



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management

SMT 302
KANDIDATUPPSATS
VT 2006

Kritiska faktorer för ledning av deltidsanställda

- en fallstudie av Åhléns

Handledare
Carl Hellberg
Pia Siljeklint

Författare
Ulrika Ahl
Filippa Engstrand
Ida de Wit Sandström

Sammanfattning

Titel:	<i>Kritiska faktorer för ledning av deltidsanställda - en fallstudie av Åhléns</i>
Seminariedatum:	Torsdagen den 1 juni 2006
Författare:	Ulrika Ahl, Ida de Wit Sandström, Filippa Engstrand
Handledare:	Carl Hellberg, Pia Siljeklint
Nyckelord:	Detaljhandeln, deltidsanställda, ledning, Human potential management, Åhléns.

Problem:

Debatten i media går het i fråga om deltidsanställningarnas vara eller icke vara. Arbetsgivare i detaljhandeln ser det som en kritisk nödvändighet, medan facket ser deltidsarbete som ett uttryck för slentrianmässig personalpolitik. Vi ifrågasätter däremot om det är själva förekomsten av deltidsarbete som är problemet eller om det istället kan vara ledarskapet av deltidsanställda som brister? Det saknas enligt oss ett perspektiv som, istället för att vara ideologiskt eller politiskt färgat, tar sig an deltidsproblematiken på ett konstruktivt sätt.

Syfte:

Syftet är att analysera och identifiera kritiska faktorer för ledningen av deltidsanställda i detaljhandeln.

Metod:

Metoden som ligger till grund för studien är en kvalitativ ansats där vi använt oss av Åhléns som studieobjekt. Vi har antagit ett abduktivt angreppssätt för att titta på sambandet mellan teori och praktik. Primärdata har samlats in genom djupgående intervjuer för att erhålla relevant information. Källorna till den teoretiska delen består av sekundärmaterial i form av vetenskapliga artiklar och böcker. Utvalda delar ur dessa formades till en cirkelverkansmodell som bildade en struktur till intervjuer och tematisering av empiri och analys.

Slutsatser:

I studien drog vi slutsatsen att den ofrivilliga deltiden utgör en kritisk faktor för ledarskapet. Vi kunde även konstatera att flexibilitet i arbetsorganisationen skapas med hjälp av bemanning och schemaläggning baserat på deltidsanställda. Detta tar bort de fördelar som deltidsarbetet skulle kunna innebära då arbetstimmarna är få men utspridda. Det visade sig att de ofrivilligt deltidsanställdas missnöje över sin anställning ledde till ett bristande organisatoriskt engagemang. Melanchefen identifierade vi som en central kritisk faktor i ledningen av deltidsanställda.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
<hr/>	
1.1 Introduktion	6
1.2 Deltid - en bakgrund	7
1.2.1 Definition av deltidsarbete	7
1.2.2 Varför finns deltidsarbete?	7
1.2.3 Vilka arbetar deltid?	9
1.3 Problemdiskussion	10
1.3.1 Deltidsproblematiken hittills	10
1.3.2 Nytt perspektiv nödvändigt	11
1.3.3 Syfte	12
1.4 Disposition av uppsatsen	12
<hr/>	
2. Metod	14
<hr/>	
2.1 Övergripande metod	14
2.1.1 Kvalitativ metod	14
2.1.2 Abduktivt synsätt	15
2.2 Om teori	16
2.2.1 Insamling av sekundärdata	16
2.3 Om empiri	17
2.3.1 Varför välja en fallstudie?	17
2.3.2 Val av fallföretag	17
2.3.3 Val av respondenter	18
2.3.4 Respondenternas anonymitet	18
2.3.5 Primära källor: semistrukturerade intervjuer	19
2.3.6 Utformandet av intervjuguider	19
2.3.7 Utförande av intervjuer	20
2.3.8 Bearbetning av insamlat material	21
2.4 Om analys	21
2.4.1 Val av analys	21
2.4.2 Tematisering efter modell	22

3. Fallstudie i tre steg	23
3.1 Teoretiskt ramverk	23
3.1.1 Ett bakomliggande synsätt - Human Potential Management	23
3.1.2 Samhällelig kontext - den nya ekonomin	24
3.1.3 Cirkelverkansmodell för ledarskap i serviceföretag	24
3.2 Från postorderföretag till detaljhandelskoncern - en historisk tillbakablick på fallföretaget Åhléns	26
3.2.1 Det moderna Åhléns	26
3.2.2 Presentation av respondenterna	27
4. Steg ett: Arbetsorganisation och rekrytering	28
4.1 Personalidé - att finna en passform mellan individens och organisationens behov	28
4.1.1 Livssituationens betydelse	29
4.1.2 Temporära personalidéer	29
4.2 Empiriskt nedslag	31
4.2.1 Livssituationens betydelse	31
4.2.2 Passform mellan individens och organisationens behov	32
4.3 Analys och slutsatser	35
4.3.1 Kritisk faktor: livssituation	35
4.3.2 Kritisk faktor: schemaläggning	36
4.3.3 Kritisk faktor: kontinuitet	37
4.3.4 Kritisk faktor: ofrivilligt deltidsanställda	38
5. Steg två: Intern marknadsföring	40
5.1 Teoretiskt avstamp	40
5.1.1 Acceptans för extern marknadsföring	40
5.1.2 Ledningens stöd på alla nivåer - en förutsättning	41
5.1.3 Kommunikationsstyrning	41
5.1.4 Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet	42
5.2 Empiriskt nedslag	43
5.2.1 Acceptans för extern marknadsföring	43
5.2.2 Ledningens stöd på alla nivåer - en förutsättning	44
5.2.3 Kommunikationsstyrning	44
5.2.4 Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet	46
5.3 Analys och slutsatser	47
5.3.1 Kritisk faktor: närvaro	47
5.3.2 Kritisk faktor: ledningsstöd	48
5.3.3 Kritisk faktor: kommunikationsstyrning?	48
5.3.4 Kritisk faktor: handlingsfrihet och handlingsmöjlighet	49

6. Steg tre: Engagemangsskapande	52
---	-----------

6.1 Teoretiskt avstamp	52
6.1.1 Från ledning genom kontroll - till ledning genom engagemang	52
6.1.2 Stolthet - en strategisk tillgång	54
6.1.3 Mellanchefer - en stolthetsbyggare	55
6.2 Empiriskt nedslag	56
6.2.1 Från ledning genom kontroll - till ledning genom engagemang	57
6.2.2 Stolthet - en strategisk tillgång	58
6.2.3 Mellanchefer - en stolthetsbyggare	58
6.3 Analys och slutsatser	60
6.3.1 Kritisk faktor: organisatoriskt engagemang	61
6.3.2 Kritisk faktor: närmaste chef	62

7. Slutdiskussion - den onda och den goda cirkeln	64
--	-----------

7.1 Den onda cirkeln	64
7.2 Den goda cirkeln	65

8. Avslutning	67
----------------------	-----------

8.1 Övergripande slutsatser	67
8.1.1 Fem råd till ledningen i ett detaljhandelsföretag	68
8.2 Uppsatsens generaliserbarhet	68
8.3 Förslag till vidare studier	69
8.4 En avslutande reflektion	69

9. Källförteckning	70
---------------------------	-----------

1. Inledning

I detta inledande kapitel är syftet att väcka intresse för och ge en bakgrund till vårt valda ämne. Vi går även igenom hur forskningen i ämnet hittills har sett ut. I en efterföljande problemdiskussion tar vi ställning till hur vi vill problematisera ämnet, vilket leder fram till syftet med undersökningen. Kapitlet avslutas med en disposition av uppsatsen.

1.1 Introduktion

Jag visste inte om det innan, innan jag började i branschen, att det fanns heltid och deltid. Jag trodde att alla hade samma förutsättningar. (Deltidsanställd, 2006)

Sverige är ett av de länder i Europa som har högst andel deltidanställda. (Bergström & Olsson, 2004) Den svenska detaljhandeln sysselsätter 231 000 personer, varav 51 procent arbetar deltid, och är efter vård och omsorg den största arbetsgivaren för deltidanställda (SCB, 2004). Företrädare för detaljhandelns intresseorganisationer argumenterar gärna för nödvändigheten av deltidanställda, och använder kraven om ökad flexibilitet som ett argument. Fackförbunden anser däremot att deltidanställningarna finns kvar av rutinmässiga skäl och att ledare i detaljhandeln slentrianmässigt utgår ifrån en bemanning med deltidanställda.

Inför kandidatkursen under våren på Service Management, vid Campus Helsingborg, hade vi ett flertal problem som vi ville undersöka. Vi talade bland annat om att utreda huruvida det kan vara lönsamt att driva ett ansvarsfullt företagande och hade ett holländskt modeföretag som tilltänkt studieobjekt. Men sedan dök deltidspenmatiken upp som ett inressant och relativt outforskat ledarskapsproblem. Ämnet kändes aktuellt, och vi upptäckte så småningom att debatten gick het i media om deltidanställningarnas framtid. Vi ville däremot utreda deltidspenmatiken ur ett nytt perspektiv, som tog hänsyn till detaljhandelns förutsättningar. Resultatet blev en studie som vi hoppas kan tillföra nya dimensioner till ledarskapet i detaljhandeln.

1.2 Deltid – en bakgrund

1.2.1 Definition av deltidarbete

Statistiska Centralbyrån utgår i sin definition av anställning från hur många timmar per vecka som överenskommit mellan arbetsgivare och arbetstagare. En heltidsanställning innebär en överenskommelse om mer än 35 arbetstimmar per vecka. Deltidsanställning kan delas upp i två varianter. Lång deltid innebär en överenskommelse om 24-34 arbetstimmar per vecka. Vid en kort deltidanställning är överenskommelsen allt ifrån en arbetstimme till 19 arbetstimmar per vecka. (SCB, 2004)

Zevtinoglu et al (2004) delar i sin undersökning av deltidanställda i detaljhandeln upp deltidanställning i två liknande grupper, men utan fokus på antalet timmar. Med den första gruppen refererar man till ”part time work”, vilket innebär att den anställde arbetar mindre än heltid. Man har etablerat ett kontrakt och arbetstagaren har ett visst schema att gå efter. Den andra typen av arbete benämns som ”casual work” och innebär ett timbaserat arbete, utan garanti på antal timmar. Detta liknar mer ett tillfälligt behovsbaserat arbete och skulle kunna jämföras med kort deltid.

84 000 av detaljhandelns anställda arbetar på varuhus eller i butiker med brett sortiment. Merparten, 147 000, är anställda i mindre butiker med ett mer specialiserat sortiment. Totalt uppgår antalet deltidanställda som arbetar lång deltid till 118 000 personer, en andel på 51 procent av det totala antalet sysselsatta. Det bör dock tilläggas att uppgift saknas för totalt 33 000 personer, dessa kan antas vara deltidanställda på antingen kort eller lång deltid. (SCB, 2004). Sverige ligger tillsammans med Nederländerna, Storbritannien och Danmark i topp över högst andel deltidanställda i Europa (Bergström & Olsson, 2004:10-46)

1.2.2 Varför finns deltidarbete?

En fråga om utbud och efterfrågan – arbetsgivaren talar om deltidsmöjligheter

I en rapport från Handels Utredningsinstitut förklarar Bergström & Olsson (2004:10-46) förekomsten av deltidarbete som ett samspel mellan marknadskrafterna utbud och efterfrågan. Arbetstagaren kan till exempel utifrån ett behov av mer tid för familj eller studier vilja arbeta deltid. I motsats kan arbetsgivaren med sitt lönsamhetskrav behöva skapa flexibilitet på arbetsplatsen, och ser därför ett behov av deltidanställd arbetskraft.

Bergström & Olsson (2004:10-46) menar att dessa krafter fungerar i samspel och ligger till grund för den kombinationen av hel- och deltidsarbete vi ser idag. Men är det verkligen så att marknadskrafterna gynnar båda parter? Matchas utbudet av efterfrågan? Bergström & Olsson (2004:10-46) konstaterar att det för en arbetsgivare, rent teoretiskt, inte borde spela någon roll om hundra personer arbetar fyra timmar, eller om tio personer skulle arbeta fyrtio timmar. Det som däremot talar emot det förstnämnda är att varje anställning ger upphov till specifika kostnader, bland annat fasta kostnader som uppkommer vid upplärning av ny personal. Detta är dock det enda motargument till deltidsarbete ur ett arbetsgivarperspektiv som Bergström & Olsson (2004:10-46) presenterar.

Hur förklarar man den stora andelen deltidsanställda i detaljhandeln? En enkel förklaring är att inte alla branscher kan producera för lager, verksamheter i tjänstebranschen styrs till stor del av kundtillströmningen. Bergström & Olsson (2004:10-46) menar att denna utveckling, där konsumenten och konkurrensen styr, kommer ännu starkare i framtiden. Man anser att deltidsanställningar är en viktig del i denna struktur:

En fortsatt stark utveckling förutsätter flexibla och förändringsbenägna företag. En viktig komponent när det gäller flexibilitet är att kunna erbjuda bra öppettider och att ge en god 'service' när kunderna vill handla. Denna utveckling har med all sannolikhet förstärkt behovet deltidstjänster för arbetsgivare i detaljhandeln.

En ytterligare förklaring till arbetsgivarens efterfrågan på deltidstjänster är att dessa gör det möjligt att bättre utnyttja kapitalutrustningen. Det är inte ovanligt att åtta timmars produktion är för kort tid, medan 16 timmar är för lång tid. Att två personer istället producerar under tolv timmar (6x2) möjliggörs av deltid. Från arbetsgivarens röster hörs också att en anställds produktivitet minskar med tiden, varpå kortare arbetstider är mer lämpliga och ökar flexibiliteten i produktionen. Arbetsgivarna är inte ensamma om att ha tagit fasta på flexibiliteten. Riksdagens utredare slår i en utredning fast att en högre grad av flexibilitet är nödvändig för att möta den globaliserade marknadens, informationsteknologins och just-in-time filosofers krav (SOU 1999:27).

En fråga om maket och arbetsorganisation – arbetstagaren talar om deltidstjänsterna

Målen med lagarna om anställningsskydd, arbetsmiljölagen och arbetstidslagen är att arbetsgivarna skall ta ansvar för sina anställdas trygghet, hälsa samt utvecklingsmöjligheter. Martin Hedenmo (1999:1-28) menar i en rapport från Handelsanställdas Förbund att detaljhandels företag går rakt i motsatt riktning till denna utveckling:

Många arbetsplatser saknar en personalplanering överhuvudtaget. Det viktiga är att ha tillräckligt med personal att förfoga över varje timme. Inte att lägga ett schema som tillgodoser både företagets behov av arbetskraft och den enskildes krav på försörjning och ett arbete som går att förena med familjeliv.

Med tanke på att 40 procent av de deltidsanställda i detaljhandeln önskar en högre sysselsättningsgrad, kan arbetsgivarnas syn på deltidsanställningarnas förekomst som ett resultat av utbud och efterfrågan, enligt Hedenmo (1999:1-28) problematiseras. Som representant för arbetstagarna, ser han istället förklaringen till deltidsanställningar i en bristfällig arbetsorganisation och maktutövande. Hedenmo (1999:1-28) menar att det efter nittiotalets massarbetslöshet har skett en maktförskjutning där arbetsgivarens behov dominerar på arbetsmarknaden. Hedenmo (1999:1-28) ifrågasätter också handelns argument om att deltid är ett sätt att bemöta efterfrågetoppar. Istället menar han att handeln är mycket förutsägbar, då konsumtionen ökar under arbetsveckans slut, innan jul och efter löning.

Kortsiktig personalpolitik

Hedenmo (1999:1-28) skriver vidare att det stora problemet är att handelsföretagen väldigt sällan har en personalpolitik som syftar till att förena företagets långsiktiga utveckling med den enskildes behov av variation och utveckling. Detta utmärks av korta arbetstider, stark funktionsuppdelning, mycket tillfälligt uppdelad personal, kortsiktig personalplanering och låga ambitioner kring kompetensutveckling. ”Handeln framstår som en omodern sektor av arbetsmarknaden”, konstaterar Hedenmo (1999:1-28).

1.2.3 Vilka arbetar deltid?

Det går att urskilja starkt könsrelaterade mönster mellan heltids- och deltidsarbetande. 80 procent av de deltidsarbetande inom detaljhandeln är kvinnor och det är också inom denna del av handeln som den största andelen deltidsanställda återfinns. Partihandeln domineras av män och där är andelen deltid betydligt lägre (Bergström & Olsson, 2004:10-46). Utifrån detta konstaterande sluter vi oss till att det sålunda är kvinnodominerade branscher där deltidsanställningar används i störst utsträckning.

Den, statistiskt sett, typiska deltidsanställda är en gift kvinna, runt 36 år med hemmavarande barn under 16 år. I hennes hushåll finns det vanligtvis någon annan vuxen som har en högre inkomst än henne, vilket möjliggör för henne att arbeta deltid. Kvinnans årsinkomst ligger runt 168 000 om året och hon tjänar cirka 91 procent av den lön som hennes heltidsanställda

kollegor tjänar. Detta anses vara en relativt hög siffra och på Handels Utredningsinstitut menar man att den kan härledas till den OB-ersättning kvinnan får för sin obekväma arbetstid. (Bergström & Olsson, 2004:10-46) Hennes utbildning är lägre än på övriga arbetsmarknaden, hon har oftare bara gymnasiekompetens. Den deltidssarbetande kvinnan anför ofta familjeskäl eller studier som anledning till att hon arbetar deltid. Detta till skillnad från hennes manliga kollega som menar att han arbetar deltid på grund av arbetsmarknadsskäl. (Bergström & Olsson, 2004:10-46) De flesta män som arbetar deltid inom detaljhandeln är yngre och av detta drar Hedenmo (1999:1-28) slutsatsen att handeln är ett genomgångsyрке för de flesta män.

Ofrivilligt deltidssarbete

Av de deltidssanställda i detaljhandeln uppger alltså 40 procent att de skulle vilja arbeta mera (Hedenmo, 1999:1-28). Det är främst män som är missnöjda med sin sysselsättningsgrad. Många deltidssanställda som hellre skulle vilja ha ett större antal timmar försöker göra sig så disponibla som möjligt för arbetsgivaren. Fackförbunden anser att detta inkräktar på den fritid som arbetstagarna har, då de planerar efter möjligheten att arbetsgivaren kommer att ringa in dem (Hedenmo, 1999:1-28). Arbetsgivarsidan medger att det finns vissa problem med matchningen mellan frivilligt och ofrivilligt deltidssanställda, men anser att detta skulle kunna avhjälpas med generösare lagstiftning och flexiblare arbetsmarknad (Bergström & Olsson, 2004:10-46). Detta skulle då, menar man, underlätta för arbetstagaren att söka sig till en arbetsplats där denne kan bli erbjuden heltid.

1.3 Problemdiskussion

1.3.1 Deltidsproblematiken hittills

Bevarande av könsroller

Då andelen deltidssarbetande inte återfinns i alls lika stor utsträckning i traditionellt manliga branscher kan det ifrågasättas huruvida deltidssarbete konserverar könsrollerna? Statistiken talar sitt tydliga språk: det är kvinnorna som stannar hemma eller går ner i antal arbetade timmar för att vårda barn. Den genomsnittliga deltidssarbetande kvinnan är gift och har således försörjningshjälp av sin partner. Så har det sett ut sedan kvinnornas intåg på arbetsmarknaden under 70-talet (Bergström & Olsson, 2004:10-46). Hedenmo (1999:1-28) anser att de låga lönerna för deltidssarbete försätter kvinnorna i en dubbel beroendesituation: dels av mannen och dels av arbetsgivaren.

Jobbgenerator eller fälla?

Bergström & Olsson (2004:10-46) konkluderar sin undersökning genom att säga att deltidsanställningar är ett sätt för många att komma tillbaka till arbetslivet efter sjukskrivningar eller barnledighet. Det man inte diskuterar är möjligheterna för arbetstagaren att sedan avancera till en heltidstjänst. Hedenmo (1999:1-28) hävdar istället att deltidsanställningar ökar risken för att handeln får en prägel av genomgångsbransch. Detta, tillsammans med en minskad arbetslöshet, skulle kunna försvåra för detaljhandelns arbetsgivare att rekrytera i framtiden. Eftersom utbildningsnivån i samhället är hög idag oroas Hedenmo (1999:1-28) av de minskande resurser som spenderas på kompetensutveckling inom detaljhandeln.

Bristande kompetensutveckling

Hedenmo (1999:1-28) går så långt som att påstå att man under 90-talet ägnat sig åt att ”avveckla det utvecklande arbetet” inom detaljhandeln. En högre grad av funktionsuppdelning och en lägre grad av kompetensutveckling rimmar illa med den arbetsorganisatoriska utvecklingen i andra branscher. Krav på flexibilitet, servicegrad och kunskap blir svåra att tillmötesgå och man fruktar att arbetstagarnas helhetssyn och kreativitet, i sin tur nära kopplade till företagets framtida överlevnad, går förlorade om deltidsanställningarna tillåts öka i samma takt som idag.

1.3.2 Nytt perspektiv nödvändigt

När facket likställer deltidsanställningar med kortsiktigt tänkande, slentrianmässigt ledarskap och könsdiskriminering och när arbetsgivaren ser deltid som en absolut nödvändighet för att möta kunders krav, ställer vi oss frågan om man enbart kan studera deltidspenmatiken ur två, så pass definitiva perspektiv. Synsätten lämnar inget utrymme för diskussioner som kan bidra med nyanserade sätt att angripa problemsituationen.

För det är just en problemsituation som vi anser existerar. Intressanta paralleller kan dras till Storbritannien, där forskning har visat att engagemang och utvecklingsmöjligheter i många fall är lägre hos deltidsanställda i detaljhandeln (Tomlinson, 2006, Maynard et al, 2006, Walters, 2005). Ulf Johansson (2006) berättar om en situation med låga löner, låg status och låg motivation bland deltidsanställda, där handeln för de flesta reducerats till ett genomgångsyrke. I ljuset av den situationen, menar vi att den svenska detaljhandeln skulle ha mycket att vinna på att höja medvetandet kring dessa frågor innan man själv befinner sig i en liknande situation.

Men lite har gjorts i Sverige för att undersöka ledarskapet av och problematiken med deltidsanställda. Ämnesordet får en enda träff bland publicerade uppsatser från svenska universitet (Uppsök, 2006). Och som vi redovisat tar debatten i media främst utgångspunkt i deltidsanställningarnas vara eller icke vara. *Vi ifrågasätter däremot om det är själva förekomsten av deltidsarbete som är problemet eller om det istället kan vara ledarskapet av deltidsanställda som brister?* Det saknas enligt oss ett perspektiv som, istället för att vara ideologiskt eller politiskt färgat, tar sig an deltidsproblematiken på ett konstruktivt sätt. I denna studie avser vi att tillföra ett nytt perspektiv, med utgångspunkt i dagens förutsättningar och lagstiftning, som fokuserar förutsättningar och kritiska faktorer för ledarskapet i en organisation med hög andel deltidsanställda. Vilken potential finns hos de deltidsanställda att utvecklas i arbetet? *Hur kan detaljhandelns ledare i så fall utnyttja denna, så att en passform mellan individens och organisationens behov uppstår?*

Genom en fallstudie av detaljhandelskedjan Åhléns vill vi därför fördjupa våra kunskaper om detaljhandelns villkor, med förhoppning om att tillföra ytterligare en dimension till den diskussion om deltidsproblematiken som hittills förts.

1.3.3 Syfte

Syftet är att identifiera och analysera kritiska faktorer för ledning av deltidsanställda i detaljhandeln.

1.4 Disposition av uppsatsen

BLOCK I

Kapitel 1; Inledning

I detta inledande kapitel är syftet att väcka intresse för och ge en bakgrund till vårt valda ämne. Vi går även igenom hur forskningen i ämnet hittills har sett ut. I en efterföljande problemdiskussion tar vi ställning till hur vi vill problematisera ämnet, vilket leder fram till syftet med undersökningen. Kapitlet avslutas med en disposition av uppsatsen.

Kapitel 2; Metod

I kapitlet diskuteras val av metod för uppsatsen med utgångspunkt tagen i syftet. Kapitlet inleds med resonemang kring övergripande metod, för att sedan gå in på djupet och diskutera val som gjorts gällande teori, empiri och analys. De olika metodvalens påverkan på studiens validitet och reliabilitet diskuteras löpande i texten.

BLOCK II

Kapitel 3; Fallstudie i tre steg

Detta kapitel fungerar övergripande för kapitel 4, 5 och 6. Här ges inledningsvis en redogörelse för den cirkelverkansmodell som ligger till grund för struktureringen av fallstudien. Sedan följer en tillbakablick på fallföretaget Åhléns, där vi även presenterar valda respondenter. Syftet är att ge läsaren nödvändig information inför fallstudien.

Kapitel 4; Arbetsorganisation och rekrytering

I denna del av studien, avhandlas det första steget i cirkelverkansmodellen: arbetsorganisation och rekrytering. Kapitlet inleds med en teorigenomgång, varpå utvalda delar av den empiriska undersökningen presenteras. I kapitlets sista del analyserar vi och drar slutsatser kring vilka kritiska faktorer för ledarskapet av deltidsanställda som har kunnat identifieras när det gäller arbetsorganisation och rekrytering.

Kapitel 5; Intern marknadsföring

I denna del av studien, avhandlas det andra steget i cirkelverkansmodellen: intern marknadsföring. Kapitlet inleds med en teorigenomgång, varpå utvalda delar av den empiriska undersökningen presenteras. I kapitlets sista del analyserar vi och drar slutsatser kring vilka kritiska faktorer för ledarskapet av deltidsanställda som har kunnat identifieras när det gäller intern marknadsföring.

Kapitel 6; Engagemangsskapande

I denna del av studien, avhandlas det tredje och sista steget i cirkelverkansmodellen: engagemangsskapande. Kapitlet inleds med en teorigenomgång, varpå utvalda delar av den empiriska undersökningen presenteras. I kapitlets sista del analyserar vi och drar slutsatser kring vilka kritiska faktorer för ledarskapet av deltidsanställda som har kunnat identifieras när det gäller engagemangsskapande.

BLOCK III

Kapitel 7; Helhetsdiskussion

I det här kapitlet för vi en helhetsdiskussion kring våra slutsatser och om hur alla tre steg påverkar varandra. För att exemplifiera detta talar vi om en god och en ond cirkel.

Kapitel 8; Avslutning

I detta avslutande kapitel sammanfattar vi våra slutsatser och omvandlar dessa i form av fem råd till ledningen i ett detaljhandelsföretag. Detta leder oss in på en diskussion kring hur pass möjligt det är för oss att generalisera. Vi ger även förslag till vidare forskning inom ämnet. Kapitlet avslutas med våra personliga reflektioner.

2. Metod

I kapitlet diskuteras val av metod för uppsatsen med utgångspunkt tagen i syftet. Kapitlet inleds med resonemang kring övergripande metod, för att sedan gå in på djupet och diskutera val som gjorts gällande teori, empiri och analys. De olika metodvalens påverkan på studiens validitet och reliabilitet diskuteras löpande i texten.

2.1 Övergripande metod

2.1.1 Kvalitativ metod.

Att välja ansats innebär att man väljer mellan två olika angreppssätt, nämligen kvantitativ eller kvalitativ metod. Valet av kvalitativ och kvantitativ metodik behöver inte innebära någon åtskillnad i perspektiv, paradigm eller förhållningssätt. Dessa är alltså två olika metodesystem, men som har ett gemensamt syfte att skapa förståelse. Vilken metod man väljer är beroende på vilken typ av studier man vill göra och vad man vill att de skall utmynna i. I en kvantitativ studie syftar man till att omvandla informationen till numeriska sammanställningar som statistik eller diagram. En sådan metod kräver insamling av information genom enkäter, test, frågeformulär eller liknande. (Backman, 1998:31)

I den kvalitativa metoden ligger fokus snarare på ord än på kvantifierbar data. Denna resulterar i verbala formuleringar, skrivna eller talade (Backman, 1998:31). Det finns mycket skilda uppfattningar om den kvalitativa studien. Vissa anser att den inte är testbar, medan andra menar att det är det enda typ av studie som är meningsfull (Wallén, 1996:73). Kvalitativ metodik inbegriper djupintervjuer, fältstudier, interventionsstudier, deltagande och observation. Man bör kunna växla mellan ”närhet” eller olika former av ”distans”, exempelvis engagemang eller metodisk medvetenhet. (Wallén, 1996:75)

I inledningen av vår studie var vi osäkra på vilken metod vi skulle använda för att uppnå vårt syfte. Först var vår tanke att genomföra en enkätundersökning med samtliga deltidsanställda på de tre Åhléns City i Stockholm, Göteborg och Malmö. Vi diskuterade hur en sådan skulle kunna genomföras och tänkte oss att vi skulle kontakta respondenterna per telefon. Enkätfrågorna skulle läsas upp av oss och respondenternas svar fyllas i.

Det tyngsta argumentet mot en sådan enkätundersökning var att det gav oss för lite kunskap om hur man arbetade i ledarskapet. Eller snarare att den beredde oss med ett ofullständigt perspektiv av själva ledarskapet. Vi insåg att det behövdes mer djupgående intervjuer där vi kunde utvinna mer mjukdata istället för hårddata och valde därför en kvalitativ metod. Mjukdata menar Wallén (1996:75) är egenskaper som kan beskrivas men som inte kan mätas eller graderas. Exempel på en sådan typ av data är frågor som rör föreställningar, upplevelse eller känslor. Vårt ursprungliga fokus hade dessutom ändrats mot ett arbetsgivarperspektiv i problematiseringen av ledarskapet av de deltidsanställda, vilket medförde att en enkätundersökning var en metod av sämre validitet. En enkätundersökning skulle helt enkelt inte bidra till att uppfylla vårt syfte. För att öka validiteten, det vill säga få svar på det vi ville undersöka, valde vi istället en fallstudie där hela ledarskapskedjan studerades. En fallstudie av Ählns City, där Malmö City varuhuset användes som en illustration, skulle ge oss en bredare bild av ledarskapet av deltidsanställda.

2.1.2 Abduktivt synsätt

Hur man väljer att se på sambandet mellan praktik och teori har stor betydelse för vilken utgångspunkt man väljer att ta i sin studie. I metodiken är de vanligaste angreppssätten en induktiv eller en deduktiv ansats, vilka representerar de två extremerna av hur man ser på sambandet mellan teori och praktik. Den induktiva ansatsen har syftet att utgå utifrån observationer i verkligheten och sammanfatta regelbundenheter till teorier. Kritiken mot denna ansats är att teorin inte innehåller mer än vad som finns i det empiriska materialet. (Wallén, 1996:89) Den deduktiva ansatsen beskriver Bryman (2001) som en ansats där man istället tar utgångspunkt i teorin vilken styr insamlingen och analysen av data. Bryman (2001) menar dock att dessa två olika metoder oftast kombineras, och det är sällan som forskaren väljer att endast arbeta utifrån en av ansatserna.

Vi ansåg att varken induktiv eller deduktiv ansats skulle passa in på hur vi har valde att angripa sambandet mellan teori och praktik. I enlighet med Bryman valde vi därför en kombination av dessa två. Detta angreppssätt väljer Alvesson et al (1994) att kalla för abduktiv teori. Det abduktiva synsättet beskrivs som ett mellanting, en växelverkan mellan teori och empiri. Det vill säga att man utifrån teorin kan formulera sin frågeställning samtidigt som insamlad empiri kan påverka vilka teorier man väljer. Vi tog vår utgångspunkt i teorin men under uppsatsens gång lät vi empirin påverka valet av teori. I vissa fall lät vi teori som vi i början ansåg vara nödvändig falla bort, till fördel för andra teorier som på ett bättre sätt lyfte upp det empiriska materialet.

2.2 Om teori

Det var svårt att finna teorier som passade på vår studie av deltidspöblematisken, då det i princip inte fanns några. Utmaningen låg då i att tillämpa generella teorier om Service Management, så att dessa kunde hjälpa till med att uppfylla syftet att identifiera och analysera de kritiska faktorerna med att leda deltidanställda.

2.2.1 Insamling av sekundärdata

Då vår studie behandlar ledarskap av deltidanställda i detaljhandeln, blev det naturligt att inleda vår sökning efter sekundärdata som behandlar ledarskap ur ett service management perspektiv. Sekundärdata räknas som böcker, artiklar och forskningsavhandlingar som sammanställts efter egen primärdata för ett annat sammanhang och syfte (Christensen et al, 2001:88). Vi tog hjälp av Lunds Universitets sökmotor LOVISA, där vi bland annat sökte efter kända namn inom service management forskningen. Bland dessa kan nämnas Richard Normann (1983) och Christian Grönroos (2002). Fortsatt sökning skedde även i Lunds Universitets sökmotor för artikelsök, ELIN, där vi använde oss av nyckelord som till exempel ”deltidanställda”, ”motivation”, samt ”engagemang”. Utifrån dessa sökningar fick vi ett antal träffar på artiklar skrivna av forskare som bland annat behandlade problematisken med hur man genom ledarskap motiverar anställda i handeln. Här fann vi även Kalras (1997) teori om Human Potential Management där han kritiserar det omtalade begreppet Human Resource Management. Vi tog även hjälp av andra skrivna uppsatser för att finna relevant sekundärlitteratur. Dessa sökte vi Lunds Universitets egen databas för uppsatser, XERXES. Eftersom den sekundärdata vi använt oss av till största del är skrivna av fackmän, tar vi därför för givet att materialet även är kontrollerat och godkänt av fackmän. Vår avsikt har varit att använda oss av så aktuella källor som möjligt för att öka tillförlitligheten ytterligare. De valda teorierna har därefter utmynnat i en cirkelverkansmodell som har fungerat utgångspunkt för sammanställning och sammankoppling av empiri och teori.

För att få en mer övergripande bild av deltidspöblematisken och vad som skrivits om denna, valde vi att söka efter tertiära källor som behandlade deltid, på bland annat sökmotorn Google. Tertiära källor är tredjehandskällor som sammanfattar andras forskningsrapporter i artikelformat.

2.3 Om empiri

2.3.1 Varför välja en fallstudie?

En fallstudie erbjuder en möjlighet att få inblick i den företeelse som studeras, att höra olika röster och studera en praktik. Fallstudien fokuserar kvalitet och djup, till skillnad från en kvantitativ studie, vilket passade vårt syfte. Att utföra en fallstudie är en del av en induktiv metod, där man utgår från verkligheten och fallstudien representerar något speciellt som kan ge indikationer om hur det generella är beskäffat (Jørgensen & Rienecker, 2002:160). För att kunna identifiera kritiska faktorer vid ledarskapet av deltidsanställda behövde vi förstå hur man inom branschen upplever ledarskapet av deltidsanställda och sedan tolka det. Det går inte att generalisera utifrån ett fall eller bevisa att åsikterna och rutinerna är lika för alla detaljhandelsföretag, men det går att visa på vissa indikationer. Är man medveten om att detta är en fallstudie och fallstudiens begränsningar, så kan fallet i viss mån stå som en illustration för ett större fenomen.

Då vår avsikt var att identifiera och analysera de kritiska faktorerna vid ledarskap av deltidsanställda inom detaljhandeln behövde vi få insyn i branschen och tillgång till personers kunskap som arbetar med detta. Det vi saknade i tidigare forskning var ju ett vidare perspektiv som diskuterade möjligheter för utveckling av deltidsstudier. Därför intresserade vi oss för vilka problemen är vid ledningen av deltidsanställda idag och vilka olika perspektiv som finns representerade i en organisation. Att fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationerna vanligtvis presenteras som varandras motpoler gjorde oss också nyfikna på om det inte fanns några gemensamma beröringspunkter dem emellan.

2.3.2 Val av fallföretag

Gällande val av företag ville vi komma i kontakt med ett större detaljhandelsföretag som kunde anses vara typiskt när det gäller sammansättning av hel- och deltidsanställda, detta för att öka möjligheterna att utifrån studierna kunna påvisa något som skulle kunna tänkas finnas i andra detaljhandelsföretag i Sverige. Under vår förundersökning insåg vi att de artiklar vi kunde hitta som behandlade deltid och ledarskap av deltidspersonal var skrivna utomlands. Detta gav oss uppfattningen att diskussionen om deltid var en annan utanför Sverige och att vi därför helst skulle arbeta med ett svenskt fallföretag för att se hur diskussionerna fördes här. Alltså uteslöts utländskt ägda kedjor verksamma i Sverige vid valet av fallföretag.

Åhléns är partnerföretag till institutionen för Service Management på Campus Helsingborg. Under programmets arbetsmarknadsdag, AGORA-dagen, kom vi i kontakt med en representant för Åhléns som vi presenterade våra idéer för. Vi fick gehör för vår idé och representanten gav oss full access till företaget. Utöver företagets storlek var tillgängligheten till företaget av stor betydelse för oss. För att vårt arbete skulle gå att genomföra, krävdes det att vårt fallföretag var intresserade av att undersökas och ställde sina personella resurser till vårt förfogande.

2.3.3 Valet av respondenter

Då vi anlagt ett ledningsperspektiv till forskningsfrågan ville vi naturligtvis tala med ledare på olika nivåer inom organisationen. För att kunna dra slutsatser om vilka faktorer som kan anses vara kritiska för ledarskapet av deltidsanställda behövde vi även komma i kontakt med deltidsanställda. Vi valde att praktiskt avgränsa oss till ett av cityvaruhusen, Åhléns City Malmö, för intervjuer med varuhuschef, avdelningschef och deltidsanställda. Personalchefen och kompetensutvecklare fanns däremot på Åhléns City i Stockholm respektive på huvudkontoret i Stockholm.

Att få tid för intervju med personalchefen och cheferna på varuhuset utgjorde inga problem. Kompetensutvecklaren var vår kontakt och kunde hänvisa oss till rätt person på personalavdelningen. Personalchefen förmedlade sedan kontakten med varuhuschefen. Avdelningschefen valde vi och kontaktade själva. Eftersom vi anade att ofrivillig deltidsanställning kunde vara ett känsligt ämne bland de deltidsanställda ville vi själva välja och kontakta våra intervjupersoner, något som accepterades av varuhuschefen. Vi valde att kontakta tre personer, varav två kom att intervjuas. Intervjuerna fick förläggas på respondenternas fritid, då det inte fanns någon möjlighet för dem att bli intervjuade under arbetstid. En av de tillfrågade intervjupersonerna valde att inte ställa upp, trots vår försäkran om anonymitet. Om detta berodde på att intervjun skulle ske på den deltidsanställdes fritid eller av oro för vilka konsekvenser intervjun skulle ge på arbetet vet vi inte.

2.3.4 Respondenternas anonymitet

Det var viktigt för de deltidsanställda att kunna vara anonyma i undersökningen. Därför har vi medvetet undanhållit deras ålder, kön eller annan fakta som skulle kunna avslöja deras identitet. Kraven på anonymitet ställde till besvär vid färdigställandet av det empiriska blocket, då vi inte kunde använda personliga pronomen eller detaljer som skulle kunna avslöja personernas identitet. Vi har därför valt att kalla respondenterna efter deras yrkesroll och sedan använt or-

det ”man” för att göra texten mera läsarvänlig. Samma princip har använts för redovisning av personalchefens, kompetensutvecklarens, varuhuschefens och avdelningschefens svar. Vi fann det inte troligt att dessa skulle ha någonting emot att bli nämnda med sina riktiga namn, det är inte heller speciellt svårt att ta reda på dem. Men för att vara konsekventa valde vi att använda samma anonymitetsprincip som för de deltidsanställda.

Vi har inte gjort någon skillnad mellan de två deltidsanställda. Det kan i uppsatsen verka som att det är en person som gett samtliga svar, vilket inte är fallet. Men vi ansåg att det inte skulle ha någon betydelse för rapporten alla kalla dem deltidsanställd ett eller två. Liknande presentationssätt har använts i andra studier (Holmberg, 1993:96). De enda markeringsord som använts i uppsatsen är ”båda” eller ”en av”, som indikator på det lilla urvalet av respondenter. Vi väljer att göra en kort presentation av respondenterna vid fallstudiens början, för att förtydliga antalet intervjuade så att läsaren förstår studiens storlek och känner sig bekant med deras roll i företaget.

2.3.5 Primära källor: semistrukturerade intervjuer

Vi bestämde oss för en datainsamling genom djupintervjuer där så öppna frågor som möjligt skulle ställas. Detta för att intervjupersonen i möjligaste mån skulle vara fri att berätta med egna ord om de egna upplevelserna av deltidsproblematiken och ledarskapet inom Åhléns.

2.3.6 Utformandet av intervjuguiden

Före utförandet av intervjuerna konstruerades intervjuguiden för varje intervjuperson, med undantag för de deltidsanställda där guiderna såg likadana ut. Vår målsättning var att ställa rätt frågor till rätt person, varför intervjuguiderna var av olika längd, karaktär och temana presenterades i olika ordning. Intervjuguiderna skickades ut i förväg till personalchefen och kompetensutvecklaren, då detta hade efterfrågats av dem.

Intervjufrågorna grupperades efter den teoretiska modellens olika teman. Ett urval av dessa frågor presenteras nedan för att läsaren skall kunna bilda sig en uppfattning om intervjufrågornas utformning. Guiderna inleddes med korta frågor om respondentens yrkesmässiga bakgrund:

Berätta om din bakgrund och vägen till den position du har nu?

Vad består dina arbetsuppgifter av? Vilka har du mest kontakt med på varuhuset?

Ett tema kallade vi för arbetsorganisation och rekrytering. Där frågades vilken fördelning mellan deltids- och heltidsanställda som eftersträvades och vilka faktorer som togs hänsyn till vid rekrytering:

Hur värderar du och tänker kring personlighet, kompetens och livssituation vid rekrytering?

Temat personalpolicy, deltidsmarknadsföring och yrkesstolthet vävde samman handlingsfrihet, handlingsmöjlighet, attityd samt kommunikation. Respondenterna fick reflektera över hur de uppfattade varje begrepp, vilka möjligheter de själva hade och hur ledarskap kunde påverka deras eller de deltidsanställdas uppfattningar:

Vilka utmaningar innebär det för dig som chef att arbeta med deltidsanställda?

Berätta om hur tror att den deltidsanställda ser ut hos er med avseende på livssituation, kompetens och personlighet?

Under temat engagemang och stolthet ställdes frågor om vilka känslor respondenterna hade för företaget:

Vilken betydelse har cheferna för det egna engagemanget?

Hur upplever du att du utvecklas på arbetsplatsen? Vilka möjligheter

finns att utvecklas som chef och som säljare enligt dig?

Vilka möjligheter finns det att utvecklas som chef enligt dig?

Deltidsproblematiken diskuterades särskilt med cheferna och kompetensutvecklaren:

Vilka speciella möjligheter och utmaningar kan man identifiera med deltidsanställningar?

Hur skiljer de sig från heltidsanställningar?

Hur ser man på fördelningen mellan frivilligt och ofrivilligt anställda?

Hur tror du att det påverkar den personens prestationer att vara ofrivilligt deltidsanställd?

Avslutningsvis ställdes frågor om framtiden:

Hur tror du att din arbetsplats kommer att se ut i framtiden? Vad gör du själv om tio år?

Hur ser du på detaljhandelns framtid?

2.3.7 Utförande av intervjuer

Varje intervju kom att ta en dryg timme i anspråk, med undantag för en intervju med en av de deltidsanställda som tog närmare två timmar. Vid varje intervjutillfälle i Malmö närvarade två av oss. Under intervjuerna i Stockholm var alla tre närvarande. Samtliga intervjuer spelades in på en diktafon för att förhindra att vi skulle glömma bort något. Under intervjuerna skötte en person intervjun, medan den andra skötte tekniken och ställde kompletterande frågor.

Intervjuerna med personalchefen och kompetensutvecklaren utfördes på deras respektive arbetsplatser i Stockholm. Det faktum att vi kom till dem tror vi kan ha påverkat intervjun på ett positivt sätt, då man kan anta att de kände sig trygga, något som känns viktigt för intervjuaren då svaren blir mera ärliga och oförställda då. Man kan spekulera i hur deras svar skulle ha varit annorlunda om vi träffat även dem utanför arbetstid. Det är möjligt att vi då fått andra svar, av mer personlig karaktär. På arbetet tenderar de flesta att agera som representanter för företaget och kanske mera hålla med företagets allmänna hållning. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat intervjusvarens trovärdighet.

Varuhuschefen och avdelningschefen intervjuades efter varandra på Åhléns City i Malmö i ett av personalrummen. Detta innebar att många andra anställda passerade under intervjuerna och kan ha bidragit till att intervjupersonerna kände sig förhindrade att vara öppna i sina svar. Samtidigt kan en bekant miljö förmedla en känsla av trygghet.

Intervjuerna med de deltidsanställda hölls på ett café, då intervjuerna skedde på deras fritid. Detta anser vi påverkade resultatet positivt, då de deltidsanställda hade möjlighet att slappna av på ett annat sätt än om vi hade träffats på deras arbete.

2.3.8 Bearbetning av insamlat material - transkribering

Efter att intervjuerna utförts tog vi beslutet att transkribera dem. Transkribering är tidsödande, men nödvändigt då vi ville levandegöra uppsatsens empiriska del med citat. Att vi dessutom var tre uppsatsförfattare var ytterligare ett argument för att lägga ner tid på transkriberingen för att vi alla tre skulle ha tillgång till materialet.

2.4 Om analys

2.4.1 Val av analys

Vår analys grundar sig i att med utgångspunkt i teorin och empirin identifiera de kritiska faktorerna i ledarskapet av deltidsanställda. För att urskilja dessa faktorer har jämförelser mellan teori och empiri lett till en analys där vi tittar på sambandet mellan verklighet och teori. Vi har intagit ett kritisk förhållningssätt till det teoretiska underlaget då vi inser att verkligheten inte alltid går att generalisera på i den mån som teorin. Utifrån denna analys har mer specifika slutsatser dragits, med utgångspunkt i fallföretaget.

2.4.2 Tematisering efter modell

Den teoretiska modellen som vi utformat utifrån kända Service Management teorier var underlaget för en tematisering av materialet. Respondenternas svar granskades och tolkades, och lades sedan till det steg i modellen som respondenten beskrev. Det finns alltid ett validitetsproblem när ett hermeneutiskt arbetssätt används där respondenters svar tolkas av intervjuaren (Kvale, 1997). Kan man anse resultaten trovärdiga när svaren tolkats? Tolkningar är ju beroende av subjektiva uppfattningar och det finns alltid risk för missförstånd. Till vår undersöknings fördel kan vi säga att respondenterna själva varit ifrågasättande när frågor varit otydliga, de har inte accepterat våra antaganden som sanna om de varit av en annan åsikt och de har själva fortsatt berätta om de inte tyckt att de fått tillräckligt utrymme.

Utifrån denna tematisering valde därefter att dela upp redogörelsen av teori, empiri samt analys och slutsats i tre skilda men sammanlänkande block. Genom denna uppdelning ville vi åstadkomma en bättre överblick över det insamlad materialet.

Undersöker vi det vi vill undersöka?

Vårt fallföretag får stå som ett riktmärke för den övriga detaljhandeln då vi har antagit ett kvalitativt angreppssätt. Vi menar att validiteten, det vill säga om vi undersöker det vi syftade till att undersöka, till viss del blir lidande i en fallstudie då det i en kvalitativ studie är svårt att göra några generaliseringar. Detta lägger grunden för våra förslag till vidare forskning i uppsatsens avslutande kapitel.

3. Fallstudie i tre steg

Detta kapitel fungerar övergripande för kapitel 4, 5 och 6. Här ges inledningsvis en redogörelse för den cirkelverkansmodell som ligger till grund för struktureringen av fallstudien. Sedan följer en tillbakablick på fallföretaget Åhléns, där vi även presenterar valda respondenter. Syftet är att ge läsaren nödvändig information inför fallstudien.

3.1 Teoretiskt ramverk i form av en cirkelverkansmodell

3.1.1 Ett bakomliggande synsätt – Human Potential Management

I nedanstående cirkelverkansmodell försöker vi att illustrera hur olika faktorer i ledarskapet påverkar medarbetaren till att utvecklas, samt ger företaget möjlighet att tillvarata personalens potential. Det bakomliggande synsättet för modellen är ett avståndstagande från Human Resource skolans syn på människan som en resurs. Satishar Kumar Kalra (1997:178), professor i Management Development, kritiserar benämningen Human Resource Management. Ordet resurs bär enligt Kalra (1997:178) med sig negativa laddningar som skapar negativa attityder och uppfattningar om den mänskliga arbetskraften. Kalra (1997:178) menar att medvetenheten bland de anställda i dagens företag är stor, vilket gör det mindre troligt att de vill se sig själva som en resurs som kan bli manipulerad och styrd. Istället antyder Kalra (1997:178), liksom vi, att människor hellre ser sig själva arbeta i en organisation som främjar deras fulla potential. Detta kommer endast ske om organisationen börjar se sina anställda som partners istället för resurser. (Kalra, 1997:180)

Istället för Human Resource Management väljer vi därför att ha Kalras (1997) Human Potential Management som ett bakomliggande synsätt i vår fallstudie. Synsättet går ut på att människor av naturen är komplicerade varelser, fulla med energi och ett självständigt tänkande. Om man ger möjlighet för personalen att använda sin fulla potential, kan de därmed ta kontrollen och bli mer självständiga i sitt arbete. Human Resource skolan hävdar som bekant det motsatta, att människan måste styras för att uppnå de organisatoriska målen, vilket snarare skulle kunna fungera begränsande än utvecklande. Undersökningar visar att den största faktorn till motivation är just personlig utveckling, vilket människosynen i Human Potential Management i stor grad talar för. (Kalra, 1997:178)

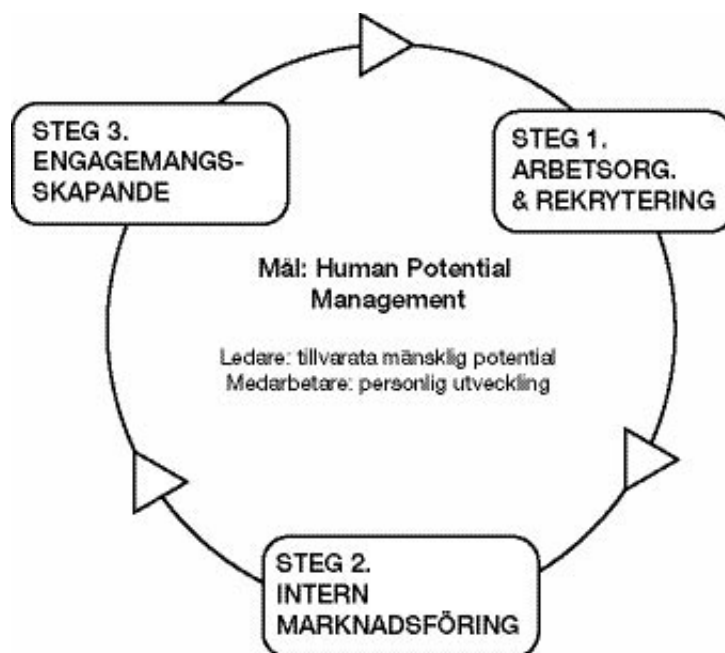
3.1.2 Samhällelig kontext – den nya ekonomin

Förekomsten av Human Potential Management kan även sättas i en större samhällelig kontext, som handlar om den nya ekonomins påverkan på arbetslivet. Heelas (2002:79ff) diskussion om soft capitalism – är en förklaring till arbetets förändrade betydelse för individen. Arbetsetiken har gått från att den anställde styrs av regler eller stora sanningar som gör denne lojal till sin arbetsplats, till att mer handla om individens personliga motivation i form av utveckling av det egna jaget. Heelas (2002:79ff) kallar detta self-work ethic, och menar att den har sitt ursprung i modernitetens utveckling av två sfärer; den privata och den offentliga.

Flexibilitet och karriärplanering – upp till individen

Thrift (2002) tar upp tid och hastighet som två viktiga variabler i den nya ekonomin, vilka ställer helt nya krav på ledare idag. Affärsvärlden kräver snabba ekonomiska resultat, vilket leder till att nya produkter ständigt introduceras på marknaden, där kreativitet blir en nyckel till framgång. I vissa fall får kreativitetens betydelse oerhörda proportioner. Ledaren på dagens upplevelsemarknad måste uppträda och leverera mening och samhörighet till sina anställda så att företaget blir en samlad front.

3.1.3 Cirkelverkansmodell för ledarskap i serviceföretag



(Figur 1: egen konstruktion)

Syftet med ovanstående modell är att den ska fungera som ett teoretiskt ramverk för analysen av deltidsproblematiken, samt vara ett underlag för fallstudiens fokusområden. Den visar på ledarskap som en utvecklande process, där man följer personalen istället för att begränsa dem. I denna process kan man slutligen uppnå en situation där mänsklig potential tillvaratas, samtidigt som de anställda utvecklas. Genom fördjupade resonemang kring teorier om arbetsorganisation och rekrytering, intern marknadsföring samt engagemangsskapande, vill vi med hjälp av modellen skapa en förståelse för olika aspekter av personalproblematiken som en ledare i företag med stor andel deltidsanställda kan tänkas behöva arbeta med. För varje steg identifieras sedan de kritiska faktorerna för ledarskapet av deltidsanställda, och modellen utvecklas under uppsatsens gång.

Med cirkelverkan menar vi att varje steg bygger förutsättningar för att nästa steg skall lyckas, om man lyckas i alla stegen har man kommit in i en god cirkel och byggt förutsättningar för att varje steg på nästa varv skall gå smidigare. Cirkelns första steg är arbetsorganisation och rekrytering och under detta fokusområde går vi igenom teorier kring hur serviceföretag bör tänka i sin personalstrategi. Nästa steg uppstår efter att personalen anställts och organiserats och då spelar Grönroos resonemang om intern marknadsföring stor roll i ledarskapet. Begreppet avser bland annat att skapa ett gynnsamt kommunikationsklimat, samt ge rätt personer handlingsfrihet och handlingsmöjlighet. Dessa verktyg är grundläggande för att kunna skapa engagemang bland de anställda, vilket är det tredje steget i modellen.

Ovanstående tre steg utgör alltså den teoretiska grunden i studien och fungerar även som undersökningsområden i fallstudien. En naturlig följd av detta är att teoretiskt avstamp, empiriskt nedslag och analys och slutsatser görs vid respektive steg för sig. Efter detta görs en diskussion kring helheten. Men innan dess, en redogörelse för fallföretaget Åhléns.

3.2 Från postorderföretag till detaljhandelskoncern - en historisk tillbakablick på fallföretaget Åhléns

Åhléns historia går långt bak i tiden. Företaget grundades 1899 i Dalarna av Johan Petter Åhlén och Erik Holm, med ambitionen att starta ett litet postorderföretag. Affärerna gick dock bättre än väntat och omsättningen ökade snabbt. (Åhléns hemsida, 2006) En av anledningarna till att Åhlén & Holm fick en sådan genomslagskraft var deras medvetna marknadsföring. Redan vid introducerandet av sin första produkt, en avbildning av kungafamiljen som såldes i mer än 100 000 exemplar, annonserade de en reklambild i Aftonbladet. 1913 skickade man ut sin första reklamfilm för verksamheten (Mercurius hemsida, 2006).

Två år senare valde J P Åhlén att flytta verksamheten till Stockholm där han lät uppföra en fastighet på över 10 000 kvadratmeter i sju våningar. På 1930-talet flyttades blicken mot detaljhandeln efter en studieresa i USA där Åhlén fått stort intresse av fenomenet lågpriskedjor, vilket blivit allt vanligare. Kort efter denna resa uppfördes den första Tempoaffären på Östermalmstorg i Stockholm. Efter J P Åhléns död tog äldste sonen, Gösta Åhlén, över och fortsatte driva verksamheten. Han kunde på 50-årsjubileet uppvisa en omsättning på 87 miljoner kronor (Åhléns hemsida, 2006).

3.2.1 Det moderna Åhléns

1964 öppnades varuhuset Åhléns City i Stockholm och dryga tjugo år senare valde man att omprofilera samtliga Tempovaruhus till Åhléns. Åhléns kom att ingå i Axel Johnson AB, som ägs av Antonia Ax:son Johnson. Efter Åhléns inträde i den nya koncernen började man under nittioalet med arbetet att förvandla Åhléns till en konceptkedja. (Åhléns hemsida, 2006) Parallellt med detta arbete har Åhlénsgruppen vuxit och kosmetikkedjan Kicks samt heminredningskedjan Lagerhaus ingår nu i koncernen.

Åhléns som kedja är idag indelad i Åhléns varuhus och Åhléns City varuhus, där modegraden och graden av personlig service skall vara högre. Åhléns City återfinns i Stockholm, Göteborg och Malmö. I denna studie har chefer och medarbetare på Malmövaruhuset, som nyligen byggts om till ett cityvaruhus, valts som intervjuunderlag.

Åhléns affärsidé syftar till att nå en bred och modern kundkrets. ”Åhléns ska vara den bästa kedjan för modern shopping för den evigt unga kunden” (Åhléns hemsida, 2006). Visionen

är att man skall bli den ledande varuhuskedjan i Europa. Verksamheten är koncentrerad till fyra affärsområden: mode, skönhet, hem och media. Målet för verksamheten, menar man på Åhléns, är att erbjuda bredare shoppingmöjligheter inom dessa fyra affärsområden, att skapa unika varuerbudanden med god kvalitet och bra pris, samt på bästa sätt utnyttja de stordriftsfördelar som är möjliga inom verksamheten. (Åhléns hemsida, 2006)

3.2.2 Presentation av respondenterna

Personalchefen för Åhléns City. Har varit på företaget sedan ett år tillbaka och har tidigare arbetat i ett tjänsteföretag. Arbetar med personalfrågor och fungerar som ett chefsstöd för varuhuscheferna på de olika cityvaruhusen.

Kompetensutvecklaren. Ansvarig för Åhléns aspirantutbildning. Har själv genomgått Åhléns aspirantutbildning och arbetat med en biträdande tjänst som säljcoach på Åhléns. Har erfarenhet av försäljning.

Varuhuschefen. Har varit verksam inom Åhléns sedan drygt tio år och arbetat på flera olika varuhus inom Åhléns, bland annat som säljcoach. På varuhuset i Malmö är varuhuschefen ansvarig för resultatet och personalfrågor. Tillbringar uppskattningsvis en tredjedel av sin tid på golvet i varuhuset.

Avdelningschefen. Är en av fyra avdelningschefer och har liksom varuhuschefen varit verksam inom organisationen en längre tid. Vill gärna fortsätta inom Åhléns i framtiden, men då med andra arbetsuppgifter.

Deltidsanställd. Arbetar 75 procent, lång deltid, men försöker ta så många extra timmar som möjligt. Söker aktivt andra arbeten inom andra företag, då målet är en heltidstjänst. Anser att man inte kan klara sig på sin lön som deltidanställd. Har ambitioner att själv bli avdelnings- eller butikschef inom ett detaljhandelsföretag.

Deltidsanställd. Arbetar 75 procent, lång deltid, men skulle definitivt acceptera en heltidstjänst om det erbjöds, eftersom det är svårt att klara sig på sin lön som deltidanställd. Känner dock att arbetsbördan skulle bli på gränsen till för stor med 40 timmars arbetsvecka på grund av yrkets karaktär.

4. Steg ett: Arbetsorganisation och rekrytering

I denna del av studien, avhandlas det första steget i cirkelverkansmodellen: arbetsorganisation och rekrytering. Kapitlet inleds med en teorigenomgång, varpå utvalda delar av den empiriska undersökningen presenteras. I kapitlets sista del analyserar vi och drar slutsatser kring vilka kritiska faktorer för ledarskapet av deltidsanställda som har kunnat identifieras när det gäller arbetsorganisation och rekrytering.

Det första steget i cirkeln tar sin utgångspunkt i arbetsorganisation och rekrytering, den inledande fasen av ledarskapet. Vi anser att Richard Normanns (1983) teori om personalidé, som behandlar faktorer i rekryteringsprocessen och arbetsorganisationen, kan medföra en positiv påverkan på cirkelns nästa steg, den interna marknadsföringen. Dessa faktorer handlar om att skapa rätt förutsättningar för hur den fortsatta ledningen av deltidsanställda kan bedrivas.

4.1 Personalidé – att finna en passform mellan individens och organisationens behov

Då leveransen av service onekligen är viktig i en servicebransch som detaljhandeln, samt att personalen är en förutsättning för att leverera service, är det lämpligt att liksom Normann (1983) ta sin utgångspunkt i personalen. Personalen är en del av det som Normann (1983) kallar för serviceleveranssystemet. Grundfaktorn menar han, är att ta tillvara på den mänskliga energi som finns i alla företag. Denna energi kan utvinnas i två steg; först genom att rekrytera rätt folk och i ett andra steg ta tillvara på och främja den potentiella motivation och kompetens som finns hos dessa personer. (Normann, 1983:50) Det första steget är vad Normann (1983:51) kallar för ett företags personalidé. Begreppet definierar han enligt följande:

...den grad och det slag av avpassning som existerar mellan å ena sidan en viss grupp människors speciella livssituation och livsbehov och å andra sidan den miljö som företaget i utövandet av sin verksamhet kan tillhandahålla denna grupp.

4.1.1 Livssituationens betydelse

Vår slutsats av ovanstående citat är att en människas plats i livet bör vara av största vikt för ett företag. Det vill säga, när ett företag rekryterar sin personal bör de inte endast utgå ifrån rätt kompetens eller rätt personlighet, utan man bör även titta på den potentiella medarbetarens livssituation. En människas livssituation kan nämligen ha stor inverkan på både ambition, motivation samt de behov som personen ifråga har. Vi anser i enlighet med Normann att livssituation är en kritisk faktor vid en deltidsanställning då denna anställningsform oftast attraherar personer från en specifik målgrupp. Denna målgrupp kan sägas vara de personer som befinner sig en situation där de antingen är villiga att jobba mindre eller helt enkelt inte får en heltidsanställning.

Det handlar således om att livssituationen bidrar till att finna en passform mellan individens behov och vad organisationen kan göra för att tillgodose dessa behov. Finner företaget en sådan passform kan en ultimata situation för organisationen och individen skapas. Genom att integrera de individuella behoven med de organisatoriska, kan man ta tillvara på den potentiella mänskliga energi som varje medarbetare har, och utnyttja denna till fullo. Detta möjliggörs då medarbetaren samlar all sin energi om de arbetsuppgifter och handlingar som organisationen kräver på något sätt tillgodoser dennes individuella behov. (Normann, 1983:51)

Normann menar att de företag som medvetet använder sig av personalidén som ett verktyg för att förbättra sitt resultat, väljer ut segment som de anser ha bäst passform med de aktuella arbetsuppgifterna. Detta är något som vi anser borde vara en del av varje företags rekryteringsstrategi av deltidsanställda, då formen oftast kräver en särskild livssituation. Kritiken mot Normanns teori riktar vi dock mot att livssituationen inte alltid väger upp andra faktorer som Normann anser vara betydande, det vill säga utbildning och kompetens. Det kan vara svårt för ett företag att hitta den ultimata kombinationen och man väljer därför kanske hellre bort någon av faktorerna. De grupper som Normann anser vara mest intressanta i en rekryteringssituation, är personer vars behov ännu inte har tillgodosetts av miljön de befinner sig i. Detta menar han, innebär att de är en stor potentiell källa för mänsklig energi och att deras kapacitet ännu inte har utnyttjats till fullo. (Normann, 1983:57)

4.1.2 Temporära personalidéer

Inom detaljhandeln är det inte sällsynt att en anställning är begränsad. Detta kan te sig på många olika sätt, till exempel en viss del av dagen, vissa dagar i veckan eller en viss period i en persons liv. En person kan känna ett behov av att byta miljö eller ser en temporär anställning

som ett sätt att klättra vidare uppåt i företaget. Då deltidsanställning är en begränsad anställningsform, skulle Normanns (1983:58) resonemang om temporära personalidéer kunna tillämpas, för att analysera deltidsprobatiken. En temporär personalidé är en tillfällig lösning som fordrar ett innovativt tänkande från företaget.

Ett exempel på situationer som kräver temporära personalidéer kan enligt Normann (1983:58) vara eventuella fluktuationer som sker på marknaden och kräver en mer innovativ lösning i form av flexibel arbetskapacitet. Normann (1983:58) menar att i ett detaljhandelsföretag är behovet av flexibel arbetskraft stort eftersom tjänsterna som produceras inte kan lagras. Han anser att personalen i en sådan situation kan liknas vid en typ av buffert som företaget använder sig av när efterfrågan ökar. Kritiken som vi riktar mot detta resonemang är att Normann då bortser från organisationens ansvar gentemot individen och väsentliga faktorer som motivation och ambition blir lidande.

Ett annat exempel på temporär personalidé menar Normann (1983:58) är en anställningsupphörande, det vill säga själva sortiprocessen. I ett företag där man vill göra plats för nya hungriga medarbetare bör man även ha tänkt på hur själva sortiprocessen skall fungera för dem som kanske inte längre har samma passform mellan sin livssituation och sitt arbete. Eventuella lösningar på problemet, menar han kan vara att ge dem andra uppgifter i företaget som innebär en bättre passform och därmed ger ett större utlopp för personernas energi och ambitioner, ett resonemang som vi tror saknas i många detaljhandelsföretag. På så sätt garanterar företaget de nya medarbetarna en bra passform, samtidigt som arbetssituationen för de befintliga medarbetarna förbättras. (Normann, 1983:58)

Beroende på hur arbetsuppgifterna i ett företag skiljer sig åt, menar Normann (1983:58) att man kan använda sig av flera olika personalidéer. Dessa kan anpassas till de skilda roller, arbetsuppgifter och ibland till och med olika kulturer som de anställda i ett företag kan ha. Detta skulle även kunna gälla i ett detaljhandelsföretag, då deltidsanställningar och heltidsanställningar kan kräva olika typer av personalidéer. (Normann, 1983:58)

4.2 Empiriskt nedslag

4.2.1 Livssituationens betydelse

Av de tillfrågade i intervjuerna som gjordes var meningarna delade om vilka faktorer som Åhléns City tar hänsyn till vid framförallt rekrytering av deltidsanställda, och om livssituation är en av dem. En av de tillfrågade deltidsanställda hade ingen riktig uppfattning om vad Åhléns sökte efter, men trodde att de bland annat gick på referenser från tidigare arbete. En annan anställd som blev tillfrågad hade uppfattningen om att kompetens var en betydande faktor men trodde även att livssituationen till viss del spelade in: ”Du är ju rätt så obekvämt om du är tjej och trettio år och inte har barn, då tar det nog inte så lång tid innan den personen skaffar barn” (Deltidsanställd, 2006).

När varuhuschefen (2006) för Åhléns City svarade på denna fråga lyfte man främst fram personlighet och inställning som viktiga faktorer vid rekrytering, men även tidigare erfarenhet från handeln. När en direkt fråga ställdes om man tar hänsyn till livssituationen vid rekrytering blev svaret nej: ”Det finns de som har barn som är ett år, det finns de som har barn som är 17-18 år som skall flytta hemifrån, det finns ensamstående, olika sexuella läggningar” (Varuhuschef, 2006).

Att det finns skillnader åldersmässigt beroende på vilken avdelning man anställer till menar varuhuschefen dock är vanligt förekommande: ”...lite yngre som gillar att jobba med jeans och lite tuffare mode så att säga för att det är en sådan avdelning som kräver en sådan attityd” (Varuhuschef, 2006). Avdelningschefen delar varuhuschefens uppfattning när det gäller rekrytering av deltidsanställda. Man anser att bakgrund, erfarenhet, personkemi samt erfarenhet av personlig service är grundläggande och betydande faktorer vid en sådan rekrytering. Avdelningschefen (2006) tar dock en annan ställning till livssituation än vad varuhuschefen gör:

Vi pratar ju om det. Det har ju lite med att göra, vad är din tanke, vad är det du vill. Och säger då personen att jag är utbildad till civilingenjör men idag finns det inget arbete [...]då är frågan hur länge kommer den här personen att stanna hos oss.

På Åhléns huvudkontor i Stockholm har man inte lika mycket åsikter om hur rekryteringen skall gå till och vilka faktorer man bör ta hänsyn till. Personalchefen (2006) för Åhléns karakteriserar en typisk deltidsanställd citysäljare i Stockholm som vanligtvis singel men kan inte säga hur det ser ut på de andra cityvaruhusen i Göteborg och Malmö. På frågan om Åhléns tar hänsyn till livssituationen blir svaret tvetydigt:

Det är ju mycket singlar som söker då till oss. Jag tror inte att om man är förälder med små barn att man söker till oss. Det är ju långa dagar och sena kvällar.

Även avdelningschefen (2006) har samma uppfattning om att en genomsnittlig deltidsanställd är singel: ”kvinna, inte högre utbildning, inte familj”. Kompetensutvecklaren (2006) på Åhléns tror inte att livssituationen i säljarrollen är så viktig i en rekryteringssituation. Men att den har desto större betydelse när man skall rekrytera till aspirantprogrammet: ”Men när vi rekryterar till aspirantprogrammet så vet vi ofta inte var den här personen skall hamna. Och kanske den privata situationen blir viktig.” (Kompetensutvecklare, 2006).

4.2.2 Passform mellan individens och organisationens behov

När det gällde frågan om betydelsen av att vara ofrivilligt och frivilligt deltidsanställd och möjligheter med deltidsanställningar på Åhléns varierade svaren bland de tillfrågade. De deltidsanställdas svar på frågorna var relativt entydiga. De anställda upplevde sig som ofrivilligt deltidsanställda och ville helst vara anställda på heltid. Önskan om en heltidsanställning hade förts fram, men man upplevde inte att man hade fått någon positiv respons i detta ärende. En deltidsanställd upplevde framförallt att Åhléns brast i att ta tillvara på hungriga medarbetare: ”...här blev det ett nej och då känner jag att det inte kan vara så himla viktigt att man vill ha den bästa personalen” (Deltidsanställd, 2006). En annan säljare kände sig upprörd över att Åhléns City i Malmö endast nyanställer på deltid: ”Jag trodde att det skulle vara någon mera heltid. De behöver ju fler. Lite utnyttjande känns det som” (Deltidsanställd, 2006).

Schemaläggning - ett operativt verktyg

Från säljarnas sida ansåg man även att Åhléns inte alls tar hänsyn till de deltidsanställdas behov när det gäller schemaläggningen: ”...det är väl så att jag märker att de ändå behöver fler timmar, men att de bara plockar in precis där det ska vara” (Deltidsanställd, 2006). Säljarna upplevde inte heller någon riktig fördel med att vara deltid och arbeta färre timmar:

...i så fall skulle fördelarna vara att man har lite mera ledighet.
Bekvämare schema, bekvämare tider. Men det läggs ju inte upp så,
utan du kanske börjar tolv på dagen, men slutar inte förrän sju.
(Deltidsanställd, 2006)

Man menar också att chanserna att kunna planera resten av dagen oftast försvinner då de många gånger fungerar som en slags buffert när chefen inte vet om man kommer att behöva mer personal eller inte.

Ibland börjar du kanske du åtta och slutar tolv, men så garderar man sig om någon är sjuk den dagen så kommer den personen stanna kvar hela dagen bara genom att man frågar denne. Så slipper man ju ringa in någon annan. Allting är väldigt uträknat.
(Deltidsanställd, 2006)

Anledningen till att detta accepteras, menar de deltidanställda, beror på att man inte kan tacka nej till fortsatt arbete på grund av att man behöver pengarna. Varuhuschefen (2006) ger en annan syn på de möjligheter som finns för de deltidanställda. Att det bara har anställts på deltid är en medveten strategi med anledning av att varuhuset är i en inledande fas. Detta innebär att man längre fram siktar på att ha flera heltidstjänster när läget har stabiliserats.

Tanken är att vi anställer på deltid och sedan kommer vi att öka upp de timmarna eller de personerna till heltid så fort vi ser att vi är på rätt spår så att säga.
(Varuhuschef, 2006)

Andra fördelar med deltid, förutom att in sinom tid kunna avancera till en heltidstjänst, är att man kan jobba färre timmar om man har barn eller till exempel utbildar sig vid sidan om arbetet, menar varuhuschefen (2006). Man påpekar dessutom att det finns många möjligheter att få fler timmar, genom extra dagar eller att stanna kvar och arbeta sent på kvällen: ”Det är väldigt mycket upp till individen att inte acceptera att jag har bara 30 timmar utan att säger man till och ligger på så går det.”(Varuhuschef, 2006)

Varuhuschefen (2006) betraktar deltidanställningen som ett verktyg i det operativa ledarskapet i den mån att man kan ha optimal bemanning samt styra när man vill ha personalen på plats. Men en ofrivillig deltidanställning tror varuhuschefen (2006) påverkar en persons prestationer negativt. Man menar att det även kan ha en negativ påverkan på engagemang och trygghetsskänslan: ”Jag tror inte att man lägger ner lika mycket energi. Har man heltid så känner man sig säkrare.” (Varuhuschef, 2006).

Deltid - den flexibla lösningen

Avdelningschefen (2006) håller med varuhuschefen om att möjligheterna med deltid handlar mycket om flexibilitet. Trots att personalen är deltidanställd så finns möjligheten att öka deras timmar vid behov vilket gör att bemanningen av varuhuset blir lättare. Avdelningschefen (2006) upplever inte att det finns några direkta utmaningar med deltid utan ser snarare heltid som själva utmaningen:

...det finns nog inte någon direkt utmaning. Då hade varit mer utmaning om det till exempel hade varit en heltidstjänst (...) Heltidstjänst hade varit den verkliga utmaningen för då hade man behövt göra ett schema som är exakt.

Avdelningschefen (2006) medger däremot att ofrivilligt deltidsanställda är de som utgör den dominerande gruppen idag, med undantag för några enstaka frivilligt deltidsanställda. Att inte kunna erbjuda heltid, menar avdelningschefen ur ett ledarskapsperspektiv, är negativt och kan i vissa fall upplevas frustrerande. För att kompensera detta erbjuds extra timmar till de deltidsanställda, men att gå utanför dessa ramar är inte en möjlighet då det är Åhléns som ger direktiven om heltidstjänsterna: ”Det är ju ingenting jag kan erbjuda. Det är ju ändå så att man står närmast Åhléns.” (Avdelningschef, 2006). Även personalchefen (2006) ser deltidsanställningen som en flexibilitetsfråga: ”... och då blir det väldigt oflexibelt, vilket man vinner med deltidsanställningar: en flexibel arbetsstyrka. Vilket kan göra det svårare med heltid.”

Trots att deltidsanställningarna dominerar anser personalchefen att de gärna vill se fler heltidsanställningar, men att det inte alltid är så lätt att få personer som vill ha heltid: ”...jag vet att vi är mer intresserade av att ha heltid, men att det inte alltid är så att folk vill ha det.” (Personalchef, 2006). Med detta syftar man främst på den yngre generationen som hellre jobbar deltid och inte vill gå upp i en heltid. Bland dessa nämns bland annat studenter som en stor målgrupp men även de som anser att en heltid innebär för långa arbetsdagar. Kompetensutvecklaren (2006) på Åhléns ser möjligheterna med deltid ur ett annat perspektiv:

Möjligheten är att folk får komma in i vårt företag, har man väl foten inne då blir man sedd och då finns det stora möjligheter att utvecklas.
Kanske få en heltid och utvecklas ännu mer.

Att vara deltidsanställd behöver därför inte vara negativt utan man menar att det kan ge många möjligheter för ett fortsatt bra arbetsliv. Att vara deltidsanställd tror kompetensutvecklaren (2006) inte heller har någon betydelse för prestationerna på arbetsplatsen om ledarskapet sköts på rätt sätt:

Nej, jag tror att man kan jobba ganska lite på en enhet och ändå ha jättekul.
Om man har jättebra arbetskamrater, roliga arbetsuppgifter och en tydlig chef som man blir sedd av. Då tror jag det spelar mindre roll. Dessa faktorer är viktigare.

Ur ett ledarskapsperspektiv ses inte heller den ofrivilligt deltidsanställda av kompetensutvecklaren (2006) som en företeelse som skall hanteras på ett särskilt sätt. Som chef måste tydligheten vara genomgående i alla frågor och man bör ta upp och diskutera eventuella problem.

4.3 Analys och slutstatser

4.3.1 Kritisk faktor: livssituation

Då tillfrågade chefer på Åhléns får frågan om hur man tar hänsyn till de deltidsanställdas livssituation svarar man på detta genom att beskriva en typisk genomsnittlig deltidsanställd på Åhléns. Samtliga menar att livssituationen hos de deltidsanställda varierar och att det inte är någonting som är avgörande för en blivande anställning. Undantaget är avdelningschefen och en av de deltidsanställda som menar att livssituationen har en viss betydelse i en rekryteringssituation om personen kommer stanna kvar i företaget eller ej. Men man svarar fortfarande inte på frågan, om hur vidare personens livssituation kan vara fördelaktig vid en deltidsanställning.

Normann menar att det är viktigt redan i rekryteringsstadiet att ta hänsyn till en persons livssituation och att ha en medveten strategi i sin rekryteringsprocess. Av de faktorer som samtliga ansåg vara betydande i en rekryteringssituation av deltidsanställda var erfarenhet och kompetens de mest förekommande. Även attityd och personlighet var faktorer som man ansåg vara avgörande för en anställning. Eftersom en deltidsanställning på Åhléns beskrivs av alla parter, både säljare och chefer, som obehaglig med udda arbetstider, kan man således ifrågasätta varför man i företagets rekryteringsprocess inte tar hänsyn till livssituationen? Anledningen till detta tror vi kan bero på att yrkets karaktär och själva anställningsformen bidrar till att urvalet begränsas, då dessa faktorer oftast attraherar en relativt homogen målgrupp. Följden av detta kan bli, att när företag skall rekrytera deltidsanställda sorterar man automatiskt bort livssituation som en kritisk faktor eftersom förväntningarna redan är satta. Den livssituation som därmed är mest förekommande för en genomsnittlig deltidsanställd är således en slumpmässig eller naturlig följd av arbetets karaktär, snarare än en följd av aktiv rekrytering. En genomsnittlig deltidsanställd på Åhléns beskrivs av både avdelningschefen och personalchefen som singel och av kvinnligt kön. Att man dessutom betraktar detta som ett resultat av att anställningsformen kräver långa dagar och udda arbetstider, bekräftar faktumet att det inte är företaget som väljer sin anställda, utan de anställda som väljer företaget.

Är det då möjligt optimera sin resultatförmåga utan att ta hänsyn till denna kritiska faktor? Svaret på denna fråga borde enligt Normann vara ett nej, men verklighetens svar är inte lika enkelt. Livssituationen enligt Normann har stor inverkan på både ambition, motivation samt de behov som en person har. Dessa faktorer har definitivt betydelse för om en person använder hela sin förmåga, det vill säga hela sin potentiella mänskliga energi. I en homogen grupp

och där urvalet därmed är begränsat, kan andra faktorer som kompetens och utbildning istället avgöra en framtida anställning. Trots att en persons livssituation kan ge upphov till en bra passform med organisationen, är det inte säkert att de andra faktorerna uppfylls till den grad att man väljer livssituationen över passformen.

4.3.2 Kritisk faktor: schemaläggning

Om Åhléns däremot skulle ha haft en personalidé som gick ut på att man fokuserade på ett utvalt segment, där individens behov kunde bli tillgodosedda av organisationen, skulle det på lång sikt kunna leda till en förbättrad resultatförmåga. I en organisation där man menar att man är beroende av deltidsanställda, bör mer tid och eftertänksamhet löna sig i längden då det kan resultera i ett bättre utvinnande av sina anställdas potential. Det räcker dock inte för en organisation att endast rekrytera personer där man tror att man kan finna en passform mellan individen och organisationen. Passform mellan olika behov är inte något som sker med automatik utan är även ett resultat av den närmaste chefens uppgifter. Då en stor del av Åhléns deltidsanställda beskrivs som singlar, studenter eller personer med en bisyssla, skulle man delvis kunna dra slutsatsen att vissa ur denna grupp faktiskt har en livssituation där det skulle kunna ske en bra passform mellan individen och organisationen. Exempel på sådana behov skulle kunna vara att anställningsformen ger upphov till att kunna planera och kombinera andra åtaganden parallellt med sitt arbete.

De tillfrågade deltidsanställda på Åhléns anser dock idag att det inte existerar några möjligheter med deltid, det vill säga en bra passform, men att detta delvis kan förändras genom ett bättre operativt ledarskap. En av de deltidsanställda ger sin syn på detta genom att ta upp schemaläggningen. De fördelar som en deltidsanställning skulle kunna innebära, som mindre antal arbetsdagar eller att sluta tidigare, försvinner när chefen istället väljer att ge dem en tid som varken är tidig eller sen. Konsekvenserna av detta blir bland annat att den deltidsanställda får sämre förutsättningar till att utnyttja dagen optimalt.

Skälet till att en sådan situation uppstår tror vi kan ligga i var företaget väljer att effektivisera för att höja sina resultat. Väljer man att göra kostnadsbesparingar genom olika bemanningsstrategier, kan konsekvenserna av detta bli att man glömmer bort att se på den anställda som en individ. Istället ser man denne som ett ”huvud” som skall fylla ut ett visst antal timmar. Av samtliga tillfrågade, anser både chefer och anställda att Åhléns behov går före individens behov. Cheferna nämner just effektivitetsfaktorn i bemanningen som en viktig del i arbetet att skapa bra resultat, det vill säga att ha rätt antal personer på rätt plats vid rätt tid-

punkt. Detta resulterar i att schemalaggningsen inte sker utifrån till de anställdas behov, utan tar endast hänsyn till var och när man behöver personalen. Att personalen till följd av detta får ett sönderhackat schema är någonting som ledningen ser som en nödvändighet för att planeringen skall fungera. Vi anser således att schemalaggningsen är en kritisk faktor i ledarskapet av de deltidanställda

4.3.3 Kritisk faktor: kontinuitet

Åhléns Citys strategi är som sagt idag att använda sin deltidspersonal på det mest effektiva sätt, sett ur en kostnads- och bemanningssynvinkel. Då varuhuset är i ett startskede använder man sig av deltidspersonal som en tillfällig bemanninglösning, vilket kan liknas vid Normanns teori om temporära personalidéer. En temporär personalidé ska ses som en tillfällig innovativ lösning som företaget, eller chefen, väljer under en begränsad tid och som kan anpassas till en särskild grupp anställda. Enligt varuhuschefen kommer antalet deltidanställda att minska när man har fått rutiner i varuhusets operativa arbete. Men samtliga av de tillfrågade cheferna menar att deltidanställningar är ett måste då det handlar om att kunna vara flexibel i bemanningen. Avdelningschefen understryker att det egentligen inte är deltid som är den stora utmaningen i ledarskapet, utan heltid. Man menar att det är betydligt svårare att ha en effektiv bemanning med heltidsanställda.

Att man ser deltidanställningen som en nödvändighet får oss att ifrågasätta om dagens bemanningssituation endast är en tillfällig lösning? Normann menar att företag som är i behov av flexibel arbetskraft använder personalen som en typ av buffert vid en ökad efterfrågan. Detta kan självklart vara en fördel om basen utgörs av heltidsanställda, men är desto mindre fördelaktigt om alla anställda redan fungerar som temporära lösningar, det vill säga deltidanställningar. Möjligheten finns att en del av de deltidanställda så småningom blir heltidsanställda, men vi ser dock en risk i att Åhléns temporära personalidé till slut blir en permanent lösning. Skälet till detta tror vi är att Åhléns precis som många andra företag blir beroende av sin flexibilitet i bemanningen istället för att skapa kontinuitet. Man får till slut svårt att tänka ”utanför ramarna”. Vi anser i likhet med Kalra, professor i Management Development, att det lönar sig att långsiktigt investera i sin personal, då det kan bidra till en kontinuitet, vilket vi anser vara en kritisk faktor arbetsorganisationen av deltidanställda

Långsiktigt perspektiv

Det verkar som att man bortser eller åtminstone ignorerar den risk som föreligger när organisationens behov får gå före individens. På kort sikt skulle en kostnadseffektiv bemanningsstrategi visserligen kunna öka resultatet, vilket ju är en resultatenhets mål. Däremot skulle en intäktsökning betyda lika mycket om inte mer för resultatet. En förklaring till detta skulle kunna vara att många företag i detaljhandelsbranschen just idag är kortsiktigt resultatintriktade. Man saknar ett långsiktigt perspektiv där man tar hänsyn till de mer mjukare värdena, som trivsel och engagemang. Dessa begrepp utvecklar vi fortsättningsvis steg i 3, där vi talar om engagemang.

4.3.4 Kritisk faktor: ofrivilligt deltidsanställda

Att använda de möjligheter som finns, både för den anställda och för organisationen, vid en deltidsanställning kan som konstaterat medföra en bättre passform. Den ofrivilliga deltidsanställningen är samtidigt en faktor som utgör ett hinder att finna en sådan passform. Trots det utgörs den största delen av de deltidsanställda på City varuhuset i Malmö av personer som vill ha heltid. Anledningen till detta kan dels vara att en person tackar ja till en anställningsform som man egentligen inte vill ha på grund av att alternativen få. Eller så tar man anställningen med förhoppningen om att deltidsanställningen snart skall bli en heltidsanställning, vilket kompetensutvecklaren på Åhléns benämner som ”att få in en fot i verksamheten”.

Detta kan alltså vara en förklaring till varför ett företag har så många ofrivilligt deltidsanställda, men även företaget bär skuld. Vi tror att företag som anställer ofrivilligt deltidsanställda i många fall lovar heltidstjänst längre fram, men att man efter ett tag skjuter över ansvaret på individen. När personer med en ofrivillig deltidsanställning på Åhléns vill ha heltid menar samtliga i ledande positioner att det ligger på individens ansvar att skaffa sig fler timmar. Med många ofrivilligt deltidsanställda, bör det istället åligga ledaren att visa intresse för deras situation. Detta anser vi dock är något som glöms bort av den närmaste chefen, eftersom denna oftast agerar ”mellancheff”. När mellancheffen blir klämd mellan att vara lojal mot sina anställda eller mot företaget, tror vi i enlighet med avdelningschefen på Åhléns, att man väljer företaget.

Slutsatser i korthet

Åhléns tar i sin rekrytering hänsyn till kritiska faktorer som personlighet och kompetens, men bortser från livssituationen. Förklaringen till detta kan vara att de deltidsanställda idag ingår i en relativt homogen målgrupp, man förväntar sig att det är personer som passar in i denna grupp som söker sig till företaget. Det blir därför inte en fråga om att aktivt ta ställning till livssituationen vid en deltidsanställning, utan snarare en naturlig följd av yrkets karaktär. Livssituation anser vi vara en kritisk faktor, eftersom denna kan förbättra passformen mellan individens och organisationens behov. Vi vill dock understryka att hänsyn till livssituation inte bör sammankopplas med diskriminerande handlingar som att fråga om personers civilstånd och föräldraskap. Med livssituation avser vi, liksom Normann (1983), det tillstånd individer befinner sig i karriärmässigt. Det handlar om att i rekryteringen plocka upp de personer som inte är tillfredsställda med rådande situation, för att skapa en passform mellan anställd och arbetsgivare.

Man bör även underhålla passformen genom aktiv ledning av de deltidsanställda och rätt sorts kostnadseffektivisering. På Åhléns väljer man att effektivisera sin bemanningstrategi genom en hårddragen schemaläggning. Detta medför att både de individuella behoven blir lidande samt den eventuella passformen som skulle kunna uppstå. Schemaläggning blir således en kritisk faktor i ledarskapet av de deltidsanställda.

En alltför flexibel organisation skapar enligt oss osäkerhet istället för trygghet både för chefer och anställda. Precis som Hedenmo (1999) nämner, har många företag fastnat i en slentrianmässig schemaläggning. Han menar att företagen har blivit alltför lata på bekostnad av den deltidsanställdes behov. Flexibilitet har snarare blivit ett måste, än en möjlighet. Vi menar därför att kontinuitet är en kritisk faktor i ledarskapet av de deltidsanställda.

Den ofrivilliga deltidsanställningen utgör ett övergripande hinder för passformen mellan individen och organisationens behov. De möjligheter som andra kritiska faktorer i rekrytering och arbetsorganisation medför, kan bli mer eller mindre verkningslösa när en stor del av personalen är deltidsanställda. Denna faktor har även påverkan på de följande stegen i cirkeln, då en ofrivillig anställningsform påverkar exempelvis både motivation och engagemang.

I följande del, steg 2 av cirkeln, fortsätter vi tar att tala om ledarskapet av de deltidsanställda genom Christian Grönroos begrepp, intern marknadsföring. Med detta begrepp vill vi bland annat lyfta fram hur man genom ledarskapet tillvaratar och främjar den potentiella motivation och kompetens som finns de deltidsanställda.

5. Steg två: Intern marknadsföring

I denna del av studien, avhandlas det andra steget i cirkelverkansmodellen: intern marknadsföring. Kapitlet inleds med en teorigenomgång, varpå utvalda delar av den empiriska undersökningen presenteras. I kapitlets sista del analyserar vi och drar slutsatser kring vilka kritiska faktorer för ledarskapet av deltidsanställda som har kunnat identifieras när det gäller intern marknadsföring.

5.1 Teoretiskt avstamp

Cirkelns första steg, arbetsorganisation och rekrytering, som vi studerade i tidigare avsnitt behandlade hänsynstagande till ”rätt” personal. Andra steget i serviceleveranssystemet innebär att tillvarata och främja den potentiella motivation och kompetens som finns hos medarbetarna, nya som gamla. Innebörden av detta anser vi har stora likheter med Christian Grönroos begrepp intern marknadsföring. Då personalen är av stor betydelse för hur företaget uppfattas externt har begreppet marknadsföring utvidgats, från att endast omfatta extern marknadsföring till att även inkludera intern marknadsföring. Intern marknadsföring krävs i olika sammanhang, dock urskiljer Grönroos (2002) tre huvudsakliga situationer där begreppet blir centralt: vid skapandet av en servicekultur och en serviceriktning, vid bevarandet av en serviceriktning och när nya varor, kampanjer, program eller tjänster introduceras.

5.1.1 Acceptans för extern marknadsföring

De anställda måste enligt Grönroos förstå och hysa en acceptans för den externa marknadsföringen (2002:367). Intern marknadsföring handlar just om att skapa en sådan förståelse och acceptans. Marknadsföring blir ett allt viktigare verktyg för företag som konkurrerar med varandra och vi menar därför att den interna acceptansen för den externa marknadsföringen är mycket betydelsefull för huruvida marknadsföringen kommer att lyckas.

Den interna marknadsföringens huvudsyfte är att motivera anställda till att vara kundinriktade, så att de anställda agerar som deltidsmarknadsförare. Grönroos (2002) poängterar att deltidsmarknadsföringen är övergripande mål som måste konkretiseras inom varje företag. Alla satsningar inom företaget bör syfta till att förbättra företagets resultat, vilket kan göras när personalen agerar deltidsmarknadsförare. Därför måste dessa satsningar göras, likt extern marknadsföring, på ett samordnat, aktivt och målinriktat sätt (Grönroos, 2002:366). Vi finner att den stora utmaningen ligger i samordningen av aktiviteterna när arbetsorganisationen,

som den i många fall gör i detaljhandeln, består av deltidsanställda. Detta eftersom de deltidsanställda arbetar oregelbundet och frånvaron påverkar huruvida organisationen kommer att lyckas med den interna marknadsföringen.

För att kunna använda intern marknadsföring som strategi i ledningen av deltidsanställda menar vi att ledningens stöd är extra betydelsefullt. Med detta menar vi inte bara stödet från ledning till frontlinje, det vill säga säljpersonalen, utan även mellan ledare. Detta resonemang är i enlighet med Grönroos (2002) som påtalar att de personer som internt eller externt tillhandahåller tjänster behöver få ledningsstöd och tekniskt stöd, så att möjlighet finns att agera deltidsmarknadsförare.

5.1.2 Ledningens stöd på alla nivåer – en förutsättning

För att ett företag skall kunna använda sig av intern marknadsföring krävs det ett aktivt arbete. Den interna marknadsföringen måste betraktas som en integrerad del av den strategiska ledningsverksamheten och företagets strukturer måste stödja processen. Ledningens stöd, på alla nivåer, är av högsta betydelse för om de interna marknadsföringsprocesserna kommer att lyckas. Hur väl personalen agerar som deltidsmarknadsförare är nämligen avhängigt hur deras chefer, avdelnings-, mellan- och högsta chefer ställer sig till processen (Grönroos, 2002:375). Vid deltidsanställningar menar vi att ledningen spelar en avgörande roll eftersom cheferna är heltidsanställda och därigenom står för kontinuiteten på arbetsplatsen. Stödet till avdelningscheferna som står för den dagliga kontakten med de deltidsanställda menar vi är av stor vikt.

Vi vill påstå att företagen bör ha i minnet att de konkurrerar med andra aktiviteter om personalens tid. Det är sant att de flesta behöver arbeta för att kunna försörja sig, men detta behöver inte innebära att de prioriterar arbetet. Eftersom företagen efterfrågar intresserad, kvalificerad personal är det viktigt att man kan erbjuda individen möjligheter att utvecklas (Holm, 1991:32).

5.1.3 Attitydutveckling och kommunikationsstyrning

Hur skall ledningen då stödja de deltidsanställda? Attitydutveckling och kommunikationsstyrning är de två ledningsprocesser som tillsammans utgör intern marknadsföring (Grönroos, 2002:370). Attitydutveckling handlar om motivation och utveckling av kundmedvetenhet och tjänstvillighet. Kommunikationsstyrning avser informationsspridning. Alla inom företaget behöver kunna ge information till sina externa och interna kunder för att arbetet ska kunna utföras. Informationen kan vara av allehanda slag: informationsblad, personaltidningar, vidareutbildningar eller feedback.

Vi menar att dessa båda redskap aktivt bör användas i ledningen av deltidanställda. Känslan av trygghet och motivation som en anställd kan uppleva på sin arbetsplats kan beskrivas som ett psykologiskt kontrakt. Denna känsla är sällsynt bland deltidanställda. Det psykologiska kontraktet är en outtalad överenskommelse mellan ledning och personal och reglerar vad varje person bör ge och få i utbyte. (Grönroos, 2002:371) Attitydutveckling kommer vi att utreda närmare i steg tre, där vi resonerar kring begreppet engagemang. Däremot kan vi redan konstatera att det stora behovet av information förtydligar kommunikationen som en nödvändighet. Frågan är bara om kommunikationen kan ses som extra betydelsefull vid ledning av deltidanställda eller om det gäller för ledning av alla anställda?

5.1.4 Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet

Begreppen handlingsfrihet (empowerment) och handlingsmöjlighet (enabling) är tätt sammanlänkade med intern marknadsföring. De två faktorerna betraktar vi som kritiska för ledning av personal. Handlingsfrihet avser personalens befogenheter att fatta beslut och agera därefter i olika situationer. Vi kopplar samman dessa två begrepp med ledningens stöd och kommunikation, två viktiga element vi tidigare nämnt. Detta för att handlingsfrihet kräver att det finns ett stort förtroende mellan ledning och personal.

Handlingsfriheten menar vi dock är verkningslös om personalen inte utrustas med reella möjligheter att handla. Därför kompletterar Grönroos (2002:382) handlingsfriheten med begreppet handlingsmöjlighet, vilken är tänkt att vara en process som ökar personalens handlingsfrihet. Med frihet följer ansvar och med hjälp av ledningens stöd, kunskapsstöd och tekniskt stöd skall personalen påverkas i riktning att vilja ta detta ansvar. (Grönroos, 2002:382ff) Kerstin Holm (1991:30) menar att människor är i behov att finna mening i tillvaron och kontroll över denna och stödjer därmed Grönroos. Det är viktigt för alla att finna positiv förstärkning, att kunna känna sig framgångsrik, något som vi tycker stödjer resonemangen kring handlingsfrihet och belöningssystem. Då personalen ges handlingsfrihet och handlingsmöjlighet ökar deras makt att bemöta kundernas direkta önskemål, möjligheter att bemöta klagomål, komma med egna idéer och att alla tillsammans arbetar för att förbättra företagets rykte (Grönroos, 2002:384ff).

5.2 Empiriskt nedslag

5.2.1 Acceptans för extern marknadsföring

Det är något som man ska ha i sig, sedan tycker jag att man som chef ska skapa förutsättningar för säljare att motivera sig själva. Det finns många olika vägar till det. Förklara varför till exempel. Varför är det viktigt att göra resultat? Skapar man en bra stämning på jobbet och har kul, skapar man sådana förutsättningar, då gör man bra resultat. (Kompetensutvecklare, 2006)

Så resonerar kompetensutvecklaren på Åhléns om hur man kan få en säljare resultatinriktad. Kompetensutvecklaren menar att det inte finns några egentliga samband mellan lörens storlek och hur resultatinriktad en anställd är, men att de flesta motiveras av möjligheten att överträffa tidigare resultat. Kompetensutvecklaren sade i ett, att ofrivilliga deltidsanställningar inte bör ha betydelse för en anställds engagemang och inte skall behandlas annorlunda. Ändå anser kompetensutvecklaren (2004) att det finns stora utmaningar i ledningen av deltidsanställda, då de praktiska förutsättningarna skiljer sig från ledningen av heltidsanställda:

Det är väl just delaktigheten, att man inte har tillgång till samma information. Man kan ju även känna utanförskap om man arbetar färre timmar och inte är lika tätt med övriga i gruppen. [...] Vi behöver se över hur vi arbetar med att få ihop detta för jag tror definitivt att det finns möjligheter att arbeta bättre.

Personalchefen beskriver sig själv som ett chefsstöd, någon som skall finnas i bakgrunden tills dess att varuhuscheferna behöver hjälp. Stödet innebär en hjälp för varuhuscheferna att kunna hjälpa sina medarbetare, att motivera dem och förmedla vilka förväntningar som finns på dem. Kontakten mellan personal- och varuhuschef sköts mest per telefon, förutom vid särskilda tillfällen, exempelvis konflikter, då personalchefen tar sig till Malmö eller Göteborg för samtal. Personalchefen har som målsättning att personalen skall vara självgående och känna sig trygga i sina roller och beskriver det egna arbetssättet som modernt.

Den person som personalchefen har närmast kontakt med är således varuhuschefen som betraktar sig själv som den som har huvudansvaret för de personalrelaterade frågorna. Varuhuschefen nyanserar dock denna bild genom att påpeka att det oftast är avdelningscheferna som sköter den mesta kontakten med säljarna. Kontakten med säljarna är något som varuhuschefen menar kan förbättras. Varuhuschefen (2006) förklarar varför kontakten försämrats sedan bytt koncept, ”det är väl egentligen nackdelen med att vi har blivit så stora, man har inte samma kontakt”. De deltidsanställda menar att allt skall gå genom deras närmaste chef

numera, avdelningschefen. En av de intervjuade deltidsanställda påpekar att varuhuschefen medvetet försöker hålla en distans till medarbetarna, något som man tror lärs ut på Åhléns internutbildningar. De deltidsanställda anser att det finns bestämda kommunikationsvägar för hur kontakt skall ske och vilka relationer man skall ha till varandra.

5.2.2 Ledningens stöd på alla nivåer – en förutsättning

Avdelningschefen anser att det i situationen som mellanchefer är viktigt att veta mot vem man har sina skyldigheter. Även om man kan känna medlidande med en deltidsanställd som vill ha en heltidstjänst, så måste man tänka på företaget. Om det bästa för Åhléns betyder att antalet deltidsanställda behöver hållas nere så får man agera därefter. Personalchefen framhåller avdelningschefernas betydelse för att det är de som i praktiken kan visa på det goda exemplet. En av de deltidsanställda (2006) tror att man som avdelningschef sitter i en svår situation, då man ofta hamnar i kläm mellan varuhuschefen och säljarna:

Det är väl det som är meningen med en hierarki, att det blir svårare att prata. Vi ska inte ha någon kommunikation med varuhuschefen, som tar beslut som verkställs av avdelningschefen. Därför är det synd om avdelningschefen, man tar ut saker på avdelningschefen, man vet ju egentligen att det inte är avdelningschefen som bestämmer.

En av de deltidsanställda fortsätter sitt resonemang och menar att det kan kännas frustrerande när den närmaste chefen inte har svar eller hinner hjälpa till och man inte kan vända sig till någon annan (Deltidsanställd, 2004).

5.2.3 Kommunikationsstyrning

Inom Åhléns kommunicerar man per telefon, via e-mail och anslagstavlor uppger de intervjuade i ledande positioner. Kompetensutvecklaren påpekar att det finns skillnader mellan huvudkontor och varuhus i hur man väljer att kommunicera. Då varuhuscheferna och avdelningscheferna ofta befinner sig på golvet i varuhuset föredrar de att ringa, medan man på kontoret oftare använder sig av e-mail. Därför kan det hända att man går om varandra och att kommunikationen brister vid vissa tillfällen (Kompetensutvecklaren, 2006). Kompetensutvecklaren finner det också svårt att få kommunikationen att fungera när arbetsorganisationen till största delen bygger på deltidsanställda:

Bara att få ut information, bara en sådan sak innebär stora svårigheter. Vi brukar till exempel ha ett morgonmöte där man går igenom dagen, vad som ska göras och vad som ska fokuseras. Och så börjar du elva! Alla har redan startat, det är full galej och du kommer in och vet ingenting egentligen. Chefen har kanske fullt upp med annat och dina medarbetare har kanske kunder.

Personaltidningen Åhléns Runt distribueras till samtliga anställda och på företagets intranät utlyses lediga tjänster (Varuhuschef, 2006). Dessa kommunikationsmedel används för att sprida information från huvudkontoret ner i organisationen. När säljarna skall informeras om en ny rutin eller kampanj sätts ett anslag upp och sedan är det upp till varje anställd att ta del av det (Personalchef, 2006). Man har även tagit fram ett handlingsprogram, Sälj 2000, och ett säljspel. Säljspelet syftar till att man på varje cityvaruhus skall sitta ned i grupper och komma överens om vilka principer som skall gälla för den personliga försäljningen på varuhuset. Varuhuschefen medger att det ställer till organisatoriska problem när all personal skall samlas, eftersom arbetsstyrkan nästan uteslutande består av deltidsanställda (Varuhuschef, 2006).

Personalchefen (2006) som tidigare arbetat i en annan bransch tycker att sättet att kommunicera via anslagstavlan ”kan kännas gammaldags”. I och med det stora antalet deltidsanställda får man också räkna med att det tar lång tid innan informationen har nått alla. Varuhuschefen säger att det inte är säkert att alla tar del av informationen, att det för vissa ”är lättare att stå i kassan och säga att de inte vet” (Varuhuschef, 2006). Kompetensutvecklare, såväl som personalchef, framhåller att det ligger på varje medarbetares ansvar att hörsamma det företaget kommunicerar ut. När vi diskuterar ofrivilliga deltidsanställningar framhåller personalchefen (2006) vikten av att vara tydlig och påpekar återigen hur viktiga mellancheferna är för att information skall nå fram:

Men det borde man ju kunna säga till dem, att vi inte vågar anställa upp så mycket på heltid, när vi inte vet hur det kommer att bli? Det är ju ingen hemlighet... det menar jag bara är en sådan typisk grej som vi inte talar om... glömmer att säga.

När man skall kommunicera uppåt i organisationen, från butiksgolvet till huvudkontoret, finns det rutiner för kommunikationen. Dessa rutiner upplever de deltidsanställda vara lika för både hel- och deltidsanställda. All kommunikation skall ske genom den närmaste chefen (Deltidsanställd, 2006). En av de deltidsanställda (2006) resonerar så här kring beslutsvägarna:

Om man ställer frågor om löner och anställningsform är det väldigt sällan det är den personen som är min chef som bestämmer. Det är ju det jag tycker är synd i den här branschen – att den chef jag träffar inte är den som bestämmer.

5.2.4 Handlingsfrihet och handlingsmöjligheter

Mellancheferna får inte heller tänka själva, utan de får direktiv av varuhuschefen som får direktiv från Stockholm.
(Deltidsanställd, 2006)

Personalchefen, kompetensutvecklaren och varuhuschefen är överens om att eftersom Åhléns är ett kedjeföretag så måste det mesta av konceptet vara styrt från huvudkontoret. Samtidigt menar man att det finns möjligheter inom ramen för Åhléns City att ta ansvar för sitt respektive ansvarsområde (Personalchef, 2006). En av de deltidsanställda menar att det är positivt att chefen inte står och vakar över en, som det kan vara på andra arbetsplatser (Deltidsanställd, 2006). Den deltidsanställda tycker att den egna friheten är ”ganska stor”, men att lönen inte står i relation till det ansvar som man som deltidsanställd får ta. En annan deltidsanställd för också ansvaret på tal, men efterlyser större möjligheter att få ta eget ansvar. Det skulle vara ett sätt att växa som säljare, menar den deltidsanställda (2006). Även om de deltidsanställda teoretiskt sett har friheten att fatta egna beslut vid exempelvis en reklamation, så saknas den reella möjligheten att genomföra beslutet. En deltidsanställd beskriver hur man saknar ledningsstödet för att våga agera fritt:

Beslut när det gäller kunderna, t e x en reklamation. Om jag inte vill ta tillbaka reklamationen är det inte säkert att kunden nöjer sig med mitt svar och går till chefen och då vet inte jag vad chefen beslutar. Kanske jag hellre inte ger mig in i någon diskussion när jag vet att jag blir överkörd senare. [...] Jag kan inte vara säker vara säker på att chefen står på min sida. Det är inte så.

Varuhuschefen (2006) spekulerar i hur det nya konceptet har förändrat möjligheterna till att ta självständiga beslut och agera efter dem:

Tidigare hade vi aldrig något besök från huvudkontoret. Nu är de här en eller två gånger i veckan med olika personer som vill titta och ha synpunkter. Man blir ju ifrågasatt så det ställer ju andra krav också. Dels måste man tänka efter själv, gör vi rätt? Samtidigt som det är jobbigt att bli ifrågasatt också.

Varuhuschefen menar att förhoppningen för framtiden är att det skall kunna ges möjligheter till att anställda skall få ta ansvar för vissa kampanjer eller arbeta med vissa aktiviteter mer än andra (Varuhuschef, 2006).

5.3 Analys och slutsatser

5.3.1 Kritisk faktor: närvaro

För att man skall kunna arbeta kundinriktat menar Grönroos att det är viktigt man skapar acceptans för den externa marknadsföringen bland personalen på samtliga nivåer. Här ser vi problem i deltidsanställningarnas utformande. En deltidsanställning innebär organisatoriska problem när man skall försöka samlas inom företaget för aktiviteter som syftar till att främja den interna förståelsen. Kostnaden för att samla de deltidsanställda för möten menar man är för stor och att försöka prata med varje person enskilt för ineffektivt. Dessutom är samordningen av aktiviteterna en grundförutsättning för att den interna marknadsföringen skall lyckas. Detaljhandeln präglas av högt tempo och det kan naturligtvis vara svårt att samlas även om alla är heltidsanställda, men deltidsanställningar försvårar ytterligare. De intervjuade i ledande positioner har alla framhållit att just frånvaron är en stor utmaning med deltidsanställda. Schemats oregelbundenhet medför att man har svårt att ta igen missad information. Kompetensutvecklaren exemplifierade genom att berätta om när en anställd börjar arbetet klockan elva och de andra kollegorna redan är upptagna. Närvaro anser vi därför vara signifikant för utmaningarna med deltidsanställda.

Följden av bristande närvaro gör även att samordning och målinriktning, som är den interna marknadsföringens grundförutsättningar, blir svåra att uppfylla. För Åhléns City Malmö kan naturligtvis vara svårt att i ett så tidigt skede samordna aktiviteter i när man nyligen har genomgått en förändring i konceptet. Samtidigt menar vi att det krävs insatser för intern marknadsföring redan i skapandet av en ny servicekultur då det nya konceptet går ut på en högre grad av personlig service. För att uppnå en god servicekultur är det av största vikt att personalen är samförstådd med företagets mål och externa marknadsföring, så att man kan agera deltidsmarknadsförare.

Kontakten istället för relation

Intern marknadsföring är ett relationsinriktat synsätt, där förståelsen för organisationens aktiviteter fokuseras. Grundtanken med detta synsätt är att om alla inom företaget behandlas som kunder kommer attityden smitta av sig och förbättra företagets kontakter med slutkunden. Hos fallföretaget Åhléns kan man märka att ett relationsorienterat synsätt, så som det beskrivs av Grönroos, saknas. I dagsläget talar man om kontakter snarare än relationer. Detta skulle delvis kunna bero på att verksamheten är ny och man inte har kommit in i fas av relationsbyggande. De deltidsanställda nämner att företaget är hierarkiskt uppbyggt och att varuhus-

chefen medvetet håller en distans till säljarna, även om man beskriver kontakterna som goda. Fallstudien har påvisat att de relationer som finns är begränsade till att vara mellan säljarna och avdelningschefen, denne och varuhuschefen, denne och kontakter på huvudkontoret. De deltidsanställda har alltså kontakt med den närmaste chefen, något som delvis kan ses som ett resultat av den hierarkiska uppbyggnaden.

Vi menar att det är ofrånkomligt att ju större en organisation är desto mindre kontakt kan dess medarbetare ha med varandra. Relationer kräver täta kontakter, och då kedjan finns lokaliserad över hela Sverige är förutsättningar för relationsbyggande sämre. Då täta kontakter, enligt oss, är en förutsättning för relationer innebär det att det är svårare att bygga nära relationer när personalen till största delen består av deltidsanställda.

5.3.2 Kritisk faktor: ledningsstöd

Ledningsstödet är en kritisk faktor för huruvida den interna marknadsföringen kommer att lyckas eller inte. När personalen i så stor utsträckning består av deltidsanställda är det extra viktigt att chefen har möjlighet att svara på frågor när de kommer, eftersom inte alla deltidsanställda närvarar vid möten samtidigt. De deltidsanställda uttryckte också sin sympati för avdelningschefens arbete, där man var tvungen att både svara inför personalen och ledningen. Avdelningschefen leder det operativa arbetet i varuhuset och är ansvarig för att rekrytera, skapa förståelse och främja kommunikation med de deltidsanställda. Därför finner vi det vara av yttersta vikt att avdelningschefen får det stöd uppifrån organisationen för att kunna vara en länk mellan ledning och frontlinje.

Personalchefen framhåller dessutom avdelningschefens betydelse av att vara det goda exemplet för säljarna, något som också styrker misstankarna om att man som avdelningschef kan hamna i kläm. Även om avdelningschefen menar att det viktiga är att veta var man har sina prioriteringar, misstänker vi att man som avdelningschef ändå hamnar i många komplexa situationer.

5.3.3 Kritisk faktor: kommunikationsstyrning?

Det finns två olika ”kommunikationskulturer” i fallföretaget. Vilken metod man använder sig av för kommunikationen kan alltså ställa till problem, snarare än vad man säger till varandra. När man skall kommunicera neråt i organisationen använder man sig av klassiska kommunikationsmedel så som anslag och personaltidningar.

Att kommunicera genom anslagstavlor och personaltidningar kan tyckas ålderdomligt och långsamt, när det står andra betydligt snabbare sätt till buds. Samtidigt är det inte säkert att andra sätt skulle fungera bättre, det finns inget som tyder på att de deltidsanställda skulle läsa mail i större utsträckning än vad de tar del av information på anslagstavlor. Vi tror att själva kommunikationstekniken kan komma att förändras av sig själv när det sker ett generationsskifte inom handeln. Den yngre generationen kan antas vara mera förtrogen med e-mail och andra IT-lösningar. Däremot ser vi en risk i de bestämda kommunikationskanalerna. Med bestämda kommunikationskanaler menar vi att det finns en förutbestämd ordning för hur man kommunicerar. Dessa kanaler skulle kunna bidra till att information från deltidsanställda inte förs vidare uppåt i organisationen. Att en deltidsanställd inte direkt kan kontakta huvudkontoret, utan måste gå via sin närmaste chef som sedan kontaktar sin och så vidare. Bestämda kanaler underlättar förstås rent administrativt, men vi menar att om dessa ska kunna fungera på ett sätt som gör att alla anställda känner sig hörda och delaktiga.

Eget ansvar

Kommunikationen neråt i organisationen är informell och präglas av ”det egna ansvaret”, att det ligger på de deltidsanställda att ta del av det ledningen kommunicerar ut. Kommunikationen uppåt i organisationen är mera bestämd till sin form och budskapet riskerar att bli hängande någonstans på vägen. Detta kan medföra irritation när anställda märker att den person de har tillgång till inte heller har någon egentlig makt att påverka. Att inte kunna kontrollera arbetet påverkar den anställde negativt, helt i enlighet med Holms resonemang om positiv förstärkning. Vi tänker oss att möjligheten att påverka är starkt förknippad med känslan av att kunna utvecklas.

Vi har tidigare konstaterat att närvaron är en kritisk faktor och närvaron är kopplad till kommunikationen. Det blir självfallet svårare att kommunicera med de deltidsanställda när dessa inte finns på plats. Därför har man valt ett sätt att styra kommunikationen på för att alla skall kunna ta del av informationen när de väl är på plats. Problemet med anslagstavlor och intranät är att informationen ofta är passé när personen är på arbetsplatsen eller att tiden inte finns för att sätta sig in i vad som sagts på mötet. Att schemalägga samtliga deltidsanställda när ett möte skall hållas vore naturligtvis optimalt, men skulle också medföra ökade personalkostnader. Men om man genom rutiner för möten med samtliga anställda skulle dessa kanske inte behöva hållas lika ofta och kommunikationsvägen uppåt i organisationen skulle kunna förkortas. Detta skulle kunna reducera den irritation som de deltidsanställda ger uttryck för. Ett alternativ skulle kunna vara att avdelningschefer och de deltidsanställda som oftast finns på plats tar

ett större ansvar för informationsspridningen. Detta skulle minska personalkostnaderna, men kommunikationen skulle då ta mer tid i anspråk.

5.3.4 Kritisk faktor: handlingsfrihet och handlingsmöjlighet

På huvudkontoret menar man att det finns möjligheter för en deltidsanställda att känna handlingsfrihet sitt arbete. Men de anställda upplever att otydlighet i rutinerna begränsar den friheten. En deltidsanställd ger exempel på detta genom att beskriva en situation där man skall möta en missnöjd kund, och att det då inte finns några tydliga direktiv för hur kunden skall bemötas. Den deltidsanställda påpekar dessutom att man är rädd för ta ett beslut eftersom det finns stor risk chefen inte stödjer beslutet och går över den deltidsanställdes huvud. Vi ifrågasätter således om detta då fortfarande kan kallas för verklig handlingsfrihet? Grönroos menar att handlingsfrihet kräver ett stort förtroende mellan personal och chefer. Vi anser i enlighet med Grönroos att tydlighet är en faktor som bidrar till att bygga förtroende. Detta gäller även mellan chefer och chefer. Fallstudien pekar nämligen även på avdelningschefens roll för motivations- och attitydutveckling. Tyvärr gör det ingen skillnad hur stor avdelningschefens roll är i detta sammanhang när man som mellanchefer är "klämd" och inte innehar den handlingsfrihet som skulle behövas.

Slutsatser i korthet

Av fallstudien drar vi slutsatsen att de deltidsanställdas närvaro/frånvaro är av stor betydelse för organiseringen av det operativa arbetet. Det är svårt att få kontinuitet i ledningen av deltidsanställda. Vad gäller den interna marknadsföringen har vi ju sagt att samordning är viktigt och den blir också lidande, så genomförandet av intern marknadsföring försåras helt enkelt på grund av deras oregelbundna närvaro. Om man tänker sig en flexibel arbetsorganisation istället för en flexibel arbetsstyrka skulle det kunna bli lättare att få ordning på möten och information, allt sådant som störs av närvaron/frånvaron idag.

Vi har kunnat konstatera att ledningens stöd är en kritisk faktor för ledningen av deltidsanställda. Här behöver avdelningschefen lyftas fram, vad är realistiskt för en avdelningschef att hinna med? Man skall rekrytera "rätt", hantera stora ansvarsområden, engagera och entusiasmera. Avdelningschefen menar man är extremt betydelsefull, för engagemang och förståelsen för den externa marknadsföringen. Men hur skall han kunna påverka när allting är styrt ovanifrån? De deltidsanställda förstår att avdelningschefen inte har någon reell möjlighet att besluta eller agera efter egna beslut. För handlingsfrihet krävs förtroende, något som kan vara svårt att ge eller få som deltidsanställd.

6. Steg tre: Engagemangsskapande

I denna del av studien, avhandlas det tredje och sista steget i cirkelverkansmodellen: engagemangsskapande. Kapitlet inleds med en teorigenomgång, varpå utvalda delar av den empiriska undersökningen presenteras. I kapitlets sista del analyserar vi och drar slutsatser kring vilka kritiska faktorer för ledarskapet av deltidsanställda som har kunnat identifieras när det gäller engagemangsskapande.

6.1 Teoretiskt avstamp

På vägen genom cirkeln mot tillvaratagandet av mänsklig potential och personlig utveckling, har vi nu kommit fram till det sista steget: engagemangsskapande. Då vi i bakgrunden visade på att många studier kommit fram till att motivation och engagemang brister hos de deltidsanställda, ser vi det som viktigt att identifiera de kritiska faktorerna för ledarskapet inom detta område. Engagemang och stolthet är nära sammankopplat med begreppet intern marknadsföring som diskuterades i steg två. En av Grönroos (2002) ledningsprocesser i den interna marknadsföringen är just attitydutveckling. Han menar att detta uppmärksammas allt för sällan och att kommunikationsstyrning bör kompletteras med utveckling av attityder, för att den interna marknadsföringen skall lyckas och till slut fungera som en pågående process (Grönroos, 2002).

6.1.1 Från ledning genom kontroll – till ledning genom engagemang

Individer som känner ett starkt engagemang är mer villiga att lära sig och utveckla nya kompetenser än mindre engagerade individer. (Van Dyne et al, 1994)

En positiv attityd till arbetet kan leda till att det skapas 'commitment' för organisationen. Innebörden av det engelska ordet commitment är egentligen vidare än det svenska ordet engagemang. Då commitment även står för lojalitet, ansvarskänsla och förbindelse, använder vi dock en förenklad översättning för tillämpandets skull. Engagemang är nära sammankopplat med paraplybegreppet i cirkelverkansmodellen, Human Potential Management, då det till stora delar handlar om att generera mänsklig energi och aktivera det mänskliga sinnet. Om inte medarbetare känner något engagemang kan det bli svårt för en ledare att implementera nya idéer eller genomföra initiativ. (Argyris, 1998)

Engagemang kan en chef eller medarbetare känna inför sin organisation, sin yrkesroll eller inför sitt arbete. Brewer och Henscher (1997) talar om just dessa tre aspekter på commitment. Om engagemanget för organisationen säger de så här:

Organizational commitment refers to involvement in pursuing managerial interests and intent to stay with the employer based on a sense of duty and responsibility.

Att vara organisatoriskt engagerad innebär således mer än att ha ett engagemang inför själva anställningen. Man kan även känna ett engagemang inför sitt yrke, en säljare i en butik kan till exempel vara mycket engagerad i försäljning som arbetsuppgift, eller kopplar kanske sitt engagemang till att ”träffa människor”. Detta skulle en deltidsanställd också kunna känna, då yrkesrollen inte behöver vara förknippad med anställningen. Att vara yrkesmässigt engagerad behöver däremot inte alls innebära att man är lojal till sitt företag, eller för den delen till sitt arbete som helhet. En arbetsengagerad medarbetare uppvisar en stor lojalitet och intresse för att leverera maximal service till företagets kunder. Arbetsengagemang handlar om att vara involverad i att prestera bra till förmån för kunden, men inte nödvändigtvis för chefen. Inte heller denna typ av engagemang måste gå hand i hand med ett organisatoriskt engagemang.

Vad vinner ett detaljhandelsföretag på engagerade medarbetare?

Undersökningar visar att det finns ett starkt samband med engagerade medarbetare och framgångsrika organisationer. Likaså har man funnit samband med att mindre framgångsrika organisationer, har mindre engagerade medarbetare.

För ett detaljhandelsföretag, som det i vår fallstudie, ser personalsammansättningen dock annorlunda ut än i traditionella tillverkningsföretag. Att ha en hög andel frontpersonal, med små förhoppningar om att få avancera i organisationen, dåligt betalt och litet intresse i hur företaget lyckas ekonomiskt kan försvåra engagemangsskapandet. Katzenbach & Santamaria (1999) menar däremot att det är av stor vikt att även öka engagemanget på lägre hierarkisk nivå i företaget.

Hur engagerar en ledare sin frontpersonal?

Salancik (1977) menar att det är fullt möjligt att påverka individers engagemang. Detaljhandeln har inte de bästa förutsättningarna, med låga löner och lågutbildad personal är möjligheterna att få engagerad personal mindre. Men det finns trots allt verktyg som är relativt enkla att implementera i det operativa arbetet. Salancik (1977) föreslår tre viktiga steg på vägen mot engagerad personal:

1. Synliggör personalens prestationer på exempelvis anslagstavlor eller i personaltidningar
2. Få den anställda till att uppfatta sina arbetsuppgifter som självvalda
3. Förklara för den anställda att dennes handlingar är oåterkalleliga

Huvuduppgiften med att skapa engagemang, menar (Argyris, 1998), är uppmuntra utveckling av internt engagemang som kommer av att individer känner att man kan påverka sin egen situation. När allting beslutas uppifrån av ledningen, så som arbetsuppgifter, hur de ska utföras och vilka prestationsmål som ska användas, bildas istället ett externt engagemang som inte leder till förbättring av prestationer. Om ledningen önskar ett ökat internt engagemang från sina anställda, måste man involvera de anställda i uppsättandet av vilka arbetsmål som ska nås och hur man ska uppfylla dessa. (Argyris, 1998)

6.1.2 Stolthet – en strategisk tillgång

Enligt Katzenbach (2003:34), kan man i många detaljhandelsföretag idag använda stolthet som ett viktigt verktyg i ledarskapet och engagerandet av sina anställda. Stolthet beskrivs av Katzenbach (2003:34) som en faktor till att personalen känner sig hängivna organisationen och därmed jobbar allt hårdare för att öka organisationens resultat och överkomma eventuella hinder som kan hindra dess framgång. Därför menar vi att man kan sammankoppla stoltheten till det organisatoriska engagemang som beskrevs ovan. Då det är det organisatoriska engagemanget som ofta sviktar hos de ofrivilligt, och ibland även frivilligt, deltidsanställda, är det nödvändigt att utreda huruvida verktyget stolthet kan utgöra en kritisk faktor i ledningen av deltidsanställda. Stolthet kan sägas vara den högsta formen av engagemang, ett känslomässigt uttryck för det som individen känner inför sitt yrke eller för sin organisation.

Förmågan att inbringa stolthet och engagemang hos sin personal anser Katzenbach (2003:34) vara ett betydligt effektivare verktyg än till exempel monetära belöningar. Dessa kan i och för sig vara ett bra sätt att motivera sin personal, menar Katzenbach (2003:34), men poängterar att pengar ofta leder till ett starkt egenintresse och ett mer ytligt intresse för organisationen. Han menar därför att verklig framgång skapas när andra medel som ger upphov till mer känslomässiga band med organisationen används. Vi skulle dock vilja problematisera detta påstående, med stöd i resonemang av Robert N. Anthony och Vijaj Govindarajan (2003), där man menar att en monetär belöning faktiskt är ett resultat som ökar tillfredsställelsen av en individs behov:

Monetary compensation is an important means of satisfying needs. Beyond a certain satisfaction level, however, the amount of compensation is not necessarily as important as nonmonetary rewards.

Anthony & Govindarajan (2003) inser däremot begränsningarna med monetära belöningar, då de inte har verkan över en viss tillfredsställelsenivå. Man förklarar även att monetära belöningar är meningslösa om de upplevs vara alldeles för svåra eller för lätta att uppnå.

6.1.3 Mellanchefen – en stolthetsbyggare

Hur stoltheten tar form är till väldigt stor del beroende av hur ledningen i handelsföretaget väljer att angripa ämnet. Stolthet är någonting känslomässigt och oerhört personligt och är därför inte något som bör utvecklas av högsta ledningen, snarare bör det, liksom engagemangsskapandet, ingå i den närmsta chefens uppgifter (Katzenbach, 2003:36). I detaljhandeln utgörs denna ofta av en butikschef eller avdelningschef.

De chefer som har denna förmåga väljer Katzenbach (2003) att kalla för ”pride-builders” (Katzenbach, 2003:35). De är ledare som arbetar nära butikens frontpersonal och skraddarsyr sitt ledarskap för att kunna frambringa en stolthetskänsla hos sin personal. Vi frågar oss däremot om dessa personer, ofta med en praktisk bakgrund, verkligen har de rätta verktygen för att kunna skapa stolthet och engagemang bland sina medarbetare? Katzenbach (2003) föreslår några enkla tekniker för att uppnå stolthet som man skulle kunna ta fasta på. Den främsta av dessa är att ledaren upprepade gånger skall klargöra för en anställd vad som är viktigt med arbetet och varför. Med detta menar Katzenbach (2003) att anställda behöver veta vad som är bra med sitt arbete och varför både stora som små insatser kan göra skillnad. Andra, mer komplicerade tekniker, som Katzenbach (2003) föreslår bygger på psykologiska faktorer. Dessa föreslår bland annat att man aldrig ska låta personalen vara helt nöjd när de presterar bra, men heller inte helt missnöjd när det går dåligt.

Vi menar att Katzenbach (2003) till viss del förenklar stolthetsbyggandet, då han utelämnar den komplexitet och kunnsighet som dessa olika psykologiska tekniker kräver. Tittar vi på ledarskapet i detaljhandeln, vet vi att den närmaste chefen i de flesta fall är en avdelningschef eller butikschef. Denna chef har oftast gått den ”långa vägen” och har antagligen inte den kunskap som krävs för att använda sig av avancerade psykologiska medel. Därför vill vi, liksom Grönroos (2002) poängtera att organisationen måste stödja dessa stolthetsskapande aktiviteter och ge så goda förutsättningar som möjligt för sina chefer. I hans resonemang kring intern marknadsföring, menar han att den högsta ledningens stöd är en förutsättning för

engagemangsskapandet. Efter att chefsposterna visat sitt stöd kan sedan de olika personalkategorierna engageras.

Engagemang skapas på detta sätt genom intern dialog, utbildning som främjar attityder, kommunikation och försäljning, intern masskommunikation och personalvård (Grönroos, 2002: 376ff). Beroende på vilken bransch man verkar inom är sedan teknisk support och system av olika betydelse, men nyckelorden för den interna marknadsföringens framgång är delaktighet och förståelse. Detta kan naturligtvis skapas på olika sätt i olika organisationer, men kontentan av diskussionen är att man inte enbart kan förlita sig på att detta skall ske på frontlinjenivå. Ledningen bör därför skapa möjligheter, samt tillhandahålla olika typer av verktyg för frontlinjecheferna. Och det är detta som även Katzenbach (2003) slutligen kan konstatera; stolthet är en investering som kräver åtagande både från toppen och neråt i organisationen.

6.2 Empiriskt nedslag

Attityd är allt. [...] Vad man går in med för inställning, hur engagerad man är, hur mycket man vill det här. En del vill ju det här till hundra procent "jag ska genomföra detta och lyckas med detta".
(Kompetensutvecklare, 2006)

Vid frågor om attitydutveckling tar varuhuschefen på Åhléns upp handlingsprogrammet Sälj 2000 som ett verktyg för att arbeta med attityder. Sälj 2000 består av ett program med en punktlista för "en säljande säljare" och skall fungera som ett redskap när varuhuset skall profilera sig som ett varuhus med personlig försäljning (Varuhuschef, 2006).

Personalchefen (2006) säger att attitydutveckling är ett komplicerat område:

Det är ju ett stort problem med attityd. Bland säljarna har vi försökt jobba med detta under många år, men inte riktigt lyckats och varför vet vi inte riktigt. Vad är det som gör att man sitter och nickar och säger att 'det är klart att jag hälsar på kunden, det är klart att man gör ' och sedan när vi använder mystery shoppers så är det jättemånga som inte hälsar. Är det så att vi inte har rätt personal eller är det att vi inte lyckats framföra detta på något sätt?

Avdelningschefen menar att sedan öppningen av varuhuset i Malmö har de deltidsanställda fått större ansvarsområden, något som man menar främjar "rätt attityd" (Avdelningschef, 2006). Med "rätt attityd" avser man att vara öppen och tillgänglig för kundernas behov. Personalchefen tror dock att det som deltidsanställd kan vara svårare att uppvisa "rätt" attityd, när man kommer och går under några timmar per dag (Personalchef, 2006). Samtliga intervjuade

anser att personalens attityd betyder oerhört mycket för hur Åhléns lyckas som företag. De deltidsanställda (2006) påpekar att det är svårt att hitta arbetskraft som uppvisar ”rätt attityd” som förstår vad som förväntas av dem och att man som arbetsgivare därför bör ”hålla hårt” i personal med rätt attityd.

6.2.1 Från ledning genom kontroll – till ledning genom engagemang

Det som blir problemet med många deltidare, och som är anledningen till att vi vill jobba mer med heltid, är ju att engagemanget blir sämre. Det är klart att om man kommer in för att riva av några timmar, är det ju mer för att man ska ha något att göra och tjäna lite pengar. Man kanske inte är jätteintresserad av att vi just pratat om ett säljspel eller att vi kommit fram till att vi nu ska jobba aktivt mot kunderna. (Personalchef, 2006)

Så här uttalar sig personalchefen på Åhléns City när det gäller engagemanget bland säljare. Kan inte en deltidsanställd känna engagemang inför sina arbetsuppgifter? Personalchefen menar visserligen att det finns deltidsanställda som ”fixar det ändå” (2006), men tror att många som arbetar deltid har större intressen på fritiden som gör att dessa personer ser arbetet mer som ett ”knäck” för att dra in pengar (Personalchef, 2006). Med detta påstående kan man anta att det talas om frivilligt deltidsanställda som av olika personliga anledningar väljer att arbeta mindre, för att få en större fritid. Men vad säger en säljare som inte aktivt valt att arbeta färre timmar i veckan om sitt engagemang inför arbetet?

Självklart är det så att jag börjar komma upp i en ålder där jag vill skaffa familj. Då känner jag att det är ett jättestort problem för mig att inte ha heltid. Självklart tänker jag på detta när jag går till jobbet. Självklart påverkar detta mig, och på något sätt tror jag även att det påverkar det arbete jag gör. Mitt engagemang hade kunnat vara bättre. Det viktiga är bara, att kunden inte ser det. (Deltidsanställd, 2006)

Liknande ord kommer ifrån en annan deltidsanställd, där man beskriver känslan av ett ansvar gentemot sina kunder att hålla god min, trots att man är missnöjd med sin situation som deltidsanställd på arbetet: ”Jag känner ett ansvar för mitt jobb mot kunden. Därför att de är ju inte inblandade i hur jag har det med min arbetsgivare” (Deltidsanställd, 2006).

Kompetensutvecklaren menar att Åhléns fyra ledord: enkelhet, tydlighet, resultat och arbetsglädje, är viktiga hörnstenar i att skapa ett engagemang bland de anställda. Att förklara varför det är viktigt att göra resultat och att få till en bra stämning på jobbet, nämns av kompetensutvecklaren som betydelsefulla verktyg i detta arbete. För en deltidsanställd verkar engagemanget för kunden däremot vara endast en del av attityden till arbetet. Man nämner förtroende ifrån chefen som en viktig engagemangsskapare.

6.2.2 Stolthet – en strategisk tillgång

Varuhuschefen (2006) kopplar, precis som säljarna, begreppet stolthet till ett kundsammanhang. Man menar att engagemanget och stoltheten hos en säljare främst ska skapas av positiv feedback ifrån kunder, och inte ifrån chefen. (Varuhuschef, 2006) Flera tillfrågade i ledande positioner, kopplar sin egen och sina medarbetares stolthet till Åhléns ekonomiska framgång. Varuhuschefen hittar sin egen yrkesstolthet i den feedback som ges från huvudkontoret (Varuhuschef, 2006). Avdelningschefen ser stoltheten över arbete och arbetsgivare som mest betydande för den egna situationen. Yrkesstolthet går för avdelningschefen ut på att stå för samma saker som Åhléns står för. Man berättar vidare om att företagets VD flitigt kommunicerar ut att man ska vara stolt över sitt arbete och att det går så bra för Åhléns. Denna information är det som avdelningschefen själv använder och förmedlar till de anställda, ett sätt att skapa stolthet menar man, när frågan ställs om hur stolthet byggs. (Avdelningschef, 2006)

Varuhuset i Malmö har som sagt byggts om till ett Cityvaruhus och både varuhus- och avdelningschefen tror att stoltheten bland medarbetarna kommit av detta. Stolthet skapas i samspelet mellan kund och säljare, menar man, när kunden ger positiv feedback. Men någon yrkesstolthet är det egentligen inte att tala om, för en av de tillfrågade anställda. Man skäms nästan, för att vid en viss ålder fortfarande arbeta som säljare, fortfarande i samma position och inte ens ha en anställning på heltid. (Deltidsanställd, 2006)

6.2.3 Mellanchefer – en stolthetsbyggare

En person som personalchefen anser vara viktig när det gäller engagemang och stolthet bland de anställda är avdelningschefen. Man menar att det kan vara lätt för den relativt lilla ledningsgruppen på huvudkontoret att vara överens om hur allt ska skötas, men att det verkligen blir en utmaning för avdelningschefen att ute på golvet föra vidare detta resonemang. ”Avdelningschefen skall ju kunna vara där ute och vara det goda exemplet på hur vi tänker, så att säljaren får en förståelse för varför vi gör vissa förändringar” (Personalchef, 2006)

Avdelningschefen ger sin syn på vad engagemangsskapande innebär för det operativa arbetet. Man menar att målsiffror, som kommer uppifrån i organisationen, är mycket viktiga att använda. Genom att påvisa att säljarna lyckas bättre än målet, hoppas avdelningschefen att få sina medarbetare engagerade. Man nämner även andra verktyg som att delegera ut ansvar och sedan verkligen ge befogenheter att ta ansvar. ”Sedan handlar det om att informera rätt och att medarbetarna får komma till tals” (Avdelningschef, 2006). Men hur kan närmaste chefen delegera ut ansvar till sina medarbetare, om man själv inte har handlingsfrihet? En deltid-

sanställd upplever nämligen att den närmaste chefen egentligen inte har mycket att säga till om. ”Avdelningschefen är nog bara en mellanhand och har inte så mycket att säga till om över huvudtaget. Det är väl så på företag, ju större desto vanligare”. Man menar även att attityden är starkt påverkad av missnöjet med anställningsformen. ”Då chefen inte kan påverka denna, kan man egentligen heller inte påverka min attityd”. (Deltidsanställd, 2006)

Bland de deltidanställda säljare som intervjuats, märks tydligt att man har ögonen öppna inför andra arbeten: ”Jag har det i bakhuvudet hela tiden att jag ska gå ner till arbetsförmedlingen och kolla vad som finns och så där, men det blir ju inte av” (Deltidsanställd, 2006). En annan menar att man ”alltid” söker andra jobb, men att det då främst handlar om heltidsanställningar (Deltidsanställd, 2006). ”Jag har aldrig tänkt att jag ska stanna, men jag vet inte. Är väl för feg. [...] Men om tio år ska jag inte vara kvar.” (Deltidsanställd, 2006) Personalchefen är medveten om att detaljhandeln ses som ett genomgångsyrke, men menar samtidigt att det alltid kommer att finnas personer, särskilt unga, som väljer att arbeta i branschen. Dessa personer, menar personalchefen, är inte alls främmande för att arbeta deltid. Samtidigt är man medveten om att en del av personalstyrkan kommer att försvinna när livssituationen ändras. (Personalchef, 2006) En av de tillfrågade deltidanställda (2006) ger en annan bild av sitt engagemang inför arbete i detaljhandeln. Man kan tänka sig att stanna och satsa på sitt arbete, men problemet, menar man, ligger i att arbetsgivaren inte satsar från sitt håll:

Ger man mig heltid så stannar jag. Då behöver jag inte söka mera jobb,
då kommer jag också att brinna mer för mitt yrke.

Mänsklig potential och personlig utveckling?

Nyligen gjordes en omfattande attitydundersökning bland Åhléns säljare. Utan att gå in på resultatet av denna, nämner personalchefen (2006) ett antal fokusområden som man efter undersökningen insett att man bör arbeta med. Ett av dessa områden avser den personliga utvecklingen. Möjligheterna att utvecklas i sin yrkesroll eller i nya befattningar menar man är stora inom kedjan. Däremot har det funnits brister i att kommunicera detta till säljarna, något som tydligt märks hos de tillfrågade deltidanställda:

Jag utvecklas inte. Hade gärna sett att det fanns administrativa uppgifter också. Som att lägga schema eller så. Men skulle man få göra det, skulle man säkert inte få förutsättningarna för att klara det. [...] Jag skulle verkligen vilja få mer förtroende. (Deltidsanställd, 2006)

Samtliga tillfrågade med ledande positioner menar att kompetensutvecklingen hittills varit främst inriktad på chefer på olika nivåer, och att säljarnas tid kommer. ”Nu har vi haft en le-

darfokus, men i framtiden kommer vi även att ha säljfokus och det tycker jag är jätteviktigt. Vi har ju så många duktiga säljare, de är verkligen fantastiska och vi vill utveckla dem i den rollen också” (Kompetensutvecklare, 2006).

6.3 Analys och slutsatser

Att arbeta med engagemang handlar mycket om att motivera de anställda. För att kunna vara motiverad krävs det att en anställd känner sig trygg, att det finns ett psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivaren och en anställd. Om en arbetstagare känner sig trygg kan man aktivt arbeta med motivation. De deltidsanställda har gett uttryck för osäkerhet, att de är på jakt efter en annan typ av tjänst. Att varje månad vara osäker på hur många timmar man kommer att få arbeta skapar en ovisshet som slår hårt mot attityden. Vad innebär detta för ledarskapet? Från ledningshåll framhålls attitydens betydelse, samtidigt som man menar att det är komplicerat att arbeta med attityder. Personalchefen ställer sig frågande till varför man inte lyckas med attitydarbetet bland medarbetarna. Vi menar att det är svårare för en deltidsanställd att känna lika stort engagemang när man inte är på sitt arbete kontinuerligt, men framför allt när man är missnöjd med sin anställning. Detta skulle innebära att det finns problem med frivilligt, såväl som ofrivilligt, deltidsanställda när det kommer till att ha rätt engagemang och attityd.

De tre aspekterna skiljer sig åt

För att förstå betydelsen av engagemang går vi in på de tre olika aspekterna av begreppet. Var kan vi se de kritiska faktorerna? Av fallstudien kan man konstatera att de tre aspekterna av engagemang skiljer sig åt mellan de intervjuade. Bland de deltidsanställda är arbetsengagemanget stort, flera gånger påtalas det att man gör allt för att kunden ska få se en positiv sida av företaget. Som säljare försöker man medvetet att dölja sitt missnöje med anställningen för kunden. Det verkar som de tillfrågade anställda har en ansvarskänsla gentemot företagets kunder, då man håller dessa utanför problemsituationen på arbetet.

När det gäller engagemang kopplat till yrkesroll, blir det svårt att dra några paralleller, då fallstudien är upplagd så att personer med olika yrkesroller i en kedja har tillfrågats. Det går dock att konstatera att en deltidsanställd hyser positiva känslor inför sitt yrke som säljare, medan en annan helst inte vill framhäva sin roll som säljare i sin omgivning. Bland cheferna är yrkesstoltheten framträdande, vilket kan ha anledningar i att dessa personer får ett större förtroende ifrån organisationen, samt inte känner någon otrygghet i sin anställning.

Samtliga chefer känner ett stort organisatoriskt engagemang, där man refererar mycket positivt till sin arbetsgivare. Bland de deltidsanställda framkommer istället ett organisatoriskt missnöje, och brist på engagemang. Detta grundar sig främst i den egna situationen, där ens familjeliv kräver en heltidsanställning. Det verkar som om ledningen har brustit i att skapa ett organisatoriskt engagemang på frontlinjen, vilket har lett till en sviktande lojalitet där medarbetarna längst ner i hierarkin inte känner någon plikt eller ansvar att stanna i företaget. Inte heller sammankopplar de deltidsanställda företagets mål med sina egna, vilket både avdelningschef och varuhuschef gör.

6.3.1 Kritisk faktor: organisatoriskt engagemang

En kritisk faktor vid skapandet av engagemang bland deltidsanställda, borde därför kunna sägas vara att lägga stor vikt vid det organisatoriska engagemanget. Det två andra typerna av engagemang, till arbete och yrkesroll, är relativt personliga och därmed svårare att påverka. Dessutom leder dessa inte till lojalitet från medarbetarna som gör att de stannar i företaget. De tillfrågade i fallstudien menar alla att engagemanget brister hos de deltidsanställda, då man kanske har sin lojalitet och fokus på något annat än arbetet. Anmärkningsvärt är att de deltidsanställda kopplar sitt dåliga engagemang för organisationen till missnöjet över anställningen, vilket inte görs i samma utsträckning med de två andra aspekterna av engagemang. Arbetsengagemang kan man uppenbarligen känna trots sitt missnöje med organisationen, även om vi i fallstudien kan se en viss påverkan även här. Ännu mer skiljt från missnöjet över anställningen är engagemanget för yrket, vilket båda deltidsanställda känner. Givetvis går det inte att generalisera över två personer, men med stöd i teorin om engagemang kan vi konstatera att det är det organisatoriska engagemanget som skapar lojalitet till arbetsplatsen, vilket de andra typerna bidrar till i mindre utsträckning. Och dessa ger uttryck för att ofrivillig deltid leder till ett minskat organisatoriskt engagemang.

För att inte förlora personal som uppskattar sitt arbete med service borde det därför vara av stor vikt att ledningen lägger fokus på att skapa ett organisatoriskt engagemang bland de ofrivilligt deltidsanställda. På så sätt kan man antagligen få dessa personer att stanna längre i företaget genom att ledningen visar att man är medveten om deras situation. Vi tror nämligen att det är en tidsfråga innan arbetsengagemanget och yrkesengagemanget blir lidande, i takt med att frustrationen ökar hos en ofrivilligt deltidsanställd. I fallstudien finns det inget som visar på det, men det säger sig självt att man inte 'kan hålla lågan uppe' en längre period om man inte får sina grundläggande behov tillfredsställda.

6.3.2 Kritisk faktor: närmaste chef

Vad kan det finnas för bakomliggande anledningar till att det organisatoriska engagemanget blir svårt att skapa? Den andra kritiska faktorn när det gäller engagemangsskapande är att närmaste chefen, som sköter rekrytering, schemaläggning, personalfrågor, utvecklingssamtal, som träffar personalen och som ger dem beskedet att ”vi kan inte ge dig heltid”, bör kunna tillämpa ett individorienterat ledarskap. När uppfattningen bland de deltidsanställda är att avdelningschefen inte riktigt har handlingsfrihet, ökar missnöjet och frustration över den egna situationen, och avdelningschefens möjligheter till ett framgångsrikt ledarskap blir lidande. I realiteten blir inte avdelningschefen ett verktyg för ökat engagemang, så som Katzenbach (2003) menar är det ultimata. Inte heller varuhuschefen kan axla denna roll, då det har skapats en medveten distans till säljarna, som gör att man inte talar med varandra.

Vi menar att det är oerhört viktigt att den chef som har den dagliga kontakten med de deltidsanställda, har frihet och möjlighet att agera som en engagemangsskapare. Av fallstudien verkar det som om frustrationen över den egna situationen hos den anställde endast förvärras av det faktum att den närmaste chefen inte aktivt kan ta emot de frågor som ställs. Denna faktor är nära förknippad med de slutsatser som drogs i steg två, den interna marknadsföringen.

Förutsättningarna för en chef på butiksgolvet att agera utanför ramarna är inte stora. Detta är förklarligt, då Åhléns är ett konceptstyrt kedjebolag och butikerna ska se likadana ut över hela landet. I teorin tog vi dock upp förslag till åtgärder som inte kräver särskilda förändringar i organisationen. Bland annat diskuterades betydelsen av att synliggöra de anställdas individuella prestationer. Detta skulle kunna göras på exempelvis anslagstavlor eller i personaltidningar. Vi pratade även om att få den anställda till att uppfatta sina arbetsuppgifter som självvalda, vilket vi ser som svårt i fallföretaget då detta naturligt beslutas högre upp i organisationen. Däremot skulle den närmaste chefen fortfarande kunna arbeta med att förklara för varje anställd att dennes handlingar är oåterkalleliga. Detta blir särskilt viktigt bland deltidsanställda, då dessa inte har samma rutiner och trygghet som heltidsanställda. Om man kommer ut på golvet vid tolvtiden och går några timmar innan stängning, kan det vara svårt att direkt inse vilken skillnad ens handlingar gör. De deltidsanställda bör inte ses som ”huvuden” för att fylla upp golvet med, utan man bör tydliggöra att varje individs handlingar påverkar verksamheten.

Slutsatser i korthet

Slutsatserna av steg tre är att det organisatoriska engagemanget är av stor vikt vid ledarskapet av deltidsanställda. Dels för att det i fallstudien visat sig att engagemanget till organisationen brister, men främst för att det skapar lojalitet och kan minska personalomsättningen.

För att lyckas med detta är den närmaste chefen en kritisk faktor. Vi har tidigare diskuterat handlingsfrihet och handlingsmöjlighet. I ett konceptstyrt kedjeföretag som Åhléns finns det inte särskilt stora möjligheter att agera utanför ramarna vid frontlinjen, något vi måste inse. Däremot har vi gett exempel på enklare verktyg som en mellanchefer kan använda sig av för att skapa engagemang bland deltidsanställda.

7. Slutdiskussion – den onda och den goda cirkeln

I det här kapitlet för vi en helhetsdiskussion kring våra slutsatser och om hur alla tre steg påverkar varandra. För att exemplifiera detta talar vi om en god och en ond cirkel.

Efter att ha gått igenom steg för steg i cirkelverkansmodellen, och identifierat och analyserat de kritiska faktorerna för ledningen i respektive steg, är det dags att diskutera helheten och se hur alla delar påverkar varandra. För att få en djupare förståelse om hur arbetsorganisation/rekrytering skapar förutsättningar för den interna marknadsföringen som i sin tur, tillsammans med föregående steg, avgör hur väl engagemangsskapandet kan lyckas, kan man tala om en ond och en god cirkel. Den sistnämnda representerar ett agerande där företaget lyckas i varje steg, vilket bygger förutsättningar för efterföljande steg. Den sistnämnda cirkeln exemplifierar agerande då man misslyckas eller negligerar de kritiska faktorerna i varje steg, vilket enligt vår mening kan leda till en neråtgående spiral.

7.1 Den onda cirkeln

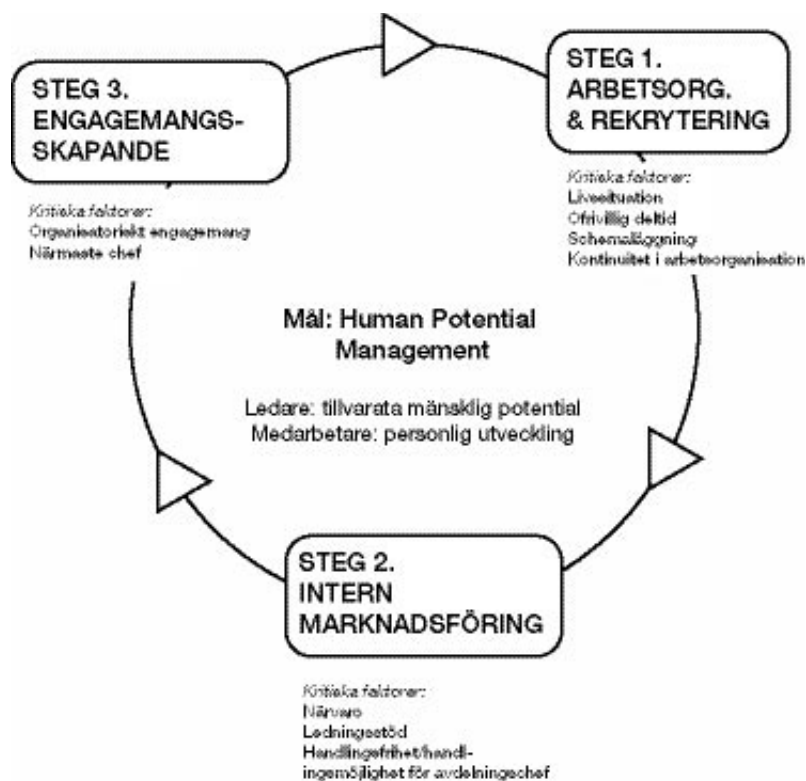
Genom att bortse från den kritiska faktorn livssituation i arbetsorganisationen försämrar förutsättningarna för att skapa en passform mellan individens och organisationens behov, vilket är syftet i steg 1. Till exempel om man anställer en person som, på grund av sin privata situation, egentligen vill vidare i karriären och ser på säljaryrket i detaljhandeln som ett enkelt genomgångsyрке. Dessutom ökar dessa brister i rekryteringen risken att fler ofrivilligt deltidsanställda anställs i företaget. Med en schemaläggning som utgår ifrån deltidsanställda som ständigt skall vara arbetsplatsen till förfogande, blir följderna fragmentariska arbetsdagar där den anställde har känslan av att ”alltid vara på arbetsplatsen, men ändå inte få ihop timmar till heltid”. Detta kortsiktiga sätt att se på sin arbetsorganisation gör att det kan bli svårt att få en kontinuitet i organisationen.

Med ett dåligt genomfört steg 1, minskar möjligheterna att lyckas med den interna marknadsföringen som utgör steg 2. Frontlinjepersonalen består av ofrivilligt deltidsanställda med dåliga förutsättningar för att utveckla en förståelse för den externa marknadsföringen, vilket är en nödvändighet för intern marknadsföring. Missnöjdheten hos ofrivilligt deltidsanställda leder till

att de har svårare att ta till sig information som kommuniceras ut. Samtidigt leder otydlighet i informationen till missnöjdhet, här finns ännu en ond cirkel. De uppstyckade schemana innebär att all personal aldrig är närvarande samtidigt. Detta utgör ett stort hinder för samordning av aktiviteter, då närmsta chefen inte har information att ge vid andra tillfällen, och det är på de deltidsanställdas eget ansvar att skaffa denna. Den närmsta chefen är klämd mellan anställda och ledning i en hierarki som försvårar informationsflödet i uppåtgående riktning.

Med ovanstående brister i de två första stegen, blir det i princip omöjligt att skapa ett engagemang för organisationen. De deltidsanställda som vill arbeta heltid ser sig om efter andra yrken, när de insett att företaget har en kortsiktig arbetsorganisation och en schemaläggning som endast tar fram nackdelarna med att arbeta deltid. Den hierarkiskt uppbyggda organisationen, med chefer utan handlingsfrihet, kan inte skapa de rätta förutsättningarna för att engagemang ska uppstå. Vissa deltidsanställda sköter sitt arbete gentemot kunden, men skulle inte ha något emot att arbeta någon annanstans. Personalomsättningen blir slutligen hög, rekryteringen tar tid och kostar pengar och ryktet som ett företag med oengagerade medarbetare får, gör det ännu svårare att lyckas med rekryteringen av ny personal. Såvida arbetslösheten inte är hög, får man svårt att locka personer till att arbeta deltid, vilket är det enda man har att erbjuda. Den onda cirkeln börjar om igen.

7.2 Den goda cirkeln



Genom att rekrytera rätt personal där hänsyn tas till de sökandes livssituation, tar företaget ett steg i rätt riktning mot att finna en passform mellan individens och organisationens behov. Givetvis går det inte att helt undvika en situation där personer arbetar ofrivilligt på deltid, men i ledarskapet av deltidsanställda kan man uppmärksamma dessa medarbetare. Deras situation utgör ett hinder för att ovan nämnda passform ska skapas. Om ledningen skapar förutsättningar för att förändra en sådan situation kan man undvika att personer presterar sämre eller lämnar företaget. Trots att man finner medarbetare där livssituationen passar för deltidsarbete, får man inte glömma bort att även här anpassa operativa verktyg som schemaläggning efter de anställdas behov. På så sätt kan man skapa fördelar med att arbeta deltid, i form av ledighet och kortare arbetsdagar. Mer regelbundna arbetstider skapar också en kontinuitet i arbetsorganisationen. Detta menar vi, liksom Hedenmo (1999), är möjligt då det faktiskt går att förutspå kundtillströmningarna som styr behovet av arbetsstyrka.

Med ovanstående faktorer uppfyllda, skapar ledningen ultimata förutsättningar för att den interna marknadsföringen mot deltidsanställda ska lyckas. Om närvaron är mer förutsägbart, kan kommunikationen komma alla till hands. Kommunikationen kan styrkas ytterligare genom att närmaste chefen har ett ledningsstöd bakom sig och finns till hands för att kunna svara på de anställdas frågor samt ta deras synpunkter på allvar och föra de vidare uppåt om man själv inte kan handla. Här tar organisationen ett ansvar för att informationen går ut till alla berörda, istället för att det är på varje individs ansvar att hämta införskaffa rätt information.

En ledning som uppmärksammar problemsituationen med deltidsanställda, möjliggör även för de närmaste cheferna, i fallstudien representerade av varuhuschef och avdelningschef, att börja arbeta med attityder och engagemang bland de deltidsanställda. Vi har nu kommit fram till det mest kritiska steget i ledarskapet av deltidsanställda, då engagemangsskapandet är av stor betydelse men ofta svårt att genomföra. Om man däremot lyckas att lyfta fram fördelarna med att arbeta deltid, samt utforma kommunikationskanaler som är anpassade efter personal som inte närvarar samtidigt, kan ledningen koncentrera sig på aktiviteter som skapar engagemang. Möjligheten finns att man slutligen skapar en arbetsplats där medarbetare, trots missnöje över anställningsform, faktiskt inser betydelsen av sina insatser och i sin tur belönas och uppmärksammas för dessa. Detta skapar ett gott rykte för organisationen som i de få fall man behöver rekrytera ny personal, inte kommer att ha lika stora svårigheter i att hitta personer i en passande livssituation och rätt inställning. Den goda cirkeln har börjat om igen.

8. Avslutning

I detta avslutande kapitel sammanfattar vi våra slutsatser och omvandlar dessa i form av fem råd till ledningen i ett detaljhandelsföretag. Detta leder oss in på en diskussion kring hur pass möjligt det är för oss att generalisera. Vi ger även förslag till vidare forskning inom ämnet. Kapitlet avslutas med våra personliga reflektioner.

8.1 Övergripande slutsatser

Syftet med uppsatsen var att identifiera och analysera de kritiska faktorerna för ledarskapet av deltidsanställda, utan att diskutera huruvida deltid ska finnas i den form och omfattning det gör idag eller inte. Efter studien som genomförts, inser vi att denna diskussion är oundviklig. Av studien drar vi nämligen slutsatsen att den ofrivilliga deltiden utgör en kritisk faktor för ledarskapet, och blir ett hinder för andra faktorer som engagemang till sin arbetsplats. När ett detaljhandelsföretag har en hög andel ofrivilligt deltidsanställda, blir det näst intill omöjligt att finna en passform mellan organisationens och individens behov. Detta är därför en kritisk faktor som är överordnad på det sätt att den medför konsekvenser för de flesta element i ledarskapet. Detta baserar vi på studiens intervjuer med deltidsanställda. Vi menar inte att deltidсанställning inte är nödvändigt, men ifrågasätter till vilken grad detaljhandeln ska använda det i sin bemanning.

Av fallstudien kan vi även konstatera att flexibilitet i arbetsorganisationen skapas med hjälp av bemanning och schemaläggning baserat på deltidsanställda. Detta tar bort de fördelar som deltidsarbetet skulle kunna innebära då arbetstimmarna är få men utspridda, för att spara kostnader samtidigt som man garderar sig inför försäljningstoppar. Vi drar av detta slutsatsen att detaljhandeln kan vara på väg att bli allt för flexibel, där organisationens behov får råda på bekostnad av individens.

Av fallstudien kan vi dra slutsatsen att schemaläggningen även leder till att deltidsanställda varken börjar eller slutar arbetsdagen tillsammans. Denna inkonsekventa närvaro leder till samordningssvårigheter, vilket i sin tur kan försämra möjligheterna för ledningen att informera de deltidsanställda om viktiga beslut. Detta skulle kunna innebära att de deltidsanställda inte känner sig lika delaktiga i organisationen, vilket leder oss in på engagemangsskapande.

Slutsatsen när det gäller engagemangsskapande är att det organisatoriska engagemanget utgör en kritisk faktor. Detta baserar vi på fallstudien där de ofrivilligt deltidsanställdas missnöje över sin anställning leder till ett bristande organisatoriskt engagemang. Men i fallstudien talar

man även om det svaga organisatoriska engagemanget som ett generellt problem bland de deltidsanställda. I ledningen av deltidsanställda är den närmaste chefen, i fallstudien representeras denna av en avdelningschef, en kritisk faktor. Vi upptäckte i fallstudien att den närmaste chefens handlingsfrihet var betydligt mer begränsad än vad vi trodde, samtidigt som arbetsuppgifterna spände över flera områden såsom rekrytering, schemaläggning, utvecklingssamtal samt att agera säljstöd.

Vi har med bakgrund i slutsatserna, med hänsyn tagen till de förutsättningar som ledare i detaljhandeln har, omvandlat de kritiska faktorerna till fem konkreta råd. Råden är tänkta att kunna tillämpas av de ledare som ansvarar för arbetsorganisation, rekrytering, intern marknadsföring samt engagemangsskapande.

8.1.1 Fem råd till ledningen i ett detaljhandelsföretag:

- 1. Ta hänsyn till de deltidsanställdas förändrade livssituation under anställningens gång. Till en deltidstjänst kan en person som till exempel har ett krävande fritidsintresse vara mer passande än en nytutexaminerad akademiker på väg ut i arbetslivet.*
- 2. Lägga schema som framhäver det positiva med deltid. Ta hänsyn till de deltidsanställdas behov, i form av ett mindre uppstyckat schema.*
- 3. Stöd chefen närmast frontlinjen genom att ge honom/henne handlingsfrihet och handlingsmöjlighet*
- 4. Synliggör de deltidsanställdas individuella prestationer, på olika sätt.*
- 5. Förklara ständigt för en deltidsanställd att även dennes handlingar är av oerhörd betydelse*

8.2 Uppsatsens generaliserbarhet

Vi är medvetna om svårigheterna med att kunna generalisera vid genomförandet av en fallstudie. En kvantitativ metod skulle kunna ha lett till en högre generaliserbarhet där resultaten kunde ha säkerställt statistiskt. Vår undersökning grundar sig på intervjuer i ett företag av många i den svenska detaljhandeln. Frågan är då om tillvägagångssättet i form av en fallstudie överhuvudtaget kan ligga till grund för några generaliseringar? Det kan faktiskt vara så att situationen i fallföretaget är unik i sitt slag. Vi bedömer dock denna sannolikhet som liten då

vi ser stora likheter mellan de problem som tas upp i debatten om deltidproblematiken, och de problem som har visat sig vara av betydelse i fallstudien. Däremot inser vi att det finns andra fokusområden, i ledarskapet av deltidsanställda, som vår studie inte omfattar.

8.3 Förslag till vidare studier

För att kunna upptäcka fler aspekter i ledarskapet av deltidsanställda, skulle en jämförande studie av flera företag kunna göras. Möjligheten till att generalisera skulle i så fall öka, liksom möjligheterna att hitta nya angreppssätt för att hantera deltidproblematiken.

Ett intressant område, som vi inte har gått in på i denna studie, är vilka ekonomiska konsekvenser som ledningen av deltidsanställda innebär. Ett förslag till vidare studier vore därför att titta på hur personalomsättningen ser ut bland deltidsanställda och vilka kostnader för rekrytering, anställning och uppsägning som deltidsanställda innebär för företag i detaljhandeln. Om svaren går i den riktning vi tror, skulle branschen kanske få upp ögonen för denna i nuläget inte särskilt ”heta fråga”.

8.4 En avslutande reflektion

Det var svårare än vi trodde att hitta teorier som passade för vår studie av deltidproblematiken, då det i princip inte fanns några. Utmaningen låg istället i att tillämpa generella teorier om Service Management, så att dessa kunde hjälpa till med att uppfylla syftet att identifiera och analysera de kritiska faktorerna med att leda deltidsanställda.

I övrigt har uppsatsarbetet varit oerhört intressant och lärorikt. Vi har fått en inblick i de villkor och förutsättningar som en ledare i detaljhandeln har idag, och insett vilken tuff uppgift det är att arbeta med personal i en sådan genomgångsbransch. Trots detta har vi stora förhoppningar om att i framtiden själva vara aktiva i inspirerandet av såväl personal som kunder i en dynamisk detaljhandel!

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj 1994. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur: Lund.

Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003. *Management Control Systems*, 11th ed., Singapore, McGraw-Hill.

Argyris, C. 1998. 'Empowerment: The Emperor's New Clothes', i *Harvard Business Review*, Vol. 76, May/June.

Backman, Jarl 1998. *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur: Lund.

Bergström, Fredrik & Olsson, Helena (2004) *Heltid eller deltid – det är frågan*. AB Handelns Utredningsinstitut (HUI). FORSKNINGSRAPPORT S102.

Berry, Leonardo, Parasuraman, A (1992) 'Service marketing starts from within', i *Magasin: Marketing Management*, vinter.

Bryman, Alan 2001. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber: Malmö.

Christensen, Lars, Andersson, Nina, Carlsson, Carin & Haglund, Lars 2001. *Marknadsundersökning - en handbok*, Studentlitteratur: Lund.

Gray, Judy & Laidlaw, Heather 2002. 'Part time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization', i *Employee Relations*, Vol. 24, No. 2, s. 211-228.

Grönroos, Christian 2002. *Service Management och marknadsföring – en crm ansats*. Liber Ekonomi, Malmö.

Hedenmo, Martin (1999) *Deltidsarbete*. Handels rapporeterar, december 1999. En skrift från Handelsanställdas Förbunds Utredningsenhet.

- Heelas, A. 2002, i du Gay, Paul & Pryke, Michael 2002. *Cultural Economy. Cultural analysis and commercial life*. SAGE Publications: London.
- Holm, Kerstin IM 1991. *Företagsutbildning – tillvaratagande av de mänskliga resurserna*. Pedagogiska Institutionen, Lunds Universitet, Staffanstorps.
- Holmberg, Carin (1991) *Det kallas kärlek. En socialpsykologisk studie om kvinnors underordning och mäns överordning bland unga jämställda par*. Anamma Facklitteratur: Göteborg.
- Kalra, Kumar Satish 1997 'Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management', i *Journal of European Industrial Training*, 21/5, s. 176-180
- Katzenbach Jon R. 2003. 'Pride: a strategic asset', i *Strategy and Leadership*, Vol. 31, No. 5.
- Katzenbach, J. R. & Santamaria, J. A., 1999. 'Firing up the Front Line', i *Harvard Business Review*, Vol. 77, May/June, Issue 3.
- Kvale, Steinar 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.
- Maynard, Douglas C.; Thorsteinson, Todd J.; Parfyonova, Natalya M. 2006. 'Reasons for working part-time: Subgroup differences in job attitudes and turnover intentions', i *Career development International*, Vol. 11, No. 2, s 145-162.
- Normann, Richard 1983. *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber Ekonomi: Malmö.
- Rienecker, Lotte & Jørgensen, Stray, Peter 2002. *Att skriva en bra uppsats*, Liber: Malmö.
- Salancik, G. M. 1977. 'Commitment Is To Easy!' i *Organizational Dynamics*, Summer.
- Salomonsson, Karin 2005. 'Adaptable, Employable: Ethics for a new labour market' i Löfgren, O & Villim, R: Magic, *Culture and the new Economy*. Oxford.
- SCB 2004. *Arbetskraftsundersökningarna (AKU) Årsmedeltal 2004*.
- SCB 2005. *Arbetskraftsundersökningarna (AKU) Årsmedeltal 2005*.

Thrift, J. 2002 i du Gay, Paul & Pryke, Michael 2002 *Cultural Economy. Cultural analysis and commercial life*. SAGE Publications: London.

Tomlinson, Jennifer 2006. 'Part-time occupational mobility in the service industries: regulation, work commitment and occupational closure', i *The Sociological Review*, Vol. 54, No. 1, s 66-86.

Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M., 1994. 'Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation' i *Academy of Management Journal*, Vol 37, No. 4.

Wallén, Göran 1996. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur: Lund.

Walters, Sally, 2005. 'Making the Best of a Bad Job? Female Part-Timers' Orientations and Attitudes to Work', i *Gender, Work and Organisation*. Vol. 12, No. 3.

Zeytinoglu, Isik U, Lillevik, Waheeda, Seaton, M. Bianca, Moruz, Josefina 2004. 'Part-time and Casual Work in Retail Trade: Stress and other Factors affecting the Workplace` i *Relations Industrielles*, Vol. 59, No. 3, s. 516-543.

Elektroniska källor

Åhléns hemsida (2006) www.ah lens.se/ah lens/export/sites/ah lens/om_ah lens/ah lens_historia, den 14 april 2006.

Mercurius hemsida (2006) www.mercurius.nu/skarp/index.php?main=2&id=127&type=article, den 14 april 2006.

Uppsök (2006) uppsok.libris.kb.se/sru/uppsok, den 5 april 2006.

Muntliga källor

Johansson, Ulf 2006. Telefonsamtal med forskare och initiativtagare till inriktningen Retail Management vid Service Management, Campus Helsingborg, Ulf Johansson, den 4 april 2006.

Intervjuer

Avdelningschef 2006. Semistrukturerad intervju med avdelningschef för en avdelning på Åhléns City Malmö, på arbetsplatsen den 8 maj, 2006 i Malmö.

Deltidsanställd 2006. Semistrukturerad intervju med deltidsanställd på Åhléns City Malmö. På Konditori Hollandia, den 3 maj, 2006 i Malmö.

Deltidsanställd 2006. Semistrukturerad intervju med deltidsanställd på Åhléns City Malmö. På Konditori Hollandia, den 3 maj, 2006 i Malmö.

Kompetensutvecklare 2006. Semistrukturerad intervju med kompetensutvecklare för Åhléns på arbetsplatsen den 5 maj 2006 i Stockholm.

Personalchef 2006. Semistrukturerad intervju med personalchef för Åhléns City på arbetsplatsen den 5 maj 2006 i Stockholm.

Varuhuschef 2006. Semistrukturerad intervju med varuhuschef för Åhléns City Malmö, på arbetsplatsen den 8 maj, 2006 i Malmö.