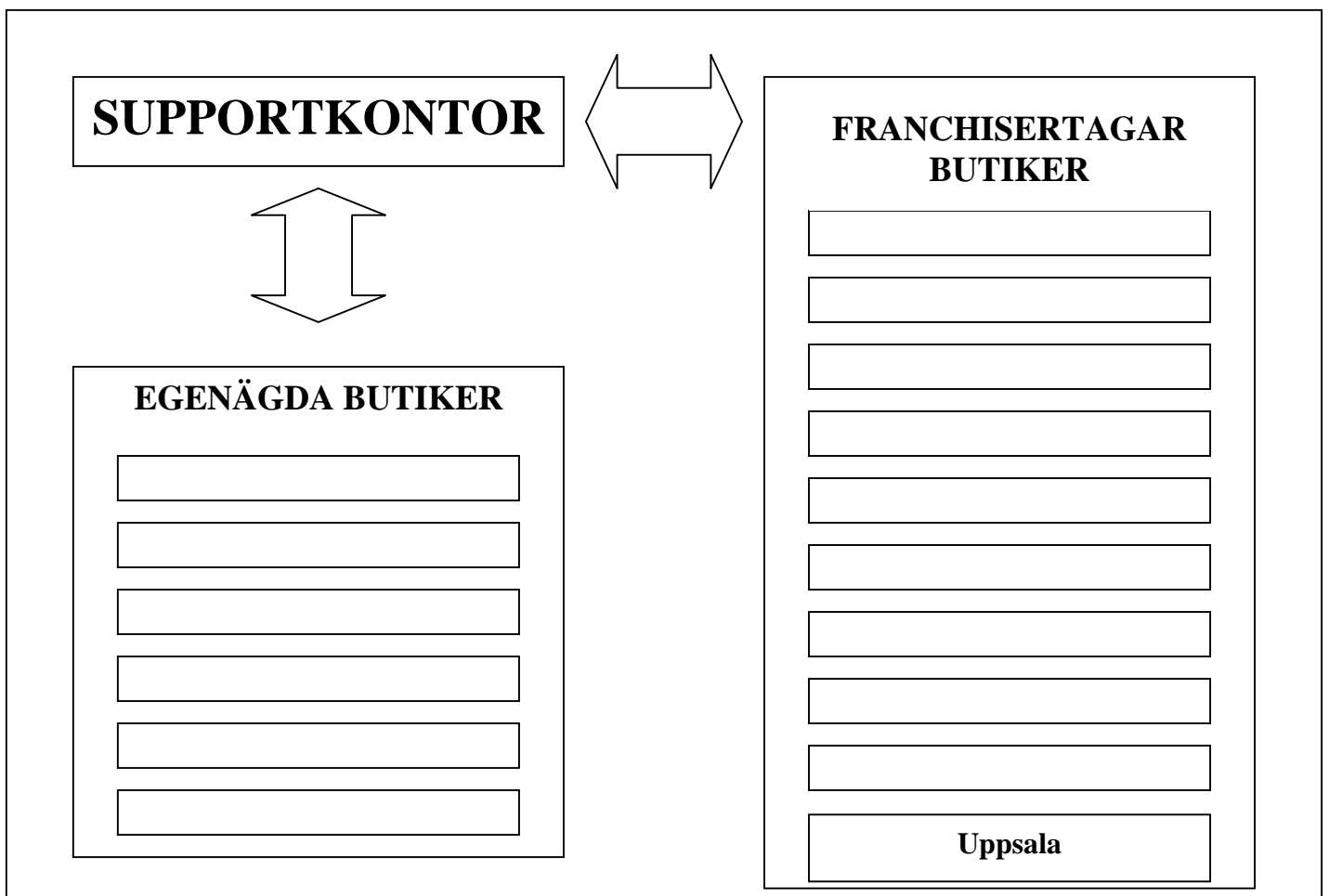
### 4.1 Branschen

Möbeldetaljister är ett segment inom detaljhandeln som i stora drag domineras av ett fåtal starka aktörer. Störst av dem alla är IKEA, vilket kan te sig naturligt då deras koncept tycks ha fångat en stor majoritet av svenska folkets hjärta. Med sina 14 butiker i Sverige så har de ett utbud som ofta saknar motstycke och ligger i majoriteten av folkets prisläge. Därefter räknat utan inbördes rangordning, så kan även Jysk Bäddlager, Mio, Svenska Hem och Em räknas som möbeldetaljistkedjor som är mycket starka på den svenska marknaden. Senaste åren har det skett en tillväxt inom möbeldetaljistbranschen och senast 2002 så ökade omsättningen cirka 6,6 % (Möbler & Miljö, nr.8 2003). Värt att nämna är att IKEAs omsättning ökade 6,5 %, vilket indikerar att branschen i allmänhet genomsnittligt gått lika bra som sin största aktör. Oftast så har tillväxt och expansion skett genom förvärv eller samgåenden, vilket i sig har stärkt de större kedjornas position (Möbler & Miljö, nr.8 2003). Dock så upplever ledare inom branschen att man senaste åren och fortfarande befinner sig i något av en lågkonjunktur, vilket bidragit med lägre omsättning relativt sett, en mer genomtänkt expansion och lägre risktagande (Intervju med ägare av Sängjätten, 20031121).

### 4.2 Företaget och butikerna

Företaget startades som en enskild butik i Göteborg 1992 och växte både i kvalité och människors medvetande som ensam butik till och med 1998, då ytterligare en butik öppnades i egen regi på västkusten. Följande år öppnades ytterligare en egen butik i Göteborgsområdet och tankarna började gå mot att öka expansionstakten genom att franchisa ut butikskonceptet till villiga entreprenörer (Driftshandboken Sängjätten). 2000 började expansionen genom tillskott av franchisebutiker och i slutet av 2001 så införlivades en ytterligare möbeldetaljistkedja med samma koncept och med ytterligare tre butiker till kedjan. I början av 2004 så hade kedjan totalt 16 butiker, varav sex stycken egenägda och tio stycken ägda av franchisetagare. De flesta butikerna är i början av mestadels koncentrerade i syd/väst regionen

av Sverige. Butikerna har en relativt god fördelning mellan egna butiker och franchiseägda butiker, fastän antalet franchiseägda butiker på senare tid har ökat snabbare än de egna butikerna. De egenägda butikerna håller sig till de större orterna Göteborg och Malmö med omnejd, medan de franchiseägda butikerna är mer spridda över landet. Sedan några år så har även kedjan ett supportkontor i Göteborg som sköter central administration, kontakt och rekrytering av franchisetagare (Driftshandboken Sängjätten). Nedan visar vi en förenklad organisationsbild av kedjan;



*Modell 1 - Kedjan i förenklad form*

Butiksytan varierar mellan 1000 till 1600 m<sup>2</sup>, men det finns enstaka butiker med större yta. Konceptet som kedjan har är genomgående närvarande i alla kedjans butiker och erbjuds till de nyrekryterade franschisetagarna som ett paketkoncept, som dessa entreprenörer betalar en avgift för veckovis. Denna avgift baseras på den gångna veckans omsättning och är en given procentsats som alla butiker i kedjan betalar till supportkontoret för att detta skall kunna drivas. Detta innebär att alla i kedjan bidrar till att den centrala administrationen skall kunna

finansieras och i gengäld ge butikerna valuta för detta genom service, samordning och marknadsföring (Driftshandboken Sängjätten).

Butiken riktar sig mot både den högst prismedvetna konsumenten, som till den som söker det mest exklusivaste, men inte väger priset som en lika viktig faktor. Man väljer att placera butikerna något avsides vid större köpcentrum, då man ämnar rikta sig mot de konsumenter som är medvetna om de köp de ska genomföra och är villiga att transportera sig något för att nå den plats butiken befinner sig på (Driftshandboken Sängjätten).

## 5. Det differentierade chefskapet

I detta kapitel kommer vi att fördjupa oss i det differentierade chefskapet som återfinns i kedjor med olika ägarstrukturer, egenägda butiker jämfört med franchiseägda butiker, och därav olika typer av förhållanden som ledarna arbetar under. Kopplingen mellan ägarstruktur och chefskapet grundar sig enklast i det faktum att chefen som har ansvar för den egenägda butiken är endast anställd, medan den som är chef för franchiseägda butiken är både ägare och chef. Vidare så kommer vi att urskilja dessa två typer av chefskap beroende av ägarförhållande och dess underliggande drivkrafter. Avslutningsvis kommer vi att analysera dessa olika chefskapsstilars korrelation med det koncept som kedjan centralt förordnar.

### 5.1 Den anställda chefen

Den anställda chefen är vanligtvis en butikschef, eller har uppgifter och ansvar snarlikt en sådan, i en butik som är ägd centralt av kedjan. Dess betydelse i organisationen är naturligt stor då de personliga egenskaperna och det beteende och chefskap som butikschefen uttrycker, avgör mångt om mycket vilket resultat butiken uppvisar. Beroendet av chefen är i detta fall betydelsefullt och med Resource Dependency teorin i åtanke, så kan man se butikschefen som en högst vital resurs som organisationen är beroende utav, men även att denna är beroende av organisationen. I och med ansvaret som butikschef så kommer även en möjlighet för personlig ekonomisk kompensation för att den enhet som chefen ansvarar för. Beroendet är därav ömsesidigt då ägarna centralt är beroende av bra resultat av avkastning och möjlighet för utveckling i framtiden och butikschefen är beroende av stöd och information från kedjans supportkontor för att med alla tillgängliga resurser kunna skapa ett bra resultat som även betalar sig för egen vinning. En anställd chef beskriver ”att bonus är en morot och incitament för att prestera ett bra resultat” (intervju med anställd chef, november 2003). Man kan även i detta fall dra kopplingar till Stakeholderteorin, där ägarna naturligt har en kapitalrisk involverat i verksamheten, men även att butikschefen riskerar frånvaron av ekonomisk kompensation och även sin anställning och inte jobbet utförs väl. Vidare skall vi fördjupa oss de generella mönster som den anställda chefen har uppvisat under studiens gång.



### 5.1.1 Beskrivning

Den anställde chefen ser oftast sig själv som ”en problemlösare som personalen kan lita på och som finns tillgänglig för att vara ett stöd för sin personal” (intervju med anställd chef, november 2003). Detta gäller både rent professionella frågor och till varierad grad även privata frågor. Dock så drar oftast alla anställda chefer gränsen vid arbetstidens slut när det gäller att vara ett bollplank rörande personliga frågor, då man vill behålla jobbrelationerna på jobbet. Chefen uppfattar annars att relation till personalen har en avslappnad och öppen karaktär där egenskaper som lyhördhet prioriteras, för att i sin tur medvetet skapa en personalvård som bäst gynnar både företaget och dess anställda. Vad som utmärker sig i relationen gentemot de anställda är att den anställde chefen vill både ha ”mjukvara” och ”hårdvara” närvarande i sitt chefskap (intervju med anställd chef, november 2003). Chefen önskar genom den så kallade ”hårdvaran” kunna vara bestämd, delegera de arbetsuppgifter som krävs och styra sin personal efter chefens egna initiativ. Men förutom detta, så vill man även ha ”mjukvaran” närvarande genom att låta personalen själva jobba självständigt, skapa en social gemenskap på arbetsplatsen och decentralisera den bestämmande makten till de anställda. Detta är en balansgång mellan att styra de anställda å ena sidan och ”coacha” dem å andra sidan. Vad man ser för variationer överlag när man tittar på de anställda ledarna, är att man upplever till viss grad att ineffektivitet och svårigheter i styrning av arbetsuppgifter till de anställda har varit svårt, när man i för stor grad har förlitat sig på mer ”mjuka” metoder av chefskap. Den anställde chefen önskar i detta fall att istället ha en större närvaro av ”hårdvara” chefskap för att ”styra upp verksamheten” och skapa en effektivare verksamhet. Den förändring som respektive anställd chef eftersträvar varierar, beroende på hur avvikande denna tycker den nuvarande inställningen är idag bland de anställda, respektive hur ledarna vill egentligen ha det. Vissa uppfattar att chefskapet är i harmoni med den nuvarande inställningen hos de anställda, men överhängande så önskade ledarna att mer ”hårdvara” chefskap behövdes för att få bukt med eventuell ineffektivitet i arbetsutförandet. Genomgående så önskar den anställda chefen att personalen i hög grad förlitar sig på eget initiativ för att genomföra sina arbetsuppgifter, då personalens professionalitet och självständighet är en viktig faktor för att undvika ineffektivitet. Rent praktiskt sker nästan all kommunikation uteslutande genom tal, men viktigare policydirektiv sker även i tryck för att kunna tillgås vid senare tillfälle.

Vidare så uppfattar de anställda cheferna att deras sätt att kommunicera gentemot de anställda inte avviker från det sätt som de kommunicerar högre upp i hierarkin, gentemot ägarna. När det vidare gäller deras relation gentemot ägarna så är denna i stor grad avslappnad och gynnande i den mån som den gör sig närvarande. De anställda cheferna uppfattar i hög grad att det som kan uppfattas som negativt rörande relationen med ägarna är bristen på tillgänglighet och därav skapa ineffektivitet genom ibland förseningar i råd och direktiv. Detta är även en faktor som vissa chefer uppfattar om sig själva rörande deras relation gentemot de anställda, då oftast en "ledarposition är en tidskrävande roll som sällan låter chefen fullt ut ha tid med personalens behov av ledning" (intervju med anställd chef, november 2003). Utöver detta så upplever även de anställda ledarna till viss grad att ägarnas syn på behov rörande verksamheten inte alltid sammanfaller med de anställda chefernas och därav skapas i viss mån en skillnad i åsikt rörande den metod man önskar att använda för att nå det gemensamma målet, dvs. ett bra resultat.

Övergripande så ser den anställda chefen, ur ett kortsiktigt perspektiv på verksamheten, med fokus på resultatet för närmaste månaden. Man önskar att nå en tillräckligt hög nivå av ekonomisk stabilitet för att i framtiden se önskade positiva effekter. Motivering för de anställda ledarna uppges att vara fortskridandet av utveckling och att uppnå sina mål. Detta gäller faktorer som har ekonomiska betingelser, men även faktorer rörande personalen, butiken, kedjan och varumärket. Generellt sett så ser de anställda ledarna på konceptet som mycket positivt i den mening att storleken av kedjan ger stordriftsfördelar och detta kommer att skapa framgång i framtiden

## 5.2 Franchisetagaren

Franchisetagaren är en speciell typ av chef i den bemärkelse att denne är egenföretagare med ytterligare faktorer att beakta. Franchising baseras på det kontrakt som franchisegivaren och franchisetagaren tecknar, inkluderande skyldigheter och rättigheter för respektive part. Oftast, vilket det är i detta fall, så betalar en egenföretagare för rättigheten till ett koncept, med allt vad det innebär som skyldighet att betala en avgift för denna och även hålla sig till konceptet. Den monetära delen av kontraktet är i sig inte komplicerat utan baseras på veckoomsättningen som utbetalas till franchisegivaren, supportkontoret i detta fall. Den mer komplicerade delen

av kontraktet är att följa de restriktioner som medföljer att man som egenföretagare väljer att ingå i en kedja med ett klart beskrivet koncept. Som egenföretagare existerar alltid en varierad grad av driftighet som uttrycker sig i olika former och idéer, vilket kanske inte passar just konceptet och därav måste enligt kontraktet exkluderas från affärsidén. Utöver rättigheten till ett koncept så får även franchisetagaren stöd från supportkontoret i form av bland annat utbildning, information, förmånliga leverantörskontrakt, tillgång till intranät, kampanjerbjudanden och gemensam nationell marknadsföring,. Utöver rättigheten att använda konceptet så är dessa ovan nämnda faktorer högst vitala för att franchisetagarens verksamhet skall kunna överleva. På samma sätt är franchisegivaren högst beroende av franchisetagarens avgift för att kunna driva en franchisekedja med centralt administrerat supportkontor. Detta beroendeförhållande kan bäst beskrivas i perspektiv av Stakeholderteorin och Resource Dependency teorin. Ett ömsesidigt beroendeförhållande existerar i detta fall enligt Resource Dependency teorin, då både franchisetagaren och franchisegivaren är beroende av varandra. Utan varandras bidragande del till kedjans löpande drift, franchisetagarens avgift och franchisegivarens administrativa stöd, så överlever ingen av verksamheterna i nuvarande form, eller alla fall inte effektivt. Man kan dock argumentera för att egenföretagaren lika gärna skulle kunna arbeta på egen hand utan franchisegivaren och därav inte vara beroende, men fokuserat på detta fall av franchisingverksamhet så väljer oftast egenföretagare att starta upp verksamheter inom franchisekedjor, just eftersom det finns ett stöd (intervju med franchisetagare, november 2003). Om företagaren då väljer bort stödet så är sannolikheten relativt stor att egenföretagaren i första hand inte ens skulle starta upp verksamheten. Vidare så kan man ur Stakeholderteorin se på franchisetagaren som har den reella ekonomiska risken och därav är en stakeholder, men även att franchisegivaren är en stakeholder i den form att det alltid medför en risk att investera i en franchisetagare och felaktiga investeringar skapar i sig negativa ekonomiska påföljder för franchisegivaren i form av dåligt rykte, bristande stordriftsfördelar och utebliven franchiseavgift. Detta har i sin tur lett till att man från supportkontoret har anlitat en professionell rekryteringsfirma som endast söker efter lämpliga franchisetagare och därav minskar risken för franchisegivaren. Vidare skall vi fördjupa oss i franchisetagarens chefskap och hur detta utmärker sig i generella mönster.

### 5.2.1 Beskrivning

Den mest framträdande egenskapen som en franchisechef besitter är medvetenheten om att den ekonomiska risken är personlig. Med denna faktor konstant närvarande så styrs mycket av chefens beteendemönster och det sätt som verksamheten sköts. Franchisechefen ”upplever att den frihet man får som egenföretagare även kommer med ansvar och att man önskar att sin medarbetare skall vara medveten om detta” (intervju med franchisetagare, november 2003). Detta uttrycker sig genom ett bestämt men rättvist sätt att besluta på arbetsplatsen, som i sig skall vara rolig att komma till. Personalen i sig ses som en vital resurs för verksamheten, men på samma sätt av vissa som en nödvändighet. Detta kan uppfattas som paradoxalt, men beskriver i sig mycket av franchisechefens mentalitet. Franchisetagaren har en tendens att helst vilja göra arbetsuppgifter själv med ”säkerheten att jobbet blir genomfört på ett sätt som man själv önskar” (intervju med franchisetagare, november 2003). Men franchisetagaren har inte tillräckligt många timmar på dygnet och därför anställer han för att förmedla sitt arbetssätt till fler individer. Dock så finns alltid den höga kostnaden för personal närvarande och dessa faktorer sammantaget leder oftast till att franchisetagaren gör väldigt mycket jobb själv. Att delegera ses som viktigt men är svårt på samma sätt som nämnts tidigare, då risken alltid finns att arbetsuppgiften inte blir genomförd på rätt sätt. Detta leder oss tillbaka till personalen som en vital resurs, då det bästa sättet för att man skall kunna driva en effektiv verksamhet är att man har rätt personal som tänker och arbetar på rätt sätt och även till minst nödvändigast tid. Även att nämnas är att personalen är den faktor som reglerar franchisechefens egen frihet och därav är en mycket viktig faktor i frågan om att kunna ha ett liv vid sidan av jobbet. Med detta i åtanke så kan det även uppfattas som naturligt att franchisechefen föredrar ”småskalighet i sin egen verksamhet” (intervju med franchisetagare, november 2003), då maximal kontroll kan uppnås rörande sin egen verksamhet och dess arbetsgång.

Vidare så kommunicerar franchisechefen på ett öppet och odifferentierat sätt mot både sin personal och supportkontoret. Kommunikationen gentemot sina anställda sker nästan uteslutande verbalt, men även här så uttrycks policys i skrift. Beslut sker i varierad grad efter att man överlagt med både personal, supportkontor och även andra butiker. Men många beslut tas även på eget initiativ. Man strävar som franchisechef att skapa en gemensam känsla för verksamheten och genom att ge feedback på arbetsprestationerna, utbildning och tillgång till

friskvård, så önskar man att skapa en öppnare, hälsosammare och mer professionell arbetsmiljö. Vidare så tror ledarna att de uppfattas av personalen som bestämda, bra och toleranta, vilket de uppfattar är en reflektion av hur en bra chef skall vara.

Franchisekonceptet i sig ses av franchisetagarna som ett fungerande koncept, men med vissa punkter som kan förbättras. Fördelarna med konceptet ger möjlighet att påverka kostnaderna då man som franchisetagare lever med företaget och har på så sätt en flexibilitet att påverka verksamheten. Dock så upplever franchisechefen att bristande resurser centralt från supportkontoret innebär att några faktorer att inte riktigt hålla måttet. Det önskas en förbättrad nationell samordning och då främst rörande marknadsföring och inköp (intervju med franchisetagare, november 2003). Franchisechefen saknar att det inte finns enskilda personer som endast har rollen som till exempel marknadsföringschef, då man tror att detta skulle skapa större positiva effekter för hela kedjan. Generellt sätt så har franchiseledarna olika långsiktiga perspektiv. Vissa ser verksamheten som en investering som vilken annan, medan andra ser på sin verksamhet som ett livsverk. Vidare så uppfattas den ekonomiska stabiliteten som högt prioriterat då det ekonomiska resultatet direkt påverkar deras egen privatekonomi. Detta leder oundvikligt in på det faktum att man som egenföretagare är villig att ge ”det lilla extra” (intervju med franchisetagare, november 2003) för att skapa det önskade resultatet, då man vet att den extra energin kommer direkt att löna sig för både verksamheten och sin egen ekonomi.

## 6. Chefsstilarnas teoretiska organisationspåverkan

I kommande kapitel kommer vi att analysera empiri med tidigare nämnda teori som verktyg. Vi har valt att disponera kapitlet på så vis att initialt börja analysera hur den anställda chefens positiva och negativa effekter av chefskapsstil påverkar organisationen, för att senare fortsätta med franchisetagarens. Slutligen kommer vi att avrunda kapitlet med en reflektion och sammanfattning av aktuella effekter med de olika chefskapsstilarna.

### 6.1 Den anställda chefen

#### 6.1.1 Positiva effekter av den anställda chefsstilen

Vid rekrytering av den anställda chefen så uppmärksammar och fokuserar Sängjätten på den personliga lämpligheten för positionen i fråga. Förutom de kunskaper som krävs för jobbet i frågan så ser ledning även på den anställda chefens personliga egenskaper och dennes potentiella förhållningssätt gentemot de anställda och ledningen. Utifrån stakeholder perspektivet så kan man se detta som att ledningen är medveten om den anställda chefens vitala resurs för organisationen. Den anställda chefen är även denne medveten om den risk som finns för avsaknaden av ekonomisk kompensation om verksamheten inte producerar ett gott resultat och väljer då, så som stakeholderteorin förordnar, att engagera sig för att minimera denna. Ledningen söker efter att rekrytera en viss typ av beteende som passar organisationen och enligt Jackall är detta ett tydligt tecken på både teamplaying och looking up and looking around. Inom organisationen eftersträvas en så friktionsfri miljö som möjligt och därav söks helst en anställd chef som är bekväm i sin position och låter andra inom organisationen vara bekväma i sin roll. Vidare så anser den anställda chefen att han önskar konkreta arbetsuppgifter och uppskattar när detta är fallet, vilket är ett tydligt tecken på att organisationens högre hierarki ger den anställda chefen tydliga gränser eller enligt Jackall drawing lines, för vad som är den anställda chefens arbetsuppgifter.

Den övre hierarkin bidrar även genom ägarnas närvaro i det praktiska arbetet med ett kulturellt inslag i arbetsmiljön, vilket kan generera en samförståelse för den omgivning som verksamheten befinner sig i och därigenom skapa positiva effekter utifrån

stakeholderperspektivet. På så vis ökar den anställda chefens förståelse för den aktuella situationen, vilket medför att risken minskar i avseende att felaktiga beslut tas för verksamheten. Genom att kommunicera och reellt uppvisa en viss typ av attityd så sporras även den anställda chefen på butiksnivå att följa denna typ av kulturell påverkan. Geertz förklarar den kulturella påverkan som högst vital och genomsyrar hela organisationen från högsta ledning via den anställda chefen till personalen i butikerna. Ett ytterligare perspektiv betonande kulturen ger, Schein med sina fem kanaler, som den anställda chefen kan uttrycka sig genom att påverka organisationskulturen. I hög grad uppfyller de anställda ledarna de fem kanalerna, då uppmärksamhet riktas gentemot organisationen genom kontroll och mätning och reflektion rörande kriser i organisationen. Vidare så anstränger sig även de anställda ledarna för att vara en förebild och "en trygghet de kan räkna med" (intervju med anställd chef, november 2003) gentemot sina anställda genom att, som enligt Schein, ge vägledning, träning och ha kriterier för belöningar, status, rekrytering och befordran.

En annan positiv faktor är att kommunikationen från den övre hierarkin i organisationen är till viss del befriad från några kommunikativa störningar, sett från Habermas perspektiv. Även kommunikationen från den anställda chefen och ned i organisationen uppvisade sig till större delen vara fri från kommunikativa störningar, vilket medför att informationen kan flöda tillfredställande till de olika anställda.

Den anställda chefen anstränger sig även i varierad grad att försöka sätta sig in i personalen och sin överordnades tankesätt rörande både arbete och till viss grad även personalens personliga reflektioner. Detta för att finna en större social samhörighet med individerna i fråga och på ett djupare plan kunna ha en klarare kommunikation rörande de arbetsuppgifter som finns tillhanda. Sandberg och Targama visar att denna typ av metod för att effektivisera arbetet är, om inte bara positivt, även högst nödvändigt för att organisationen skall både överleva och förbättras. Vidare så praktiserar även den anställda chefen sin förståelse genom uttryck av kompetens på något varierande sätt mellan de olika butikerna i kedjan. Beroende på den befogenhet och kontroll som varje anställd chef tilldelats, så skapades ett högre incitament till ökad förståelse och kompetensutövning. I denna position spelar även tidigare erfarenhet för specifik produktkunskap stor roll. Genom att använda sig av Sandberg och Targamas termer så kan man säga, med ökad befogenhet och kontroll så tillåts den anställda chefen att gå från förståelse I till förståelse II. Detta genom att observera större delen av sin verksamhet ur ett mer sammanhängande perspektiv och även ha befogenhet att styra över

situationen. Vid ökad befogenhet i kombination med tidigare erfarenheter så ges även den anställde chefen möjlighet att nå förståelse III, då chefen kan utnyttja sin intuitiva känsla för verksamheten från ett högre perspektiv.

Förutom förståelse och kompetens så är även kunskap en maktfaktor som beskrivet av Foucault. Kunskap och kompetens är två högst relevanta faktorer som leder till anställning och i fallet om de anställda ledarna så prioriteras kompetensen att leda framför produktkunskap. Detta har varit ett generellt intryck som vi har fått av de anställda ledarna och ur Foucaults perspektiv så finns det två olika sätt att uppfatta maktaspekten i detta fall. Det är tydligt att ledningen prioriterar kompetens för ledning framför produktkunskap och därav lägger mer tyngd och makt vid chefskapet. Ledningen ser detta som ett normalt tillstånd och önskar att resterande organisationen normaliseras till detta i attityd och tanke (intervju med ägare, november 2003). Dock så har det historiskt och oftast praktiskt varit de personer med högst specialistkunskap, i vårt fall produktkunskap om sängar och produkter anknutet till detta, som erhållit kontroll över makten. Enligt Foucault så ger kunskap makt och därav så är det inte ledningen som avgör vem som har makten utan diskursen på varje arbetsplats, vilket i sin tur formas av både den anställde chefen och de anställda. Detta i sin tur betyder att antingen så prioriteras ledningens attityd om att chefskapet är en föredragen egenskap framför produktkunskapen och det existerar ingen konflikt mellan ledningens attityd och resterande organisationen. Detta har vi sett i vissa fall genom studiens gång och majoriteten av de anställda ledarna befann sig på en arbetsplats där diskursen uppfattades som sammanlöpande från toppen till botten av den organisatoriska hierarkin. Men risken finns alltid att det inte existerar en konvergens mellan ledningens attityd och arbetsplatsens diskurs och därav skapa en konflikt av negativ art.

### 6.1.2 Negativa effekter av den anställda chefsstilen

Den negativa konflikt som kan uppkomma, vilket vi inte uppfattade i någon större grad, är att diskursen på arbetsplatsen istället prioriterar produktkunskap och erfarenhet, som i vårt fall sängar och dess tillbehör, istället för kompetens inom chefskap. Detta kan skapa ett annat maktförhållande än önskat, när personalen ser den anställde chefen som endast en formell chef och istället ser en annan sakkunnig person på arbetsplatsen som betydligt mer hierarkiskt



överordnad och påverkande av makten på arbetsplatsen. Detta är en risk som bör beaktas då dess potentiella negativa effekt kan vara förödande för organisationen och dess effektivitet.

En annan negativ effekt som det tydligt har visats tendens på är den skillnad som finns mellan de villkor, förutsättningar och befogenheter som har blivit presenterade och i gengäld det som existerar i verkligheten. I likhet med Watsons strategic exchange process så är utbytet mellan organisationen och den anställde chefen inte tillräckligt överensstämmande och tillfredställande för den anställde chefen och kan på så sätt skapa en negativ konflikt på organisationen. Sammanbrottet som uppkommer i strategic exchange process är en kombination av olika faktorer beroende på individer i fråga och kan delvis bero på en kommunikativ störning, då "Sängjättens inställning inte är densamma som min" (intervju med anställd chef, november 2003). I vissa fall i studien så har bristande begriplighet skapat en osäkerhet inför den arbetsuppgift som ska genomföras av den anställde chefen och därmed skapat en arbetssituation som uppfattats något negativt. Osäkerheten har vidare förstärkts negativt av det faktum att bristande närvaro och tillgänglighet av ledningen kan skapa en kulturell miljö som enligt Geertz kan påverka hela organisationen på ett negativt sätt.

Vi kan tillika se tendenser av kommunikativa störningar i det sätt som den anställde chefen hanterar sin kommunikation med sina anställda. En viss grad av bristande legitimitet kan ibland vara närvarande, som i sin tur beror på att den anställda chefen har från ledningen blivit begränsad i sina möjligheter att fullt ut ha kontroll över verksamheten de ansvarar för. Detta leder i sin tur att den anställda chefen tar avstånd från de anställda och involverar personalen i begränsad grad vid beslutsprocesser (intervju med anställd chef, november 2003). Vidare påverkar den något bristande legitimiteten och avståndstagandet från personalen att även andra organisationskulturella faktorer blir lidande. Enligt Scheins fem kanaler så anser vi att en del av de anställda ledarna brister i att fullt ut engagera sig i organisationen, då det krävs kontroll, mätning och reflektion rörande kriser i organisationen. Anledningen grundar sig till stor del på andra faktorer bortom de anställda ledarnas kontroll och kan hänföras delvis till tendensen av sammanbrott i den strategic exchange process mellan den anställda chefen och ledningen. Den bristande befogenheten och kontrollen leder även i begränsad utsträckning till att förståelsen blir hämmande, som Sandberg och Targama beskriver det. I och med att den anställda chefen upplever att den bristande kontroll som denne har över sin arbetssituation så hämmas även möjligheten att se arbetssituationen ur ett bredare perspektiv och därav finna en djupare förståelse. Avsaknaden av djupare förståelse leder givetvis till störningar i möjligheter

att fullt ut framhäva sin kompetens och därmed framkommer ineffektiviteter inom organisationen.

## 6.2 Franchisetagaren

### 6.2.1 Positiva effekter av franchisetagarstilen

Som påvisades i föregående kapitel kan det finnas en hel del positiva och negativa skillnader med chefskap, beroende på vilken position chefen innehar. Franchisechefens position och därmed beroende, skiljer sig på flera punkter från det chefskap som i de föregående styckena presenterats. Franchisechefen är mer eller mindre tvungen att inneha en stakeholder view för att kunna göra strategiska beslut för att företaget ska kunna ”överleva och växa långsiktigt” (intervju med franchisetagare, november 2003). Detta, eftersom de relationer som existerar gentemot ett antal intressenter, är livsviktiga att de upprätthålls och inte har störningar, då ett beroende till dessa intressenter finns och bra relationer är en nödvändighet för att inte ineffektiviteter skall påverka deras egen verksamhet. Franchisechefen är medveten om sitt behov av det centrala supportkontorets tjänster och fastän de formella kontrakten mellan franchisegivaren och franchisetagaren är begränsade till vissa ramar, så har franchisechefen även förståelse för de fördelarna som uppkommer vid ett strävande efter ökat samarbete på nationell nivå.

Ur ett inomorganisatoriskt perspektiv så tolkar vi att franchisechefen innehar en förståelse för den roll som denne befattar sig med. Detta blir därför en positiv egenskap som möjliggör det för franchisechefen att kunna föra en individuell reflektion över sin arbetsprestation utifrån the strategic exchange process och på så sätt stärka sin identitet ytterligare som chef inom företaget. Utifrån Watsons teorier, gynnar kompetens och kunskap chefens identitet samtidigt som friheten att ha inblicken och förståelsen att styra sin verksamhet på ett godtyckligt sätt. Franchisechefen kommer på så sätt att kunna styra över den ekonomiska biten med en långsiktig strategiskt perspektiv, som dessutom är nödvändigt för att verksamheten ska kunna vara stark mot sina konkurrenter.

Vidare visar sig franchisechefen inom kedjan ha en positiv relation till sina anställda. Franchiseledarna som intervjuats har påvisat vikten av hur viktig betydelse av team playing är för butiken och för verksamheten under en längre period. Dessutom är det viktigt att ”saker och ting görs på rätt sätt” (intervju med franchisetagare, november 2003) varvid det är nödvändigt att franchisechefen inser att han har ansvaret för att det görs korrekt. Det är även relevant att franchisetagaren skapar sig möjligheten att kontrollera, så att en riskminimering i personalens beteende sker till förmån för den verksamhet franchisechefen äger. Enligt Jackalls resonemang med riskaversion kan i detta avseende anses positivt, eftersom att arbetsuppgifter inte går att delegera till någon annan individ. Blir inte saker och ting gjorda finns det ingen annan som kan göra dem på ett bättre sätt. Givetvis kan dessa uppgifter föras vidare till anställda, men det är franchisechefen som har det yttersta ansvaret för dessa och ingen annan. Jackalls drawing lines är ett begrepp som anammas i syfte att sätta gränser för sina anställda och för verksamheten överlag. Under dessa föränderliga relationer kommer franchisechefen att erfara, att uttalade linjer och gränser rörande samordningen mellan den lokala butiken och det centrala supportkontoret, som reglerat i kontrakt mellan franchisegivaren och franchisetagaren, i viss mån kommer att suddas ut. Ur stakeholderteorins perspektiv så kan man se hur franchisetagaren är beroende av det centrala supportkontoret till den grad som franchisetagaren behöver dem för verksamhetens överlevnad. Men oftast så kan det vara svårt att för stunden avgöra vad ens beroende grundar sig på från franchisetagarens håll. Detta då många av de beroende aspekterna som finns mellan franchisetagaren och franchisegivaren utspelar sig under lång tid, så som att bygga upp ett gott rykte eller implementera ett nytt datasystem som skall ge positiva effekter på lång sikt. Oklara eller tummande på gränser kan sätta franchisechefens egenskaper på prov och i förlängningen så kan dessa förändringar ge en negativ effekt på den enskilde franchisetagares verksamhetsstyrning. Franchisechefens inblick och kunskap om organisationen bidrar till att kulturen inom företaget kan uppnå den positiva nivå som de studerade fallen har. Franchiseledarna känner till att betydelsen av en god kultur kan användas som ett verktyg för företaget och därmed kan denna anses vara en tillgång för att franchisechefen och dennes chefskap. Enligt Scheins teorier uppfyller samtliga de intervjuade franchiseledarna dessa kriterier och är därför en central del för den goda kulturen för de olika franchisebutikerna. Speciellt viktiga attribut för franchisechefen är dennes medvetenhet och sitt utomstående perspektiv över sin rollförebild vid vägledning till sina anställda, men även att de övriga kriterier uppfylls på ett tillfredställande sätt.

Franchisechefen använder sig dessutom av makt genom normalisering (Foucault) där franchisechefen huvudsakligen använder sig av kunskap, men även kommunikation och en stark kultur för att genomdriva denna. Franchisechefen är tillika med sin position franchiserbutikens överhuvud och kan därför tituleras ”*boss is king*” (Jackall). Makten finns hos franchisechefen inom de olika butikerna och den är diskursiv, vilket betyder att denna florerar subtilt till de anställda som låter sig undermineras denna makt. Den dubbelsidiga kommunikationen till franchisegivare och till anställda anser vi vara positiv för de olika butikerna, något som understöds av stakeholderteorin, vilket medför att den strategiska vitaliteten blir en positiv insikt för franchisechefen och dennes kommande verksamhetsstyrning. För franchisechefen är kommunikationen en vital del för verksamheten och därmed kan den användas som ett verktyg för att motverka bl.a. kommunikativ störning. Dessa stöds av de kulturella normerna (Geertz) stödjer detta resonemang och blir därigenom en tillgång för butikerna.

Samtidigt som diskussionen angående kommunikationen är oerhört viktig, är även franchisechefen förståelse betydelsefull. Med franchisechefens ekonomiska insats och incitament blir både franchisechefens och personalens förståelse av uppgiften vital för verksamhetens bästa och bidragande till detta är den anställdes ”delaktighet i verksamheten genom eget ansvar” (intervju med franchisetagare, november 2003). Franchisechefens använder sig/blir tvingad att använda sig av huvudsakligen förståelse III (Sandberg & Targama) varvid samband av verksamhetens helhet, med inslag av intuition, blir en tillgång för chefskapet. Franchisechefens inblick måste dock förmedlas för att gynna butiken och med franchisechefens goda kommunikativa förmedling så uppfylls Habermas fyra giltighetskriterier. Sammantaget, så med större engagemang för sitt arbete i och med ekonomisk risk och intresse i verksamhetens utveckling, så är franchisechefen villig att ge ”det lilla extra” för att nå bästa resultat och i yttersta mån tillvarata de resurser som finns tillgängliga.

## 6.2.2 Negativa effekter av franchisetagarstilen

Trots de ovan nämnda positiva attribut, finns dock förfarande ett dilemma som generellt existerar för dagens franchisetagare, nämligen en konflikt som grundar sig kommunikativa

störningar på grund av bristande begriplighet eller legitimitet i kommunikationen gentemot sina anställda. Samtidigt som personalen är butikens viktigaste resurs, så är den samtidigt den mest svårkontrollerade och ibland ses som "ett nödvändigt ont" (intervju med franchisetagare, november 2003). Franchisechefens ekonomiska insats gör det viktigt för chefen att kunna förmedla på rätt sätt för att arbetsuppgifter ska genomföras på önskvärt sätt. Dock finns motsättningar till detta, vilket gör att franchisetagaren ofta gör många av arbetsuppgifterna själv. Detta fenomen grundar sig på att franchisechefen möjligen tvivlar på sin egen pedagogik, personalens förståelse, eller så tvivlar franchisechefen på att personalen skall genomföra den önskade arbetsuppgiften efter de givna instruktionerna. Resultatet av detta blir att franchisechefen jobbar mycket och tar på sig en stor arbetsbörda, vilket vi menar delvis är en följd av den strategiska inblick som shareholderperspektivet medför. Detta negativa utfall av arbetet avspeglar även en avsaknad av Sandberg & Targamas förståelse III samtidigt som kommunikationen enligt Habermas är bristfällig. Om man inte är medveten om detta ineffektiva sätt att inte delegera tillräckligt, så kan franchisechefen möjligen utarmas ur ett längre perspektiv, där utbrändhet skulle kunna drabba franchisechefen.

En annan potentiell negativ faktor kan vara den liknande kostnader som man investerar i för att se avkastning på längre tid. Franchisetagaren investerar på veckobasis en kostnad som sedan skall utfalla i positiva effekter i form av stordriftsfördelar, information, utbildning och samordningseffekter, för att nämna några effekter. Dock så uppfyller inte alltid den önskade avkastningen förväntningarna på kort sikt och därmed så hamnar den kostnad som skall underlätta arbetet oftast i fokus för rationaliserande åtgärder. Detta är ett tydligt tecken på att det finns en skillnad mellan vad man önskar eller förväntar sig av ett samarbete liknande det mellan franchisegivaren och franchisetagaren. Med perspektiv ur Watsons strategic exchange process så kan denna skillnad uppfattas som en potentiell konflikt av negativ karaktär och bör beaktas, för att inte tära på franchiseförhållandet. I samma anda kan även samarbetet ses på i sin helhet och de kompromisser som följer av att en nationell samordningsenhet försöker styra flera lokala enheter åt samma håll inom samma koncept. I och med att konceptet i sig kontinuerligt är under utveckling och uppdateras i formen av nya rutiner så är det svårt att dra gränsen var egentligen franchisetagaren kan neka att anamma nya rutiner, så som "gemensam annonsering" och "nytt kassasystem" (intervju med franchisetagare, november 2003). Nya rutiner kan i sig själv medföra en merkostnad på kort sikt för franchisetagaren och ur ett kort perspektiv inte ses på mer än som en ytterligare störande faktor avvikande från kärnverksamheten. I och med att franchisetagaren står för den ekonomiska risken, så blir det

en svår uppgift för franchisegivaren och det centrala supportkontoret att argumentera för att nya rutiner skall ge samordningsfördelar och ur ett långt perspektiv gynna hela kedjan. Detta fenomen kan på samma sätt belysas med den konflikt som uppstår när en individ inte får det man önskar ur ett samarbete beroende på att det finns ett sammanbrott i den strategic exchange process. Ur franchisechefens perspektiv kan detta ses som en negativ effekt att behöva engagera sig i teamplaying och looking up and looking around enligt Jackall, för att på så sätt egentligen gynna ett kollektiv framför sin egen verksamhet och resultat på kort sikt. Sammanlagt kan sägas att det är en kamp mellan det lokala egenintresset på kort sikt och det kollektiva intresset på lång sikt som utmynnar i en kompromissande situation för alla parter involverande, inte minst franchisechefen.

En annan nackdel som uppkommer för franchisetagare är riskaversion (Jackall) som kan hindra honom från att satsa och investera i framtida kampanjer. Denna rädsla, med ekonomiska incitament som grund, kan skapa fördröjning när det kommer till beslutstagande. Istället blir möjligen franchisechefen tveksam till satsning, för att på så sätt kunna titta och se hur det går för likvärdiga franchiseföretag, att vidare investera likadant eller avstå.

## 6.3 Reflektioner av analys

Under studiens gång så har sakta med säkert en bild skapats av de olika chefskapsstilarna där den anställde chefen och franchisechefen har olika förutsättningar att arbeta efter inom samma koncept, men dock med olika underliggande motiv och incitament. Generellt sett menar vi att båda sortens chefer har visat positiva tendenser att följa det koncept som kedjan centralt förordnar. Det som vi upplevde under studiens gång var de tendenser till möjlig riskaversion och underliggande prioriteringar enligt strategic exchange process som kan leda till att styra franchisetagaren att prioritera sin egen verksamhet framför den kollektiva kedjan. Detta är dock endast en farhåga som inte behöver uppfyllas men bör beaktas, då en chefs åsikter och tankar påverkas av ett mångtal faktorer och man bör vara medveten om att risken finns.

Sammantaget så upplevde vi att de olika cheferna visade generella mönster som beskrivet ovan och man kan genom en tolkande ansats se att det troligen ligger ett antal underliggande drivkrafter som styr dessa chefers agerande och åsikter. Franchisetagaren och den anställda chefen är egentligen två helt olika yrken som inte skiljer sig mycket från de arbetsuppgifter som är tillhanda, utan mer beroende till den inställning, attityd och ägarförhållande som den givna chefen besitter. Ur stakeholderperspektivet så ser vi tydligt att det beroende som franchisetagaren har gentemot franchisegivaren är väldigt olika i sin natur i jämförelse med den anställda chefen. Beroendet för de olika typerna av ledarna grundar sig i olika faktorer där den anställda chefen har större möjlighet att påverka sitt eget beroendeförhållande, medan franchisetagarens beroendeförhållande påverkas i hög grad av det centrala supportkontorets agerande. Vidare så påverkar detta sammantaget i hög grad den chefskapsstil som chefen har och ger därmed även effekter på organisationen.

Franchisetagarens ägande av sin butik och den ekonomiska risk det medför skapar i sin tur en attityd och inställning som till viss del visar väldigt positiva effekter, i förhållande till den anställda chefens. Franchisetagaren strävar efter att finna största förståelse av intuitiv form med insikt av samordning och helhetsbild för både produkten, omgivningen och sin personal, för att nå bästa resultat och är villig att ge ”det lilla extra” för att gå bortom de gränser man annars som anställd chef innehar. Den anställda chefen har inte på samma sätt den ekonomiska risken att minimera och skapa bättre resultat för sig själv, utan har istället större

fokus på att jobbet genomförs på ett korrekt sätt och att karriären säkras i högre grad, så som den byråkratiska etiken förordnar. Detta hellre än att chefen säkrar den ekonomiska kompensation som kan uppkomma vid tillfälle då butiken går bättre och därigenom tillfredställa strategic exchange process för chefen i fråga. Avståndet mellan en väl genomförd arbetsprestation och ekonomisk avkastning blir större för den anställda chefen och därav så kan denna, till skillnad från franchisetagaren, ha en större benägenhet att pröva sig fram med mindre risk för egen förlust på kort sikt. Franchisetagaren bör istället kontinuerligt vara medveten om nivån på checkkrediten och eventuellt väljer därför denne att avstå från otestade nationella kampanjer. Detta är knutet till att franchisetagaren kan uppleva påtvingade rutiner som en onödig kostnad för den egna verksamheten, medan den anställda chefen ser det som mer än positivt, då de samordningseffekter som uppkommer märks mer än den kortsiktiga ekonomiska kostnaden. Ur stakeholderperspektiv uppenbaras tydligt en skillnad mellan franchisetagaren och den anställda chefen som på ett mer öppet sätt genomför förändringar och nya rutiner, samtidigt som de uppvisar en större benägenhet att på ett kommunikativt störningsfritt sätt förmedla ledningens åsikter och tankar till den personal som befinner sig i de egenägda butikerna. Skillnaden uppkommer då risken för förändringar i högre grad påverkar franchisetagaren direkt, medan den anställda chefen inte på samma sätt behöver uppleva risken för de eventuella negativa effekterna när istället ägarna för de egenägda butikerna står för risken.

Dock bör nämnas att både franchisetagaren och den anställda chefen strävar efter att finna en större förståelse av sin personal men att franchisetagaren till skillnad från den anställda chefen har i slutändan en mer ekonomisk betoning av dess intentioner. Franchisetagaren ser sin personal som vital för både effektiv arbetsgenomförande och att en nivå av tillit bör uppnås för att franchisechefen skall kunna lämna verksamheten till att skötas operativt av någon annan. Den positiva aspekten av detta är att franchisetagaren har en större motivation att finna en djupare förståelse i jämförelse med den anställda chefen, som själv inte behöver ha samma insikt, då risken för att påverkas av negativa effekter är mindre. Den negativa aspekten av franchisetagarens ökade motivation för förståelse är om denne inte finner tillit hos sina anställda så finns risken för överarbetning. Avslutningsvis menar vi att den styrka som franchisetagaren finner i sin maktposition som ägare och chef över sin verksamhet brister något när man tittar på den anställda chefen. Generellt så uppfattas kunskapen om chefskap som en prioriterad egenskap framför produktkunskap och detta i sig är inte en problematisk faktor, så länge diskursen på arbetsplatsen följer denna typ av attityd. Men risken finns att



även personalen prioriterar specialistkunskap inom produktområdet och därav försämrar legitimiteten för den maktposition som den anställda chefen innehar och allt blir istället en formell charad. Detta kan då givetvis motverkas genom att den anställda chefen innehar eller förbättrar sina produktkunskaper för att få mer makt i den diskurs som hägrar på arbetsplatsen.

För att sammanfatta ovanstående intryck i analysen så följer nedan en matris som beskriver i korta ord de resonemang vi har diskuterat.

# SAMMANFATTNING AV ANALYS

	<b>Anställd chef</b>	<b>Franchisetagare</b>
<b>Positiva effekter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anställd för att passa både personalen och ledningen</li> <li>• Förmedlare och representant för organisationskulturell genomströmning från ledning till personal</li> <li>• Kommunikation till personal mestadels befriad från kommunikativa störningar</li> <li>• Strävan att nå högre förståelse av personal och verksamhet</li> <li>• Makt genom kunskap om chefskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frihet att forma sin arbetsituation för bästa möjliga personliga preferens</li> <li>• Kapitalrisken bidrar till engagemang</li> <li>• Organisationskulturell harmoni i och med småskalig kontroll</li> <li>• ”Boss is King”</li> <li>• Drivkrafter för att undvika kommunikativa störningar och högsta förståelse</li> <li>• Villig att ge ”det lilla extra” för att nå bästa möjliga resultat</li> </ul>
<b>Negativa effekter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk för bristande legitimitet i chefskap med anledning av avvikande diskurs</li> <li>• Varierande grad av ineffektivitet beroende av sammanbrott av utbytet mellan det förväntade och verkligheten, kulturella omständigheter och kommunikativa störningar</li> <li>• Otillräcklig befogenhet och kontroll hämmar förståelsen och utnyttjande av kompetens</li> <li>• Avsaknad av ekonomisk risk och diffusa verktyg att utvärdera prestationer hämmar engagemang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskaversion till nationella satsningar bidrar till fördröjd inkomst</li> <li>• Överdriven arbetsbelastning beroende av kommunikativa störningar och bristande förståelse</li> <li>• Egna intressen och kompromisslöshet kan bidra till negativa nationella samordningseffekter</li> </ul>

## 7. Sista tankar och slutsats

Den anställda chefen befinner sig i en högst fördelaktig situation om ledningen engagerar sig genom organisationskulturellt inflytande och kommunikativ störningsfri information och kontakt med den anställda chefen. Detta skapar en god grund för att den anställda chefen skall kunna se på sin verksamhet med möjligheter till kortsiktiga och långsiktiga förändringar och ett djupare engagemang kan uppnås för både den lokala butiken och den nationella kedjan. Dock så existerar ett antal faktorer som på ett väldigt lättvindigt sätt kan negativt påverka möjligheterna för dessa goda förutsättningar att fullt ut existera. I första hand så är det svårt att fullt ut tillfredställa de önskningar och förväntningar som den anställda chefen har på organisationen i fråga om ekonomisk kompensation och arbetsmiljö och i andra hand så har ledning en stor roll i det faktum att deras tillgänglighet och engagemang är vitalt för att inte verksamheten skall lämnas utan vägledning. Utan ledningens engagemang så kan den anställda chefen, utan eget ägarintresse, känna ett vakuum i den mån att otillräckliga befogenheter och brist på kontroll hämmar den anställda chefens agerande, eftersom denne inte vet vad ledningen och i förlängningen ägarna vill. Detta fenomen motverkas av att både ägarna och chefen för verksamheten är samma person, nämligen franchisetagaren. Franchisetagaren har till skillnad från den anställda chefen en djupare förståelse och bättre inblick över verksamheten och kan på så sätt agera sitt chefskap med större kontroll. Dessutom tillkommer de ekonomiska incitamenten i verksamheten som vi tidigare nämnt som grund för att verksamheten ska bli gynnsam. Vi ser alltså med detta som grund att franchisetagarens engagemang har en väldigt stor betydelse för de individuella butikerna och effekten av att han/hon ”ger det lilla extra” blir en av de största tillgångarna för konceptets framtid. Organisationen kan med andra ord dra en oerhörd nytta av franchisetagarens chefskapsförmåga.

För framtiden så upplever vi att strategivalet av franchiseägda enheter för att expandera en kedja är ett pragmatiskt och effektivt sätt att nå vidspridd framgång för ett koncept. De resonemang som kommer fram i vår studie bekräftas av den utveckling som sker i näringslivet, där multinationella kedjor som McDonalds som expanderar genom franchising, men samtidigt väljer att behålla de mest lönande enheterna inom den egenägda sfären. Dessa är då oftast uppköpta från framgångsrika franchisetagare som på ett entreprenörmässigt sätt

skapat en lönsam verksamhet genom kompetens och markandsförståelse. Det vi har sett under studiens gång är att de anställda ledarna saknar ”det lilla extra” som driver franchisetagaren på gott och ont att skapa ett gott resultat. Det vi även har sett är risken att inte ha en tillräckligt stark franchisingstruktur, där alltifrån kommunikation till samordnade avtal skall vara tillräckligt effektiva för franchisetagaren ska låta de egna intressena gå före den nationella kedjan. Förslagsvis så ser vi en framtid där starka centrala enheter i form av franchisegivare bidrar med högsta kompetens och en effektivt fungerande infrastruktur som bidrar till franchisetagare med alla stordriftsfördelar som större koncerner befattar sig med. De egenägda butikernas existens och form kommer även att förändras till att vara de mest lönsamma och på så sätt ryggraden och pilotenheterna för franchisegivarens konstant utvecklande koncept.

Avslutningsvis menar vi att de egenskaper som de olika chefskapsstilarna för både den anställda chefen och franchisetagaren är inte bara typiska för ett företag i sängdetaljistbranschen, utan troligen för en stor del av detaljistbranschen och till viss del även allmänt i hela näringslivet. En sensmoral som har varit återkommande och som vi personligen uppfattat som det mest vitala i denna komparativa studie av chefskap, är de otroligt positiva effekterna av hur småskaligt ägarintresse i storskaligt sammanhang kan bidra till framgång för många, inte minst chefen själv.

## 8. Litteratur- och källförteckning

### Skriftliga källor

#### Böcker

- Alvesson, Mats. *Kommunikation, makt och organisation*, Stockholm: Norstedts Juridik, 2002.
- Alvesson, & Sköldbberg, *Tolkning och Reflektion*, Lund: Studentlitteratur, 1994.
- Bang, Henning. *Organisationskultur*, Lund: Studentlitteratur, 1999. (Andra upplagan).
- Bryman, Alan (1995). *Research Methods and Organisation Studies*, Routledge, London
- Foucault, Michel (1980). *Power/Knowledge*, Prentice Hall, Harlow.
- Jackall, R. (1989). *Moral Mazes*. Oxford University Press, Oxford
- Jackson, Norman & Carter, Pippa. *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*, Malmö: Liber ekonomi, 2002.
- Sandberg, J & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund
- Shein, E.H. *Organizational culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Watson, T. (1994). *In Search of Management*. Routeledge, London

#### Artiklar

- Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. In S. Luperfoy (ed.), *Problems of international justice* (pp. 97-113) Boulder: Westview Press.
- Donaldson, L. & Davis, H. L. (1991) Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Fama, E & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and economics*, 26, 301-325

## **Tryckta källor**

- Hedstrand, Malin (2003) *Drifthandboken Sängjätten*

## **Muntliga källor**

### **Intervjuer**

- Fem anonymiserade intervjuer med butiks/regionsansvariga i sängdetaljistikedja, 19, 20, & 21 november 2003.
- Fem anonymiserade intervjuer med franchisetagare i sängdetaljistikedja, 20, 27 & 28 november 2003.
- Två intervjuer med ägarna i sängdetaljistikedja, 20 & 29 november 2003.

### **Övriga muntliga källor**

- Alvesson, Mats. Föreläsning Ekonomihögskolan Lund, 15 september, 2003.
- Svenningsson, Stefan. Föreläsning Ekonomihögskolan Lund, 29 september, 2003.
- Sandberg, Jörgen. Föreläsning Ekonomihögskolan Lund, 13 oktober 2003.

## **Elektroniska källor**

- <http://www.franchiseforeningen.se> (Svenska Franchising Föreningen) 2004-02-12
- <http://www.sangjatten.se> (Sängjättens officiella hemsida) 2004-02-12

## 9. Bilagor

### 9.1 Frågeformulär till intervju med ledande personer inom Sängjätten

- Vad är ditt långsiktiga, respektive kortsiktiga perspektiv rörande Sängjätten? Vad är viktigast?
- Vad ser du som din roll i Sängjätten?
- Hur ser du på dig själv som ledare?
- Hur förhåller du dig till den maktposition du har? Är det en hämmande eller drivande faktor?

- Hur kommunicerar du med andra medarbetare inom Sängjätten?
- På vilket sätt genomför du förändringar inom Sängjätten? (tal/skrift, rådgivande/eget initiativ)
- Till vilken grad tror du att du påverkar Sängjättens företagskultur och interna språkbruk? Hur?
- Hur tror du medarbetare inom Sängjätten ser på dig?

- Förhåller du dig annorlunda gentemot de egna butikerna, respektive de butiker som ägs av franchisetagare?
  - Om ja, på vilket sätt och varför?
- Tror du man som butikschef för de egna butikerna, respektive de ansvariga för de franchiserägda butikerna agerar annorlunda som ledare? Vilka erfarenheter har du av detta?

- Vad är din bild av ”den perfekta ledaren”?

---

Ett frågeformulär utformat som mall för intervju med deltagare i en undersökning för en Företagsekonomisk magisteruppsats vid Lunds Universitet. Alla svar är anonyma. **Ansvariga: Giovanni Leoni och Markus Ågren**

## 9.2 Frågeformulär till intervju med ansvariga på lokal nivå inom Sängjätten

- Hur ser du på dig själv som ledare?
- Hur skulle du vilja uppfattas som ledare?
- Hur förhåller du dig till den maktposition du har? Är det en hämmande eller drivande faktor?
- Vad motiverar dig som ledare?
- Varför tror du att du blev tilldelad den ledande roll du har idag?
- På vilket sätt skulle du vilja att din karriär inom Sängjätten fördelaktigast gynnades?

- Hur uppfattar du din överordnande?
- Hur kommunicerar du med din överordnande?
- På vilket sätt får du direktiv från dina överordnande?
  - Är de specifika eller endast vägledande?
  - I vilket sammanhang uppfattar du dem positivt respektive negativt?

- Vad viktigast för dig; kortsiktigt eller långsiktigt perspektiv för ditt ansvarsområde? Varför? Utveckla.
- Vilka **tre faktorer** prioriterar du främst i ditt arbete? ( t.ex. ekonomisk stabilitet, försäljning, personalvård, varumärkeskännedom, eller andra alternativ )

- Hur kommunicerar du med andra medarbetare inom Sängjätten?
  - Är det annorlunda att tala med de anställda till skillnad från att tala med din(a) överordnande?
- På vilket sätt genomför du förändringar inom ditt ansvarsområde? ( tal/skrift, rådgivande/eget initiativ )
- På vilket sätt motiverar du dina anställda?
- Vilken relation uppfattar du att du har gentemot dina anställda?
- Hur tror du dina medarbetare ser på dig som chef?

- Vad är din bild av ”den perfekta ledaren” ?

---

Ett frågeformulär utformat som mall för intervju med deltagare i en undersökning för en Företagsekonomisk magisteruppsats vid Lunds Universitet. Alla svar är anonyma.

**Ansvariga: Giovanni Leoni och Markus Ågren**



### 9.3 Frågeformulär till intervju med franchisetagare inom Sängjätten

- Hur ser du på dig själv som ledare?
- Hur skulle du vilja uppfattas som ledare?
- Hur förhåller du dig till den maktposition du har? Är det en hämmande eller drivande faktor?
- Vad motiverar dig som ledare?
- Varför valde du att bli franchisetagare inom Sängjätten?

- Hur kommunicerar du med Sängjätten Support?
- På vilket sätt får du direktiv från Sängjätten Support?
  - Är de specifika eller endast vägledande?
  - I vilket sammanhang uppfattar du dem positivt respektive negativt?
- Vad ser du som de största fördelarna och nackdelarna med att vara franchisetagare hos Sängjätten?
  - Vad skulle kunna förbättras enligt dig?

- Vad viktigast för dig; kortsiktigt eller långsiktigt perspektiv för din butik? Varför? Utveckla.
- Vilka **tre faktorer** prioriterar du främst i ditt arbete? ( t.ex. ekonomisk stabilitet, försäljning, personalvård, varumärkeskännedom, eller andra alternativ )

- Hur kommunicerar du med andra medarbetare inom Sängjätten?
  - Är det annorlunda att tala med de anställda till skillnad från att tala med Sängjätten Support?
- På vilket sätt genomför du förändringar i din butik? ( tal/skrift, rådgivande/eget initiativ )
- På vilket sätt motiverar du dina anställda?
- Vilken relation uppfattar du att du har gentemot dina anställda?
- Hur tror du dina medarbetare ser på dig som chef?

- Vad är din bild av ”den perfekta ledaren”?

---

Ett frågeformulär utformat som mall för intervju med deltagare i en undersökning för en Företagsekonomisk magisteruppsats vid Lunds Universitet. Alla svar är anonyma.

**Ansvariga: Giovanni Leoni och Markus Ågren**