



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

”Att leda genom olikheter”

– Om platschefens möjligheter att ta tillvara medarbetarnas olika kompetenser

Författare:

Josefin Godén & Judith Adler

Handledare:
Su Mi Park-Dahlgaard
Örjan Hallgren

Magisteruppsats
Vårterminen 2007

Förord

Författarnas brinnande intresse rörande mångfaldsfrågor och en kurs i Diversity Management har legat som grogrund för denna magisteruppsats om ”Att leda genom olikheter”. Tack vare en fantastisk hjälp från våra respondenter har vi lyckats realisera uppsatsen och fått intressanta infallsvinklar kring det valda ämnet. Vi vill därmed å det allra varmaste tacka Er för den tid ni har avsatt för intervjuer samt för de svar ni har givit oss!

Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare Su Mi Park-Dahlgaard och Örjan Hallgren vid institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet, för det enorma stöd ni har givit oss och det engagemang ni har visat vår uppsats under de senaste två månaderna. Ert granskande, era kommentarer och er feedback har varit ovärderliga under arbetets gång!

Vi vill slutligen även rikta ett stort tack till våra nära och kära som har gett oss stöd och uppbackning under våra sista månader här på Campus Helsingborg.

Helsingborg 2007-05-30

Josefin Godén

Judith Adler

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	”Att leda genom olikheter” Om platschefens möjligheter att ta tillvara medarbetarnas olika kompetenser.
Kurs:	SMT 402 Examensarbete - Magisterkurs
Författare:	Josefin Godén & Judith Adler
Handledare:	Su Mi Park-Dahlgaard & Örjan Hallgren
Syfte:	Att undersöka ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden på arbetsplatsen i form av olika kompetenser, samt att se hur mångfaldspolicys på företagen kan utvecklas i framtiden.
Problem formulering:	Idag råder en ändrad syn på medarbetare. Från att ha setts som utbytbara enheter, ses de idag som ett viktigt konkurrensmedel med olika behov och drivkrafter som kan nyttjas till företagets lönsamhet. Detta ställer krav på ledaren i form av att kunna gå från ett företag där individerna ses som vilken produktionsresurs som helst, till ett företag där man lyfter fram mångfalden av individerna och skapar en insikt om att tillvaratagandet och utvecklandet av dessa kan vara förenligt med goda resultat.
Metod:	Kvalitativa forskningsintervjuer med platschefer och centrala chefer. Detta för att vi anser vårt forskningsområde vara i behov av djupa svar för att kunna vara rättvisande och givande.
Nyckelord:	Human Resource Management, lärande, kompetensutveckling, mångfaldsarbete.
Resultat:	Platschefers metodiker för kompetensutveckling av medarbetare fokuseras idag främst på individbaserat lärande. Däremot på grund av tidsbrist, försummas till viss grad insikten om det kollektiva lärandet. Det är i förhållande till andra som kompetenser och olikheter kan lyftas fram och utvecklas. Detta i kombination med en snäv bild av mångfald resulterar i att man inte bejakar de olikheter och de synsätt som faktiskt redan kan finnas inom företaget, och hur dessa skulle kunna påverka problemlösning och kvalitet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställning	3
1.4 Motivering till val av studieobjekt	3
1.5 Disposition	4
2. Metod	6
2.1 Förförståelse	6
2.2 Motivering till val av metod	7
2.2.1 Strukturerade och ostrukturerade intervjuer	7
2.3 Förarbete	10
2.3.1 Val av respondenter	11
2.4 Genomförandet	12
2.5 Efterarbete	15
2.6 Inför analys	16
2.7 Trovärdighet	16
2.8 Etiska aspekter	19
2.9 Kritik som kan ställas mot metoden	20
2.10 Källkritik	21
3. Teoretisk ansats	23
3.1 Motivering till val av teori	23
3.2 Human Resource Management	24
3.2.1 Kompetensutveckling och lärande	27
3.2.2 "Den lärande organisationen"	30
3.3 Mångfaldsarbete	34
3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	37
4. Det empiriska resultatet	39
4.1 Empiri från platschefer	39
4.1.1 Human Resource Management	40
4.1.2 Kompetensutveckling, lärande och "Den lärande Organisationen"	40
4.1.3 Mångfaldsarbete	42
4.2 Empiri från centrala chefer	45
4.2.1 Human Resource Management	45
4.2.2 Kompetensutveckling, lärande och "Den lärande organisationen"	46

4.2.3 Mångfaldsarbete	49
5. Analys	52
5.1 Human Resource Management	52
5.2 Kompetensutveckling, lärande och "Den lärande organisationen"	54
5.3 Mångfaldsarbete	58
6. Slutdiskussion	63
6.1 Slutdiskussion och slutsats	63
6.2 Förslag till vidare forskning	65
6.3 Vår arbetsprocess	65

Källförteckning

- Bilaga 1 Intervjuguide till plastchefer
- Bilaga 2 Ämnesbeskrivning till huvudkontor
- Bilaga 3 Intervjufrågor till central chef
- Bilaga 4 Intervjufrågor till central chef

1. Inledning

I detta inledande kapitel diskuteras bakgrunden till arbetet för att ge läsaren en förståelse för de tankar som har kommit att vara avgörande för framväxten av denna magisteruppsats. Vidare framställs den problemformulering som genomsyrar uppsatsen och som även mynnar ut i uppsatsens syfte och frågeställning. Slutligen redogörs för uppsatsens studieobjekt och uppsatsens vidare upplägg.

1.1 Bakgrund

Maskinmetaforen har ända sedan industrialismens genombrott kommit att dominera tankar kring organisationer. Denna idealbild visar hur arbetet precis som en maskin skulle fortlöpa effektivt och rationellt för att ge en optimal output. Organisationen är med denna idealbild, som Miriam Salzer-Mörling uttrycker det, ett viljelöst redskap som saknar hjärta och hjärna. Medarbetarna ses som vilken produktionsfaktor som helst, som ”kuggar i hjulet” som ”komponenter i ett system” och bitar som man med lätthet kan byta ut om de inte levererar det resultat som önskas. Det handlar om att hålla produktionen igång. Företaget schematiseras i boxar och rutor, och ledning handlar om att operativt styra dessa enheter till att prestera optimalt. Enheterna visar vare sig företagets mänskliga processer, gruppdynamik eller den företagsanda som råder inom företaget. Man bortser från att det i företaget finns en grupp handlande och tänkande individer som var för sig och tillsammans skapar en mening (Salzer-Mörling, 1998).

Denna bild av ett företag kan kännas förlegad i en värld där det inte längre handlar om att enbart förse marknaden med produkter, utan produkterna måste i allt större utsträckning tillskrivas mervärden och en mening för att vara attraktiva. En viss känsla och ett värde måste skapas kring företaget, men även i företaget för att det skall tilltala såväl medarbetare som kunder. Inte minst inom serviceverksamheter kommer de mänskliga processerna inom företaget, såväl individuellt som kollektivt, att vara avgörande för hur företaget uppfattas utåt på marknaden. Detta eftersom det är genom medarbetarna man skapar första steget mot företagets perfektion (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 90). Humankapitalet, företagets ”hjärnkraft” – dess kunnande, bör därför inte ses som vilken produktionsfaktor som helst, utan

Inledning

som en av de viktigaste som skall tillvaratas och utvecklas för att vinna framgång och kundernas hjärtan. Det är genom medarbetares agerande som företaget kan skapa en relation till kunden och göra denne mer lojal så att den kommer tillbaka och gör affärer med företaget även i framtiden (Grönroos, 2002: 47).

Skall man ha de mänskliga aspekterna i beaktande krävs även en förståelse för att människor är unika i den bemärkelsen att de har olika drivkrafter och meningar och således också olika inställning till det arbete de skall utföra. I takt med en ökad förståelse för humankapitalet har det därför även vuxit fram en tanke bland företagen om fördelen med att ha en heterogen arbetsstyrka. Detta för att olikheterna när de sätts samman och när man tar tillvara olika synsätt, sägs skapa bättre kvalitet på företagens erbjudanden. Dock när man talar om mångfald förknippas det ofta med aspekter som etnicitet och kön, något som även Daina Alm uttrycker. Eftersom att företagen måste följa lagkrav är det även dessa aspekter som ges störst utrymme vid utformandet av mångfaldspolicys. Fokus på dessa aspekter kan dock resultera i en något snedvriden bild av mångfaldsbegreppet eftersom fördelen med att ha en mångfaldig arbetsstyrka snarare handlar om att ta tillvara olika människors kompetenser som inte nödvändigtvis är beroende av deras bakgrund (Alm, 1999: 46). Detta kräver kunskap om hur man kan sätta samman olikheter för att det samlade resultatet skall bli bättre. Således skall man samtidigt som man har företagets övergripande mål i fokus även skapa insikt om hur var och en av individerna i samspelet med sin kontext skall utvecklas för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar.

1.2 Problemformulering

Det är i detta spänningsfält som intresset för denna magisteruppsats har väckts. Hur skall man komma ifrån tanken om att individer är utbytbara komponenter i ett större maskineri, och istället kunna se nyttan i att lägga resurser, såväl tid som pengar, på sina medarbetare och få dem motiverade till att göra sitt bästa i mötet med företagets kunder. Vad krävs av ledaren och hur bör metodikerna i företaget utformas för att kunna gå från ett företag där individerna ses som vilken produktionsresurs som helst, till ett företag där man lyfter fram de olika individerna och skapar en insikt om att tillvaratagandet och utvecklandet av dessa kan vara förenligt med goda resultat. Detta för att varje individ är unik, och har olika behov och viljor

Inledning

som även påverkar deras inställning till arbetet. Det som kan vara motiverande för en individ behöver nödvändigtvis inte vara det för en annan. Denna problematik som ledare idag ställs inför leder oss vidare in på uppsatsens syfte och frågeställning.

1.3 Syfte och frågeställning

Vårt syfte är att undersöka ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden på arbetsplatsen i form av olika kompetenser, samt att se hur mångfaldspolicys på företagen kan utvecklas i framtiden. Syftet mynnar sedan ut i uppsatsens frågeställningar som lyder:

- *Hur använder ledaren möjligheterna att ta tillvara mångfalden i form av kompetens bland sina anställda?*
- *Hur kan man utveckla mångfaldspolicys på företagen i framtiden?*

1.4 Motivering till val av studieobjekt

I denna uppsats har vi för avsikt att se hur man som ledare kan tillvarata och utveckla kompetensen hos medarbetarna på butiksnivå inom detaljhandeln. Därför ämnar vi undersöka ledare på platschefsnivå. Med detta menar vi de ledare som har närmast kontakt med medarbetarna ute på ”golvet”, således de chefer stationerade ute på varuhus och som är ansvariga för driften. Vi är medvetna om att platschefer i många fall styrs av högre direktiv, men i slutändan är det platscheferna som har det operativa ansvaret att leda medarbetare och se till att de gör det bästa i mötet med slutkund. Vår målvariabel är således kundnytta, men detta genom medarbetarnytta. Valet av studieobjekt utesluter därmed inte att uppsatsens resonemang kan appliceras på alla organisatoriska nivåer och i andra branscher än just detaljhandel.

Vidare är valet av företag som platscheferna är verksamma inom ett svenskt detaljhandelskedjeföretag som i branschtidningar ofta framhävs som att ha kommit långt i mångfaldsfrågor. Dock är avsikten inte att skriva om eller för detta företag eftersom det är

Inledning

själva metodiken i och tankarna kring personalarbete på platschefsnivå vi är intresserade av. Därför bör användandet av detta företag endast ses som en empirisk miljö.

1.5 Disposition

För att läsaren skall kunna orientera sig i uppsatsen följer här en disposition.

Avsikten med det inledande kapitlet har varit att ge läsaren en förståelse för den förändrade synen på de mänskliga resurserna i företagen. En förändring som har inneburit att det är av större vikt att tillgodose individers olikheter, vilket ställer annorlunda krav på ledaren och metodikerna i företaget. Denna problematik har legat som grund för uppsatsens syfte och frågeställningar.

Detta inledande kapitel följs av vårt metodkapitel, där vi redogör för det tillvägagångssätt vi har använt oss av vid insamling av det empiriska material som ligger som grund för uppsatsen. Här motiveras vår förståelse, det vill säga hur våra bakgrunder kan färga skrivprocessen samt resultatet. Därefter följer motivering till val av metod. För att djupgående visa metodens tillämpning presenteras vidare de förarbeten som har gjorts inför metoden, dess genomförande och efterarbete. Här efter redogörs undersökningens trovärdighet som följs av metodens etiska aspekter. Avslutningsvis diskuteras den kritik som kan ställas mot metoden samt kritik mot de källor vi har använt.

I kapitel tre behandlas uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med en motivering till varför de valda teorierna anses vara lämpliga i förhållande till syftet och frågeställningarna. Vidare redogörs för valda teorier. Avslutningsvis sammanfattas lärdomarna av dessa.

I kapitel fyra sammanställs den empiriska undersökningens resultat.

I kapitel fem redovisas analysen. Här analyseras kopplingen mellan uppsatsens teoretiska del och empiriska del, således kan förhållandet mellan teori och verklighet skönjas.

Inledning

Det avslutande sjätte kapitlet behandlar vår slutdiskussion och våra egna slutsatser. Därefter ges förslag till vidare forskning. För att ge ytterligare perspektiv på hur arbetet kring denna uppsats har fortlöpt, presenteras slutligen vår egen arbetsprocess i form av vår gruppdynamik, samt hur kombinationen av våra olikheter har påverkat uppsatsens framväxt.

2. Metod

I följande kapitel presenterar vi den metod vi har använt för att kunna fullgöra uppsatsens syfte: Att undersöka ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden på arbetsplatsen i form av olika kompetenser, samt att se hur mångfaldspolicys på företagen kan utvecklas i framtiden. Vi inleder metodkapitlet med reflektioner kring hur vår bakgrund kan påverka tolkningen av såväl empiri som teori. Därefter motiveras vårt val av metod. För att ge större insikt i vårt tillvägagångssätt redovisas därefter använd metods förarbete, verkliga genomförande, efterarbete samt tillvägagångssätt inför analys. Även metodens trovärdighet och etiska aspekter berörs för att påvisa det empiriska resultatets giltighet. Den etiska presentationen har till syfte att ge en bild av hur vi som forskare har agerat gentemot respondenterna. Slutligen diskuteras kritik som kan ställas mot metoden, samt kritik mot valda källor.

2.1 Förförståelse

Det är i många fall svårt att vara objektiv, men som Ejvegård skriver har man dock som forskare skyldighet att vara det (Ejvegård, 2003: 19). Alvesson & Sköldberg menar att en klar redogörelse för detta ger en bra kvalitativ undersökning (Alvesson & Sköldberg, 2000: 7). Svårigheten med att förhålla sig objektiv till det man har för avsikt att undersöka ligger på ett psykologiskt plan. Detta för att man ofta har egna fördomar och förutfattade meningar (Ejvegård, 2003: 19). Som författare finns således risken att man för med sig en förförståelse, som i sin tur kan färga ens tankar och således även de tolkningar man gör. I detta fall skulle vår förförståelse kunna komma av att båda författarna har läst kursen Diversity Management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Vi ser dock kunskapen vi där har införskaffat som något positivt. Detta för att syftet med uppsatsen är att se på ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden utifrån begreppet kompetens, som annars inte är vanligt i diskussioner rörande mångfald. Vi menar i likhet med Ejvegård att ämnen som är kontroversiella är viktiga att angripa från flera olika håll (Ejvegård, 2003: 19). Genom att ha läst Diversity Management har vi möjlighet att göra detta, eftersom vi där har breddat vår syn på mångfald och ser det ur ett bredare perspektiv och inte bara utifrån etnicitet och kön. Således anser vi att risken för att hamna i förutfattade meningar kring mångfald är mindre.

Metod

En annan aspekt som skulle kunna påverka tolkningen av det empiriska materialet är det faktum att en av oss arbetar på det företag vars platschefer vi har valt att intervjua. I likhet med Kvale ser vi dock detta som något fördelaktigt eftersom kännedom om empirin även kan komma av att man befinner sig i den miljö som avses studeras. Detta kan ge en insikt i den jargong som råder på företaget, samt att man får en förståelse för rutiner och maktstrukturer (Kvale, 1997: 92). Samtidigt vill vi här även poängtera att en av författarna inte har någon anknytning till företaget. Denne har således andra erfarenheter och en annan bakgrund, som leder till att vi kan se på det empiriska materialet med olika ögon. Förutom dessa aspekter präglas våra synsätt av de olika arv och miljöer vi har befunnit oss inom. Detta skapar dock än mer dynamik i våra samtal. Således anser vi att vi har strävat efter att skapa en så objektiv bild som möjligt med de förutsättningar vi har till detta.

2.2 Motivering till val av metod

Den metod för informationsinsamling vi har valt att använda i denna uppsats är individuella intervjuer. Valet av denna metod grundar sig i att vi redan vid ett tidigt skede av vår uppsatsplanering var överens om att söka våra svar med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod. Motivet till detta istället för en kvantitativ metod är, att vi anser vårt forskningsområde vara i behov av djupa svar för att kunna vara rättvisande och givande. Vi tror inte att det hade varit resultatet av en kvantitativ metod, som snarare har tendens att ge generella svar och som dessutom gör det svårt att få redogörelse för bakomliggande faktorer till dessa. Dock bör man inte förkasta kvantitativa metoder, inte ens vid val av kvalitativa. Kvantitativa metoder kan i själva verket utgöra en grund inför metoder av kvalitativ natur (Alvesson & Skoldberg, 2000: 4). Detta har vi haft i åtanke och har enligt detta sökt tillvägagångssätt som kan hjälpa våra intervjuer. För att visa hur, krävs en förståelse för skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Kvalitativa utgår från det studerade subjektets perspektiv, medan kvantitativa utgår från forskarens egna dimensioner och kategoriseringar som arbetet är tänkt att kretsa kring (Alvesson & Skoldberg, 2000: 3).

Vår uppsats involverar två huvudteman, *Human Resource Management* och *Mångfaldsarbete*. Framväxten av dessa teman kommer att presenteras vidare under avsnittet *Förarbete*. Dessa teman har fungerat som kategoriseringar i framställningen av våra intervjufrågor. Således kan

Metod

det påstås att vår kvalitativa metod grundar sig på en kvantitativ framtagning. Faktum är dock att även kvalitativa metoder kan inneha kategorisering (Alvesson & Sköldbberg, 2000: 3), vilket än mer legitimerar vår kategorisering till de kvalitativa individuella intervjuerna.

En annan kvalitativ metod som vi utav egen erfarenhet vet hade kunnat tillföra riklig information på djupet är fokusgruppdiskussioner. Denna metod går ut på att samla en grupp människor och låta dem diskutera sinsemellan om ett givet ämne (Wibeck, 2000: 23) med så lite deltagande som möjligt av forskarnas sida (Krag Jacobsen, 1993: 171). Av det positiva resultat vi tidigare har fått genom denna metod hade vi som avsikt att återigen bepröva detta medel. Dock kom vi till insikten att det skulle finnas en risk med de tilltänkta respondenterna, som presenteras i avsnittet *Val av respondenter*, att de inte hade kunnat ge så uttömmande svar som vi hade förväntat oss. Anledningen till detta är att respondenterna tillhör samma företag, vilket kan medföra att ingen riktigt vågar delge sina åsikter, eftersom det kan finnas en rädsla inför att yttra något som eventuellt skiljer sig från de andra inom samma företag. Vidare hade resultatet även kunnat bli för oss ickegivande av den motsatta anledningen, att respondenterna av en allt för sammansvetsad anda inte hade tillfört någon dynamik i diskussionen. Vi kan dock inte med säkerhet påstå att fallet hade varit så, men utav tidsskäl ville vi inte ta risken att resultatet skulle bli en statisk eller ännu värre – obekväm diskussion. Dessutom fann vi praktiska svårigheter i att kunna samla en grupp av nio personer, som en fokusgruppdiskussion rekommenderas ha (Krag Jacobsen, 1993: 172), av den befattning som respondenterna befinner sig på. Således mynnade vår önskan om en kvalitativ metod, kombinerat med praktiska möjligheter, ut i individuella intervjuer.

2.2.1 Strukturerade och ostrukturerade intervjuer

En intervju kan vara såväl strukturerad som ostrukturerad. Med strukturerad menas att frågorna är förutbestämda i hur de skall framställas och formuleras. Detta innebär därmed att intervjuaren löpande under intervjusessionen bockar av de förutbestämda områdena när denne anser att svaren kring dessa är uttömda. Intervjuaren kan således gå in och avbryta respondenten om det anses att denne berör ämnen som är irrelevanta i sammanhanget (Kvale, 1997: 125). Det som också karaktäriserar en strukturerad intervju är att alla respondenter tilldelas samma frågor. Anledningen till detta är att man som intervjuare på så vis lättare kan mäta och jämföra svaren. En mindre strukturerad intervju däremot, bygger på bredare

Metod

frågeställningar som inte är lika bundna. Här menar Ejvegård att respondenterna får större möjlighet att svara fritt (Ejvegård, 2003: 49).

Genomförande av intervju som både är strukturerad och ostrukturerad är högst möjligt. I sådant kombinerat fall brukar intervjun hänvisas till som halvstrukturerad (Kvale, 1997: 121). Denna form av intervju är även den som för oss ansågs vara mest lämplig. Motiveringen till detta är att vår önskan var att få djupa och beskrivande svar, men som samtidigt i sin tur grundades på våra förutbestämda teman. Före intervjun valde vi att skicka ut en intervjuguide (se bilaga 1) till våra respondenter tillsammans med en presentation av vårt syfte, vilket diskuteras utförligare under avsnittet *Förarbete*. Detta gav våra intervjuer en strukturerad natur. Det som däremot gav samtalen en mer ostrukturerad karaktär var att vi under intervjuernas gång tillät en frihet genom att vi ställde situationsbaserade följdfrågor utifrån vad respondenterna svarade.

Det som kan ses som negativt med att vi inför intervjuerna skickade ut en tydlig intervjuguide med välformulerade frågor, i kombination med att vi under intervjun ställde oplanerade frågor, är att respondenten på så vis inte svarade på frågorna i den följd som var planerat. En sådan företeelse är dock svår som intervjuare att kontrollera, men detta kan ha en inverkan på svarens resultat eftersom tidigare svar kan påverka respondentens fortsatta svar. Om ordningsföljden dessutom skiljer sig från intervju till intervju, som det i våra fall gjorde, finns risken, som Ejvegård menar, att det blir svårare att jämföra svaren från de olika intervjuerna (Ejvegård, 2003: 52). Här kan vi dock motsätta oss denna risk, eftersom vår avsikt med de empiriska undersökningarna inte var att jämföra de olika svaren, utan snarare att få en bild av hur respektive platschef ställer sig till vårt syfte. Fortsättningsvis kan vi styrka vår halvstrukturerade karaktär genom det som Kvale menar; att ju spontanare en intervju är, desto större möjligheter finns det till att svaren blir oväntade och livliga (Kvale, 1997: 121). Detta ser vi som positivt, eftersom vår avsikt var att se vilka utvecklingsmöjligheter det finns rörande personalledning och därmed inte motsätter oss att få oväntade riktningar i arbetet, vilket även är vanligt när man väljer att genomföra kvalitativa intervjuer (Kvale, 1997: 35).

2.3 Förarbete

Redan i början hade vi beslutat att genomföra intervjuprocessen enligt Kvales sju stadier för intervjubaserad forskning. Anledningen till detta är att vi tidigare har använt hans process och har positiva erfarenheter av denna. Kvales sju stadier är tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering (Kvale, 1997: 85). I detta avsnitt har vi för avsikt att redogöra för de två första stegen. Första steget, tematisering, innebär att syftet för undersökningen tas fram, där det tydligt bör framgå varför och vad som ämnas undersökas. Utifrån syftet identifieras olika teman, som sedan skapar utgångspunkt för forskningsfrågorna (Kvale, 1997: 86).

De huvudteman vi har valt att utgå ifrån i denna uppsats är som tidigare nämnts *Human Resource Management* och *Mångfaldsarbete*. Dessa teman tillkom genom diskussioner om vad det var vi ämnade att undersöka; ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden i form av kompetens, samt att se hur mångfaldspolicys på företagen kan komma att utvecklas i framtiden. Utifrån dessa teman hade vi sedan en brainstorming där vi skissade på olika sorters mönster vi ansåg kunde finnas mellan de olika teman och syftet med uppsatsen. Processen påverkades av våra respektive förförståelser och av den parallellt pågående litteraturgenomgången. Resultatet blev att vi valde ut våra nämnda teman. Funderingarna vi här fick fram resulterade i intervjufrågor. Dessa sammanställdes som tidigare nämnts till en intervjuguide, som vi tillsammans med en kort presentation av vårt ämne och syfte, skickade ut till de respondenter vi hade för avsikt att intervjua. Avsikten med detta utskick var, som Kvale också menar, att ge respondenterna en bakgrund och orientering till intervjun, vilket kan underlätta själva intervju-sessionen (Kvale, 1997: 120).

Nästa steg i Kvales sju stadier är planering, vilket innebär förberedelse och införskaffande av överblick inför undersökningsmetoden av empirin (Kvale, 1997: 95). Här ingår val av intervjuform, vilket diskuterades i avsnittet *Motivering till val av metod*. Vidare planeras i detta stadiet val av respondenter, som behandlas i nästa avsnitt. Likaså krävs enligt Kvale en planering av tid avseende den empiriska undersökningen, där efterarbetet i många fall kan vara tidskrävande. Med detta i åtanke menar Kvale vidare, att det är bättre att planera in ett mindre antal intervjuer, så att mer tid kan ägnas åt att vara förberedd och mer sakkunnig inför intervjuerna, samt för att ha större utrymme till att senare analysera intervjuerna (Kvale, 1997: 99).

2.3.1 Val av respondenter

Som presenterades i motivering till val av studieobjekt i det inledande kapitlet, är vårt val av respondenter chefer på platsnivå. I ett tidigt skede av arbetets gång insåg vi dock att platschefer oftast påverkas av högre direktiv, speciellt i ett kedjeföretag som även våra respondenter tillhör. Därför tog vi även kontakt med företagets huvudkontor för att få tillgång till chef på högre position och som dessutom har hand om personalfrågor (se bilaga 2). Anledningen till att vi inte valde denna nivå som utgångspunkt, beror på att intervjuer med högre chef endast skulle ge oss en bild av hur det är önskvärt att man arbetar med sin personal och väldigt lite om hur man i praktiken verkligen gör det (frågor till centrala chefer se bilaga 3 och 4). Här anser vi att det är platscheferna som har möjlighet att arbeta med personal, eftersom det är de som verkar i en kontext tillsammans med medarbetare. Därför blev kontakten med chefer på högre nivå istället ett ytterligare perspektiv som hjälper oss att förstå platschefernas agerande och möjligheter.

En fråga man ofta ställer sig inför en intervju är hur många respondenter som skall tillfrågas för att skapa ett tillräckligt empiriskt underlag. Som vi nämnde i avsnittet om *Strukturerade och ostrukturerade intervjuer*, valde vi att lägga fokus på kvaliteten i intervjuerna snarare än kvantiteten, vilket även Kvale framhäver i diskussionen kring antal (Kvale, 1997: 99). Vår fokus på kvalitet hänvisas tillbaka till vårt syfte som vi anser kräver djupa och beskrivande svar, vilket enligt oss skapar behov av grundligare förarbete och eftertanke vid utformning av intervjufrågorna. Med detta i åtanke såg vi tiden som en kritisk resurs, och beslöt därför att utföra ett färre antal intervjuer, men med ett rikligare innehåll i dessa. Vidare menar Kvale att antalet intervjuer bestäms av vad man anser sig behöva för att ta reda på det man vill (Kvale, 1997: 97). Naturligtvis inser vi att det troligen aldrig kan fastställas vad som är tillräckligt och inte, men eftersom vår avsikt, som vi tidigare har påpekat, inte heller var att jämföra de olika respondenternas svar, utan ville få en inblick i tankarna och metodiken kring personalledning, anser vi att det färre antalet respondenter än mer rättfärdigas.

Vidare rekommenderas att man aldrig skall tillförlita sig på endast en ståndpunkt, utan man bör ha minst två självständiga respondenter (Alvesson & Sköldberg, 2000: 74). Eftersom respondenterna vi har intervjuat tillhör samma företag, kan det tänkas att dessa har lika värderingar på grund av högre direktiv. Vi menar här att fallet inte nödvändigtvis behöver vara så eftersom de enheter inom vilka respondenterna arbetar utgör egna resultatenheter.

Metod

Trots att riktlinjerna är de samma för alla, har respondenterna själva ansvar för resultatet och tillvägagångssätten för att nå dessa. Därför hävdar vi att det trots en viss samhörighet kan nås individuella svar och således olika ståndpunkter.

Efter beslutsprocessen gällande val av respondenter, var nästa steg att ta kontakt med dem. På grund av ovannämnda tidsaspekt sökte vi att identifiera platschefer från det utvalda företaget i ett område som inte skulle ta för mycket tid för oss att besöka. Således valdes städer som ligger i Skåne. Det bör poängteras att vi inte motställde oss intervjuer på längre avstånd, men eftersom de första tilltänkta ställde sig positiva till deltagande i vår undersökning, fanns inget vidare behov av att söka ytterligare antal längre bort. Tillvägagångssättet i att kontakta dem var genom telefonsamtal. För att öka våra chanser till att de önskade respondenterna skulle ställa sig positiva till ett möte med oss, skrev vi ner stödord för det vi ansåg vara det viktigaste att förmedla. Detta var en presentation av oss själva, konkret förklaring av vår uppsats ämne och syfte, samt på vilket sätt vi hade för avsikt att blanda in respondenterna. Vidare tydliggjordes för dem att de kunde avgöra om de ville bli nämnda i uppsatsen eller om de ville förbli anonyma. Efter deras beviljande och för att respondenterna skulle ha större inblick i vad som ämnades undersökas, skickade vi, som tidigare beskrivits, efter telefonsamtalen ut en intervjuguide med en tydlig presentation av vårt ämne. På så vis kunde respondenterna förbereda sig inför intervjusessionen.

2.4 Genomförandet

För att vidare följa Kvales sju stadier presenteras i detta avsnitt det tredje, nämligen själva genomförandet av intervjun (Kvale, 1997: 85).

Enligt Ejvegårds rekommendationer inledde vi intervjun med en kort presentation av oss själva och påminnelse av hur intervjumaterialet skulle komma att användas. Eftersom vi redan innan mötet hade skickat ut en intervjuguide, frågade vi även om det fanns frågor kring denna eller önskemål om förtydliganden. Fortsättningsvis tryckte vi på, som vi tidigare hade gjort i telefonsamtalet, intervjupersonens frihet i att vara anonym. Detta anser vi vara av vikt för att få intervjupersonen att känna sig bekväm och för att få denne att våga öppna sig.

Metod

För att få respondenterna avslappnade inledde vi intervjun med att låta dem berätta om tidigare arbetslivserfarenheter och nyckelord som de vill förmedla i sitt ledarskap. Valet att ställa just dessa frågor grundar sig i att vi anser svaren här visa hur länge de har varit verksamma inom och hur de ställer sig i rollen som ledare. Dessutom tillåts respondenten utgå från sin egen livsvärld och de teman som denne anser vara väsentliga. Vidare är den egna livsvärlden inte något som man reflekterar över, medan exempelvis mångfaldsarbete som är ett relativt nytt fenomen att tala om, kan upplevas som något som kräver mer eftertänksamhet. Att inleda med en sådan fråga ansåg vi därför kunde vara hämmande för respondenten. För att komma vidare i intervjun, ställdes en öppen fråga, men som var närmare sammankopplad till ämnet som var för avsikt att undersökas. Anledningen till detta tillvägagångssätt kommer från Kvales rekommendation om att en inledande fråga, om den är öppen, kan leda till spontana svar och som därmed kan berika det valda ämnet för intervjuarna. Dessa kan ge eventuella vidare underlag för senare uppföljningsfrågor (Kvale, 1997: 124). Som tidigare nämnts, vid en sådan här ostrukturerad form, kan ordningen i intervjun se olika ut, eftersom man som intervjuare söker följa respondentens tankegångar. Dock var målet att följa den ursprungliga ordningen på intervjufrågorna för att det, som tidigare diskuterats, annars kan hända att de tidiga svaren kan påverka de följande frågorna. Återigen vill vi däremot trycka på att vi inte ville jämföra de olika svaren, utan snarare se vilka tillvägagångssätt platschefer tar till när de skall genom leda olikheter.

Intervjun var upplagd på ett sätt att vi intervjuare inte ställde lika många frågor och att intervjurollen byttes ut från intervju till intervju. En av oss hade huvudansvaret för själva frågorna, medan den andra hade huvudansvaret för att föra anteckningar och kom in med följdfrågor där denne ansåg att detta kunde behövas. I vissa fall kunde det bli pauser, men vi intervjuare hade på förväg bestämt att tystnad inte skulle mötas med nervositet. Således kom dessa pauser snarare till att bli drivmedel, eftersom tystnad, som Kvale menar, kan få respondenten att tänka till och komma med ytterligare resonemang kring en fråga (Kvale, 1997: 124). Det kan tilläggas att anledningen till att vi valde att vi båda två skulle vara med och intervju, när det vanligtvis rekommenderas att det bör vara en intervjuare per respondent (Ejvegård, 2003: 49), var att vi ville nå en så objektiv helhet som möjligt. Dock har vi insikten att detta troligen aldrig kan uppnås eftersom våra förförståelser färgar tolkningen, men eftersom vi var två personer som intervjuade, kunde bådas uppfattningar kombineras.

Metod

Anteckningar var inte den enda dokumentationsformen, utan vi valde även att spela in samtalen på diktafon. Kvale hävdar att det finns begränsningar med att lita på sitt minne och vi menar på liknande vis att vi omöjligt både hade kunnat föra en uppmärksam dialog med respondenterna och anteckna vad som sades. Kvale skriver här att inspelning av intervjun gör att det blir bättre fokus på intervjun eftersom man på så vis kan koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun. Sedan om man enbart antecknar finns en risk att minnet kan fungera som ett filter och således lyfta fram de delar som anses vara av vikt för undersökningen och dess syfte (Kvale, 1997: 147). Dock ifrågasätter vi detta eftersom det mycket väl kan te sig att man under intervjun inte uppmärksammar något som viktigt, när det i själva verket hade kunnat bidra med nya infallsvinklar. Vi anser att olika uttalanden kan ha olika innebörd ju längre fram man har kommit i sitt arbete. Anledningen till varför vi inte enbart vilade dokumentationen på inspelning, utan även antecknade är att vi trots ovanstående resonemang om minne, ansåg att det kunde vara bra att skriva ner kommentarer som vi fastnade för. Dessa kunde vi direkt efter intervjun tillsammans diskutera, och på så vis utbyta spontana uppfattningar om samtalet.

Vidare kan det inte tas för givet att respondenten tillåter inspelning, eftersom detta kan verka hämmande (Ejvegård, 2003: 50). Det finns risk för att respondenten uttalar sig försiktigare, speciellt gällande känsliga ämnen, som dessutom vårt kan uppfattas som. Detta kommer att diskuteras vidare under avsnittet *Trovärdighet* och *Etiska aspekter*. Lyckligtvis i vårt fall fick vi tillåtelse av alla respondenterna förutom av en, att spela in samtalen. Den intervju som inte blev inspelad krävde efter intervjun en djupare diskussion intervjuare emellan. Dessutom kan det tilläggas att alla förutom en av våra respondenter hade önskan om att behandlas anonymt. Dock valde vi att ändå anonymisera dem.

Intervjuerna avslutades med att vi tackade den som hade intervjuats och frågade om denne vidare hade något som denne ville tillföra. Här är även intressant att poängtera att vi väntade med att stänga av diktafonen, vilket ledde till att vi även efter intervjuns egentliga slut fick en hel del intressanta resonemang. Det bör här framhävas att detta genomfördes med respondentens vetskap eftersom denne var medveten om att inspelning fortfarande pågick. För vår egen del hörde vi även efter om det var möjligt att man kunde få återuppta kontakten med respondenten om nya frågor skulle uppkomma samt att vi hörde oss för om respondenten ville ta del av utskrifterna samt de tolkningar som görs av utskrifterna.

2.5 Efterarbete

Nu har vi kommit till stadium fyra i Kvales sju stadier för intervjubaserad forskning, nämligen utskrift. Vi hade efter intervjuerna avsatt tid för diskussion, där vi intervjuare samtalande om våra upplevelser och tankar kring intervjun samt att vi avsatte tid för transkribering.

Utförande av en transkribering kan ske på tre olika nivåer, beroende på om man är intresserad av intervjuns struktur eller dess innehåll (Wibeck, 2000: 81). Även Kvale menar att formen för utskriften beror på avsikten med intervjun (Kvale, 1997: 156). Eftersom vi hade för avsikt att undersöka intervjuns innehåll valde vi den andra nivån som Wibeck menar går ut på att transkribera ordagrant, ha med omtagningar, felstarter och använder i vissa fall talspråksstavning. Vi bortsåg från aspekter som talhastighet som annars inkluderas i nivå ett. Dock ville vi i intervjun få med upprepningar, och betoningar som respondenten lade på vissa ord för att skapa en förståelse för vad respondenten framhäver när vårt ämne diskuterades. Detta hade negligerats om nivå tre hade tillämpats, eftersom denna bara återger det huvudsakliga innehållet i intervjun (Wibeck, 2000: 81).

När vi var klara med transkriberingarna sände vi ut utskrifterna till våra respondenter så att de skulle ges möjlighet att lägga in kommentarer på transkriberingen och bekräfta att deras åsikter hade blivit korrekt återgivna. Detta gav dem även möjlighet till ytterligare tillägg innan sammanställningens och analysens genomförande. Utskrifterna skickades i dess ursprungliga form, det vill säga med omtagningar, felstarter och i vissa fall talspråksstavning. När man väljer att skicka utskrifterna på detta vis, kan det upplevas som en chock för respondenten att se sitt talspråk på papper (Kvale, 1997: 158). Detta kan leda till att respondenten avböjer vidare samarbete. Vi var dock mycket noggranna med att påvisa att vi inte ämnade stämpla dem utifrån dessa utskrifter. Lyckligtvis var det ingen av respondenterna som hade kommentarer om utskrifternas utseende och dess innehåll. Däremot tillfördes ytterligare resonemang från en av respondenterna som denne hade kommit fram till i efterhand.

2.6 Inför analys

Det femte steget i Kvales sju stadier för intervjubaserad forskning behandlar hur man skall hitta en metod för att ta sig an den enorma mängden utskrivet material. Som vi tidigare nämnt bland annat under avsnittet *Förarbete* hade intervjufrågorna utformats utifrån de två huvudteman *Human Resource Management* och *Mångfaldsarbete* som även genomsyrar vår teoretiska referensram, vilket kommer att bli tydligt i nästa kapitel. Således hade vi redan innan intervjun gjort vad Alvesson och Sköldberg kallar kategoriseringar (Alvesson & Sköldberg, 2000: 22). Dessa kategoriseringar underlättade även när vi skulle ta oss an material inför den kommande analysen.

För att lättare kunna analysera våra utskrifter valde vi att skriva ut dessa, för att sedan bokstavligen klippa ut delar av utskriften utifrån de ovannämnda kategoriseringarna, något som även Wibeck rekommenderar (Wibeck, 2000: 88). På så vis underlättades strukturen och sammanställningen av det empiriska materialet. Samtidigt blev det lättare att förhålla empirin till vår teoretiska referensram.

Det bör påpekas, som Kvale hävdar, att beroende på vem som läser ett material, kan det finnas lika många tolkningar (Kvale, 1997: 165). Även om vi författare av denna uppsats kan tänkas ha olika tolkningar, menar vi att det är av nytta att få in ytterligare perspektiv. Av denna anledning valde vi att låta två oberoende personer gå igenom våra utskrifter för att se om de hade samma eller en liknande uppfattningar av dessa. Dessa personer har själva studerat vid högskola och är bekanta med akademiska texter och har även tidigare varit i kontakt med utskrifter av intervjuer. I vårt fall stämde vår bild av materialet väl överens med de oberoende parternas, förutom på någon enstaka punkt, vilket vi har haft i åtanke för den slutgiltiga analysen. Att använda sig av denna metodik kan enligt Wibeck stärka giltigheten i uppsatsen (Wibeck, 2000: 119).

2.7 Trovärdighet

Kvales sjätte stadium handlar om verifiering och innebär säkerställande av den information som metoden lyckats framta (Kvale, 1997: 207). Kvale fortsätter här att för att en

Metod

undersökning skall vara användbar och ha ett vetenskapligt värde, krävs det att den har reliabilitet och validitet. Reliabiliteten hänvisas till som tillförlitligheten och användbarheten av en viss metod. Här framhävs det att olika forskare, oberoende av varandra, skall komma fram till samma resultat, annars blir pålitligheten för metoden låg. Exempel på faktor som kan minska möjligheten att få lika svar flera gånger är ställandet av ledande frågor, vilket lätt kan ske i kvalitativa intervjuer (Kvale, 1997: 213), vilket kommer att framgå i avsnittet *Kritik mot metoden*. Våra frågor till respondenterna har som syfte att komma åt deras egna tankar de har just nu rörande deras eget arbete. Eftersom de teman vi berör, inte är statiska företeelser, utan pågående processer i samspel med de tillfrågade, är dessa i ständig utveckling. På grund av detta kan det vara att respondenterna har en annorlunda ansats på våra teman om exempelvis ett år. Således kan samma frågor få olika svar längre fram. Hade andra forskare däremot genomfört undersökningen inom den närmare tiden, hade resultatet troligen inte skiljt sig från vårt. Detta kan emellertid heller inte påstås med fullständig säkerhet. Faktum skulle kunna vara att respondenterna blir självreflekterande efter vårt möte med dem, vilket den ena intervjuade även uttryckte. Enligt detta skulle deras svar till andra forskare kunna påverkas. Återigen vill vi poängtera att frågorna ställdes för att komma åt platschefers agerande och tankar *idag*, som en grund för hur detta i framtiden skulle kunna se ut.

För att gå in på vår undersöknings validitet är avsikten att diskutera om vi har undersökt vad vårt syfte hävdar och om måttet är konsekvent, samt utgör relevans för det som ämnas undersökas (Ejvegård, 2003: 73). Eftersom vårt syfte berör platschefer valdes respondenter på denna befattning. Vidare anser vi att det finns en risk att andra mått kan ha inverkan på vårt huvudmått utseende. Av denna anledning valdes det att ta in ytterligare en nivå av respondent som måttstock, nämligen chefer på central nivå på Human Resource avdelning. Detta redogjordes för i avsnittet *Val av respondenter*. Vidare kan det hävdas att en undersökning bland platschefernas närmsta chefer, som i detta fall hade varit regionchefer, hade kunnat tillföra bra syn eftersom det är dessa som har den närmaste operativa kontakten med vårt studieobjekt. Dock anser vi att det inte är på denna nivå som riktlinjer för platschefer sätts. Vidare är det inte på denna nivå som framtida ändringar beslutas. Således blev valet av högsta nivå lämpligast för vårt syfte. Den validitetsfråga som kan ställas mot vår intervju med chef på central nivå är att en av dem är Human Resource ansvarig över företagets alla kedjor av butiker och inte bara den kedja som våra platschefer arbetar inom. Dock har denna respondent nära samarbete med vårt kedjeföretags vice VD, samt att värderingarna är desamma över hela organisationen.

Metod

Emellertid eftersom syftet handlar om platschefers ledande, finns en automatisk koppling till medarbetare. Således kan frågan ställas varför inte en undersökning bland medarbetare genomfördes. Svaret på detta har för det första att göra med en strävan att få uppsatsen så avgränsad som möjligt för bättre tillämpning. För det andra var inte meningen att jämföra platschef- och medarbetarperspektiv. Det sistnämnda hade även blivit problematiskt av anledningen att företaget kan känna sig kontrollerat och utsatt om man söker gå in och fråga medarbetare om deras chefer.

Fortsättningsvis skulle vår validitet kunna ifrågasättas med anledning av att vissa aspekter kring våra teman kan uppfattas som känsliga, vilket enligt Kvale kan leda till att respondenterna svarar på ett sätt som de anser uppfattas som korrekt (Kvale, 1997: 215). Det som vi i denna uppsats skulle kunna hänvisa till som känsligt är diskussionen kring mångfald och mångfaldsarbete, eftersom det är ett aktuellt ämne idag. Vi anser att mångfald kan i vissas ögon sammankopplas med begrepp såsom diskriminering och att det inte är något som man önskar förhålla sig till. Dock anser vi att detta i våra intervjuer reducerades eftersom respondenterna erbjöds anonymitet, vilket enligt oss kan göra att det blir lättare för dem att uttrycka sig. Vidare kan återigen poängteras att alla utom en respondent hade godkänt ett synliggörande av vilka de är.

Fler aspekter kan påverka respondentens svar. Exempelvis kan tidsperioden vi befinner oss i påverka svaren, likaså branschen och typen av företag. På så vis kan det vara svårt att generalisera svaren om dessa aspekter inte tas i beaktning (Ryan et al, 2002: 138). Även antalet intervjuer har inverkan på generaliserbarheten, ett lågt antal kan göra studier bristfälliga, med anledning att gruppen valda respondenter i en undersökning skall representera en viss grupp. Däremot hävdas att en studie med färre antal kan utgöra en lämplig grund inför vidare forskning av större omfattning (Ryan et al, 2002: 148). I vårt fall kan antalet ses som lågt; fyra platschefer kombinerat med två chefer från huvudkontoret. Visserligen leder detta till svårighet i generalisering, men vi skulle här vilja poängtera att många av de intervjuade platscheferna har jobbat på chefsbefattning på andra varuhus. Således drog de paralleller och erfarenheter från dessa i intervjuerna. Eftersom vi vill komma åt platschefers syn och möjligheter i ledning av olikheter och inte undersöker företaget i sin helhet, ser vi dessa erfarenheter som positivt.

2.8 Etiska aspekter

En redogörelse för vår undersöknings etiska aspekter anser vi vara av yttersta vikt. Detta för att vi involverar andra människor som ger uttryck för sina personliga värderingar, samt för att de delger information om deras arbetsplats och företaget de tillhör. Vidare anser vi att medvetenhet om vår undersöknings etiska aspekter är av stor betydelse gentemot läsarna av vår uppsats. Får läsare vetskap om hur vi har hanterat intervjupersonerna och deras svar, är chansen större att uppsatsens resonemang, resultat och slutsatser är tillförlitligare.

Det kan vara svårt att med säkerhet fastställa vad som är rätt och fel etiskt vid en undersökning. Däremot hävdar vi i likhet med Ejvegård att vissa kriterier kan ses som grundläggande. Dels kan olika ämnen, som vi under *Trovärdighet* har talat om, ha olika innebörd och grad av känslighet beroende på vem som tillfrågas (Ejvegård, 2003: 143). Som det i ovanstående avsnitt redogjordes för kan särskilt ett av våra teman, mångfaldsarbete, upplevas som känsligt. Dock anser vi att ingen av våra respondenter berördes på negativt vis, vilket vi säkerställde i olika skeden. Som det beskrevs i avsnittet *Val av respondenter* var vi tydliga från och med den första kontakten med dem, att beskriva vilka ämnen vi ville beröra, samt att vi i god tid inför intervjuerna skickade ut en presentation av vårt syfte med uppsatsen, bakgrund, och på vilket sätt vi önskade att använda deras svar. Det som av Kvale uttrycks utgöra en stor etisk aspekt i undersökningar och i avgörandet om de tillfrågade vill vara med eller inte, är respondenters konfidentialitet; att göra dem oidentifierbara (Kvale, 1997: 109). Detta framhövdes genom att vi sade att det för vår del inte alls utgjorde en nödvändighet att explicit redogöra för vilka de är utifrån personuppgifter och kön. Alla utom en hävdade att det inte spelade någon roll. Dock valde vi att hålla varje respondent anonym för att vara på den säkra sidan, men även med tanke på att vi i denna uppsats inte vill framhäva ett specifikt företag, utan få referens till hur dagens platschefers tankar och metodiker kring personalledning kan se ut. Därför framställs de neutralt, som det kommer att framgå i uppsatsens empiriska kapitel. Gällande de två cheferna från huvudkontoret, presenteras dessa utifrån deras ansvarsområden, med anledning att kunna orientera läsaren i vilka riktlinjer som säger vad. Dock bör vi poängtera att vi upplyste alla respondenterna om att de enda som kan komma att få ta del av vilket företag de arbetar inom och på vilket varuhus, är våra handledare från utbildningens institution, samt opponenter till vår uppsats. Detta accepterades av alla respondenterna. Vidare eftersom vi har mer än en respondent leder det till att det blir svårare

för läsaren att urskilja vem som påstår vad, vilket än mer skyddar respondenternas anonymitet (Ejvegård, 2003: 50).

Det är inte bara i planeringsstadiet och vid själva genomförandet som respondenter bör behandlas etiskt och respektfullt, utan även i efterarbetet. Genomgående är det av yttersta vikt att förmedla hur och till vad materialet är tänkt att användas. Som ett steg i detta skriver Ejvegård att det är nyttigt att låta respondenterna ta del av transkriberingarna för att ge dem möjlighet att godkänna uttalandena och låta dem göra ändringar om så önskas (Ejvegård, 2003: 50). Detta resonemang följde vi, som vi tidigare redogjorde under avsnittet *Analys*. Här kan dock tilläggas att alla utom två respondenter nöjde sig med att endast läsa den färdiga uppsatsen.

2.9 Kritik som kan ställas mot metoden

Den kritik som oftast ställs mot intervjumetoder berör faktum att de är kvalitativa. En intervju består av mänsklig kontakt, mellan intervjuare och respondent. Således kan det lätt ske att kontakten och dynamiken som uppstår mellan de involverade människorna påverkar utloppet av intervju-sessionen. Ejvegård framhäver här att man som intervjuare bör ha en objektiv attityd gentemot respondenten för att på så vis undkomma påverkan, både positiv som negativ (Ejvegård, 1997: 52). Dock anser Ryan et al här att det just på grund av den mänskliga interaktionen aldrig kan bli en helt neutral process. Detta har även att göra med att forskaren inte kan låta bli att involvera sig i sitt forskningsämne (Ryan et al, 2003: 152). Vidare fortsätter Ejvegård sina resonemang med påståendet att det i sökandet på objektiv kontakt inte får gå över till att bli en allt för kylig stämning, vilket i sin tur kan ha oönskad påverkan på resultatet (Ejvegård, 1997: 52). I vårt fall hade detta kunnat skapas av att vårt mångfaldstema kan uppfattas som känsligt, som det tidigare har poängterats, men som inte inträffade.

I och med att man som forskare genomgående har ett syfte i tankarna som intervjun skall uppfylla, kan det vara svårt som intervjuare att undvika att ställa ledande frågor, vilket dessutom kan höjas med tanke på den halvstrukturerade intervjuformen (Kvale 1997: 213). (Ejvegård, 2003: 52). Samtidigt påstår Kvale att ledande frågor inte bör fruktas eftersom dessa kan hjälpa intervjuaren att få aspekter bekräftade (Kvale, 1997: 146). Tittar vi på vårt eget

Metod

genomförande hade vi som innan nämnts skickat en mall med de frågor vi hade för avsikt att ställa. Dessa höll vi oss till och kombinerade med spontana följdfrågor.

Däremot kan även formuleringen av en fråga oavsiktligt forma svaret, samt att samma fråga kan tolkas olika. Som det nämndes i avsnittet *Strukturerade och ostrukturerade intervjuer* bör frågor ställas i en planerad ordning, men dock kan detta inte garanteras för att vissa frågor kan besvaras tidigare. Dessutom är det inte rekommenderbart att kvalitativa intervjuer skall vara för standardiserade med anledning att metoden inte går ut på att ha den karaktären (Ejvegård, 1997: 53). I våra fall hände det ibland att frågor besvarades innan de hann ställas. Dock ser vi detta med positiva ögon eftersom det kan uppfattas som bevis på att det finns klara kopplingar mellan de frågor vi ämnade ställa.

2.10 Källkritik

Skriftliga källor har utgjort grunden till våra vetenskapliga ansatser. Dock är det av nödvändighet att även dessa källor väljs ut med omsorg för att på så vis kunna erhålla rättvisande resultat. Frågan som således kan ställas är vad som krävs för att nå detta. En ytterst viktig del är att använda sig av vetenskapliga primärkällor och inte sekundära. Det vill säga, det är bäst att direkt angripa huvudförfattaren och inte en författare som återberättar denna (Ejvegård, 2003: 63). Av samma anledning bör man som forskare sträva efter att använda källor som framhävs vara de främsta inom de områden man skriver sin uppsats kring (Ejvegård, 2003: 99). Detta har vi i vår uppsats eftersträvat och har enligt detta sökt kunskap hos framhävda forskare inom varje teoriblock och som är erkända inom akademivärlden. Eftersom vi genom denna uppsats ämnar visa vad vi har intresserat oss för och tagit med oss genom utbildningens gång, har vi även använt litteratur från utbildningens kurser.

Dock är det nyttigt att se upp för att endast använda denna typ av litteraturkällor. Håller man sig bara till denna kategori, finns risk för att utvecklingen av perspektiv hämmas (Ejvegård, 2003: 99). Därför har vi även nyttjat litterära källor av författare på mer konsultativa nivåer. Anledningen till detta val är att söka kombinera olika syn som kan hjälpa oss uppfylla uppsatsens syfte. Vi anser att akademivärlden bör gå hand i hand med den mer praktiska, för

Metod

att på så vis kunna utveckla tankegångar som vidare kan gynna den samhälleliga utvecklingen.

3. Teoretisk ansats

Vi har hittills redogjort för vad vi ämnar undersöka och den metod vi har använt oss av för att fullgöra uppsatsens syfte: att undersöka ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden på arbetsplatsen i form av olika kompetenser, samt att se hur mångfaldspolicys på företagen kan utvecklas i framtiden. Vi ämnar även närma oss svar på frågeställningarna: hur använder ledaren möjligheterna att ta tillvara mångfalden i form av kompetens bland sina anställda? Hur kan man utveckla mångfaldspolicys på företagen i framtiden? Nu skall vi redogöra för vår teoretiska ansats som kommer att ligga som vetenskaplig grund när vi analyserar vårt empiriska material. I detta kapitel kommer vi inledningsvis att diskutera de innan nämnda teman, som även har kommit att bli de teorier som vi har valt att behandla, samt motivering till varför vi ser dessa teorier som nödvändiga. För att dock inte få en för stor och därmed opåtaglig teoretisk referensram har vi vidare gjort avgränsningar inom respektive teori. Slutligen behandlas de utvalda teorierna.

3.1 Motivering till val av teori

I Metodkapitlet under avsnittet *Förarbete* har det med hänvisning till uppsatsens syfte, redan klargjorts vilka teman uppsatsen innefattar, nämligen *Human Resource Management* och *Mångfaldsarbete*. Dessa teman utgör således även de teorier som skall stödja analysen av det empiriska materialet. Dock anser vi att man inte kan borste från ledarskap när man talar om dessa två teman och inte heller kulturen som ledaren är med och skapar. Valet av ovannämnda teorier, i kombination med tankar kring ledarskap och företagskultur anser vi falla sig naturligt, inte bara med hänvisning till syftet, utan även av att de enligt oss kan kopplas samman med varandra och för att de till och med kan utgöra varandras förutsättningar. Detta kan förklaras med resonemanget att ledaren är den som till största del skapar företagskulturen. Företagskultur genomsyrar hela organisationen och där utgör personalen och arbetet med denna en betydande del, därav Human Resource Management. Human Resource Management innefattar en lång rad aspekter varav mångfaldsarbete är ett utav dem. Hur ledaren sedan arbetar med mångfald påverkar det interna klimatet, vilket i sin tur inverkar på resultatet som fortsättningsvis ger riktlinjer för ledarens nästa steg. Detta mönster fortlöper sedan vidare.

Dock ligger den teoretiska brännpunkten, som ovan nämnts, på Human Resource Management och mångfaldsarbete. Anledningen till detta är dels för att inte ha för brett teoretiskt fokus, och dels för att vårt intresse inte ligger i att undersöka ledarskapets skepnader, utan i att urskilja personalanvändning genom mångfaldsarbete. Dock eftersom det är platschefer vi studerar, dras paralleller till begreppen ledarskap och företagskultur, men presenteras endast på ett sätt som visar det resonemang vi ovan nämnde; att ledarskap och företagskultur påverkar Human Resource Management och vidare Mångfaldsarbete på arbetsplatsen.

De utvalda teorierna är fortfarande mycket omfattande och vi har därför valt att avgränsa ytterligare till delar som lämpligast visar relationen till uppsatsens syfte. Inom Human Resource Management har vi valt att avgränsa till att titta på vikten av utveckling av de personella resurserna. Här är lärande och kompetensutveckling centrala begrepp och därför ser vi ”Den lärande organisationen” som ett naturligt inslag under denna del. Eftersom en viktig aspekt inom den lärande organisationen är att man skall sammanföra individuella tankegångar till gemensamma (Peter Senge, 2006), leds vi naturligt in på teorikapitlets sista del nämligen mångfaldsarbete, med avgränsning på individers olika kompetenser och sammansättningen av dessa.

3.2 Human Resource Management

Människosyn

Användande av personalresurs har alltid existerat. Skillnaden mellan hur det har varit och hur personalarbete tenderar att se ut idag har att göra med en ändrad syn på medarbetaren. Förr användes medarbetaren som ett tekniskt verktyg för att uppnå effektivitet. Idag betraktas medarbetaren utifrån ett mer emotionellt plan, där man har kommit till insikt om att se medarbetarna som resurser. Det är individens olika behov och hur dessa tillfredsställs som är avgörande för om en organisation är effektiv eller inte (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 76). Per Albinsson för liknande resonemang, men hävdar samtidigt att man inte skall se medarbetare som resurser i sig, utan att det istället bör uttryckas som att medarbetare *har* resurser och att dessa är olika (Albinsson, 2002: 12). Oberoende av vilka teoretiker som uttrycker sig om den nya synen på personalanvändning, kan det dock hävdas att Human

Resource Management idag mer söker att se till de humanistiska värdena i företaget, och som Park Dahlgaard & Dahlgaard uttrycker det, kräver detta mer humanorienterade metoder i företagen (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 90).

Dagens Human Resource Management förutsätter en förståelse för att det råder ett beroendeförhållande mellan organisationer och individer. Företagen behöver å ena sidan medarbetares kompetenser för att möta en allt mer konkurrenssatt marknad, medan medarbetarna å andra sidan behöver lön och möjligheter till att göra karriär (Bolman & Deal, 1997: 127). Vidare är denna syn utifrån individens sida inte rättvisande eftersom det inte alltid är resultatet i sig som motiverar till engagemang. Är uppgiften i sig behovsuppfyllande är det tillräckligt för att individen skall generera företagets mål (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 86). Albinsson påtalar liknande tankar och menar att arbetsuppgiftens karaktär kan påverka motivationen hos medarbetare, en uppgift utan variation är inte utmanande och skapar heller inte motivation till lärande (Albinsson, 2002: 119). Trots denna insikt kan det fortfarande vara svårt att på ett optimalt sätt använda personalen, både ur medarbetarens och ur företagets synvinkel. Detta kan förklaras av att organisationer idag dras åt två olika håll. Samtidigt som det finns en ökad förståelse för att humankapitalet kan vara avgörande i form av engagemang och kunskap, krävs det på grund av dagens hårda konkurrens och snabba förändringar, att organisationer lätt skall kunna anpassa sig och svara på omvärldsförändringar, samt vara flexibla (Bolman & Deal, 1997: 139).

Dock söker dagens Human Resource Management utvecklare att framhäva att det är genom personalens kapacitet som man i själva verket kan hänga med de dynamiska förändringarna och på så vis erhålla konkurrensförmåga (Flach, 2006). Effektivitet nås av att sammankoppla medarbetarnas individuella mål och organisationens övergripande mål (Flach, 2006), eller som Bogislaus menar, att en personalidé till och med kan sägas vara en strategi för att uppnå företagets affärsmål (Bogislaus, 2003: 107). Används medarbetarnas kompetens rätt, upplever de arbetet som meningsfullt, vilket gynnar företaget eftersom de således får den energi och kunskap som behövs (Bolman & Deal, 1997: 127).

Human Resource Management och ledning

För att fortsätta på hur dagens Human Resource Management ser ut i förhållande till den äldre synen på personalhantering, har ledningen idag kommit att få en tydligare roll (Flach, 2006). Samtidigt menar Albinsson att företagen tidigare har sett medarbetarna som *utförarna* medan

cheferna var *tänkarna*. Han menar vidare att denna tanke inte längre är hållbar eftersom det numera finns en förståelse för att så många som möjligt måste ta ett ansvar för att tänka. Detta är något som även enligt honom ställer nya krav på ledarskapet. Detta för att när man släpper loss tänkandet utmanas chefernas behov av kontroll (Albinsson, 2002: 113). Idag framhävs det som ledarens ansvar att samordna både de materiella och immateriella resurserna i verksamheten, där humankapitalet tar allt större plats (Flach, 2006: 19). Detta ställer annorlunda krav på ledaren eftersom individernas behov måste beaktas, vilket kan vara komplicerat med anledning av att behoven kan se olika ut beroende på, som Bolman & Deal hävdar, arv och miljö (Bolman & Deal, 1997: 128). Även Flach påpekar att olika intressen och därmed motivation påverkar utförandet av arbetsuppgifter (Flach, 2006).

Eftersom individuella skillnader gällande arbetsprestation behandlas, brukar man här även tala om psykologisk teori och organisationspsykologi inom Human Resource Management och innefattar områdena arbetsanalys, rekrytering, urval, utveckling, prestationsbedömning arbetsmotivation, attityder, ledarskap och organisationsutveckling. På så vis är personalledningen även grundad i psykologiska områden och inte bara ekonomiska (Flach, 2006: 29).

Som ovan har framkommit har Human Resource Management tyngdpunkten på relationen mellan individ och organisation (Bolman & Deal, 1997: 143). Innehåller relationen utbyten som gynnar båda parter, kan långsiktiga strategiska fördelar skapas. De företag som väljer att satsa på sina medarbetares behov är även de som bäst reagerar på kundens behov (Bolman & Deal, 1997: 143). Genom kompetenta medarbetare är chansen större att det varierande behovet bland kunderna också tillfredsställs (Lindmark & Önnevik, 2006: 10). Att se till varje medarbetares kompetenser är grunden för att kunna lyssna på kunden (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006: 67). Dock räcker det inte att uppmärksamma medarbetares kompetenser, utan dessa bör ständigt allokeras och sedan utvecklas för att behålla den styrkan av kompetens som finns inom företaget (Bogislaus, 2003: 108). Utveckling kommer i sin tur av att det finns möjlighet till lärande och särskilt under dagens omständigheter, där förändringstakten är hög. Därför är kravet på mänskliga värderingar och behovet av lärande organisationer därmed av stor vikt (Bolman & Deal, 1997: 168).

3.2.1 Kompetensutveckling och lärande

”Organisationer lär endast genom individer som lär”

(Senge, 2006: 125).

Med denna mening börjar Peter Senge, sitt kapitel om hur man skapar en lärande organisation. Med detta menar han att individers utvecklande och lärande innebär att även organisationen utvecklas, eftersom det är individerna som utgör en organisation (Senge, 2006: 125). Detta resonemang uttrycks likartat genom Mayo & Lank som skriver:

”Ett företag bara är så bra som dess personal”

(Mayo & Lank, 1995: 11).

Dessa två beskrivningar av lärande inom organisationer kan påstås ha en individbaserad syn. Inom denna lärandeteorin anses lärande vara möjligt när individer lär. Företag söker här individer som kan tillföra sådan kunskap som tidigare inte har funnits. Den motsatta uppfattningen bygger på att lärande uppstår genom relationer, interaktioner och situationer (Dahlgaard-Park, 2006: 219). Vidare menar Mayo & Lank i likhet med Dahlgaard-Park att det handlar om att överföra vad individerna lärt sig till alla medarbetare i företaget så att företaget i sin helhet blir kunnigare och skickligare (Mayo & Lank, 1995: 83). Denna syn har ett mer socialt angreppssätt och inom denna tolkning talas det även om lärande som följd av förändring, utveckling, samt transaktion. Dahlgaard-Park poängterar här att lärande kan behandlas utifrån flera vinklar och väljer att se till både individuella och sociala aspekter av lärande, samtidigt som hon uppmärksammar förändring, utveckling och transaktion som centrala delar av lärandets process (Dahlgaard-Park, 2006: 220). Vi väljer i denna uppsats att förhålla oss till Dahlgaard-Parks resonemang. Detta för att vi menar att individen i sig har värdefull kunskap, men att det är i den sociala interaktionen med andra som man utvecklar denna och således en lärande organisation. Detta resonemang stöds även av hävdandet att individer ständigt omarbetar sin kunskap i samspel med andra, samt att individens lärande även beror på miljön den befinner sig i (Granberg, 2004: 61).

Dock skall det inte uppfattas som att lärande organisationer är en ny företeelse. Lärande organisationer alltid har funnits (Haglund & Ögård, 1995: 30), men framhävs idag på ett annat sätt på grund av en växande insikt om att personal utgör en viktig del dagens konkurrens och i

den rådande höga informationsteknologin (Dahlgard-Park, 2006: 218). Inger Larsten anser på likvärdigt vis att individers kompetens kommer att vara avgörande för dagens och framtidens företag. Vad som menas med kompetens enligt Larsten är nyttjandet av kunskap i olika situationer (Larsten, 2000: 12).

Trots den ökade insikten om vikten av personalens kunnighet och kompetens, är det enligt Christian Grönroos fortfarande få företag som investerar i mänskligt kapital som istället ses som en kostnad (Grönroos, 2002: 19). Detta kan bero på ett antal aspekter; att företag prioriterar produktivitet med anledning av att kvalitet förknippas med höga kostnader (Bolman & Deal, 1997: 142), att företag hellre ser till kortsiktiga mål där kompetensutveckling inte får plats (Haglund & Ögård, 1995: 58, 92) eller för att utbildning av personal inte har någon mätbar effekt, vilket exempelvis även än mer kan försvåra införlivning av ”extrapersonal” (Bolman & Deal, 1997: 152). I själva verket bör företagen inse att kvalitet och reducering av kostnader egentligen går hand i hand, eftersom bristande kvalitet kan ge bristande försäljning (Bolman & Deal, 1997: 142). Gummessons syn på humankapital finns citerat av Grönroos:

”Det är viktigt att förstå det intellektuella kapitalets långsiktiga betydelse för att skapa finanskapital, och att gradvis omvandla intellektuellt kapital till finanskapital.”

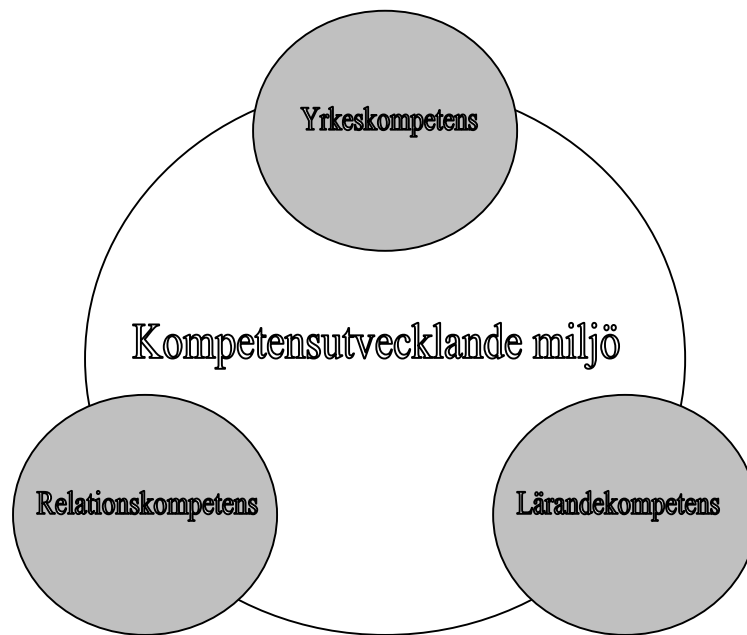
(Grönroos, 2002: 20)

Grönroos använder detta för att poängtera att vinst för företaget skapas om kompetens hos medarbetare vårdas.

Något som också skulle kunna förklara den bristfälliga satsningen på kompetensutveckling är att innebörden av begreppet kompetens inte alltid kommer till sin fulla rätt. Tidigare i detta avsnitt definierades kompetens som nyttjandet av kunskap i olika situationer. Oftast relateras kompetens till yrkeskompetens, men i själva verket råder idag högre krav på relationskompetens som handlar om att kunna hantera olika relationer och situationer inom företaget, vilket sedan återspeglas i hur kundrelationer hanteras (Haglund & Ögård, 1995: 37) och påverkar kundens upplevda kvalitet (Haglund & Ögård, 1995: 42). Detta skulle kunna kopplas till ovanstående resonemang av det mer kollektiva och sociala perspektivet på lärande, som Dahlgard-Park och Mayo & Lank talar om. Haglund & Ögård menar vidare att yrkeskompetens och relationskompetens i sin tur kommer av att det finns kompetens för

inlärnin g. Alla dessa tre kompetenser kräver att det finns en miljö som tillåter kompetensutveckling, vilket ovan också Granberg menar.

För att tydliggöra detta mönster har Haglund & Ögård skapat en modell för livslångt lärande, kallad 3L Kompetensmodellen. Finns de ovannämnda kompetenserna närvarande och om det finns en ledare som planerar, följer upp, styr, samordnar och utvecklar verksamheten till en miljö som främjar dessa, menar de att det skapas ett livslångt lärande. Således spelar ledarens effektivitet en avgörande roll (Haglund & Ögård, 1995: 66).



Figur 3:1 3L Kompetensmodell tydliggör den totala kompetensen och hur denna skapas och lägger grunden för livslångt lärande (Haglund & Ögård 1995: 39).

Park Dahlgaard menar här enligt samma resonemang som hon för kring lärande, att det finns individuella och kollektiva perspektiv på kompetens (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 81). De individuella trycker på att kompetens består av grundläggande karaktärer hos individen som låter dem utföra en uppgift vid en viss situation, medan den kollektiva är mer socialt relaterad och definieras som en organisations gemensamma sätt att hantera den snabba omvärlden (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 80). Vidare skriver Dahlgaard Park & Dahlgaard om kärnkompetenser (core competencies), vilka delas in i emotionell och intellektuell kompetens. Den förstnämnda är av vikt att inneha för att kunna förstå andra människor och således bygga relationer, medan den andra innefattar rationella egenskaper av

intellektet. Båda former skall tillfredsställas för att individer skall vilja prestera med engagemang (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 81).

Ytterligare aspekt som kan vara orsak till att företag inte alltid lyckas med att utveckla och utbilda medarbetarna, är misstolkning av vad kompetensutveckling innebär. Lärande behöver inte bestå av salsundervisning eller genom speciellt avsedda kurser. Anledningen till detta är bland annat att utbildningarna inte alltid är lätta att koppla till respektive individ, samt att informationen i kurser inte helt kan implementeras i de dagliga arbetssituationerna (Granberg, 2004: 102). Därför är de dagliga momenten nästintill viktigare, eller åtminstone bör utbildning ske genom blandning av båda formerna (Bolman & Deal, 1997: 152). Att de dagliga situationerna är av större vikt kan förklaras av det som menas av Roger Säljö, att människor lär i samspel med andra människor och att detta oftast sker i informella sammanhang (Säljö, 2000: 13). Här kan det enligt Albinsson dock uppstå problem, eftersom människor gärna vill ha monopol på sitt kunnande för att behålla sin särställning vilket kan påverka möjlighet till lärande i organisationen (Albinsson, 2002: 119).

Frågan som nu kan ställas är hur företag skall kunna bli lärande organisationer. Svaret på detta kan framställas genom att återhänvisa till Peter Senge, som citerades i avsnittets början. Han har nämligen i sin nämnda bok tagit fram fem discipliner, vilka han anser utgöra företagets väg till att bli en lärande organisation. Hans förhållningssätt kommer att behandlas i förhållande till andra teoretikers tankegångar om vad som är centralt i en lärande organisation.

3.2.2 "Den lärande organisationen"

Systemtänkande

Senge skriver att vi idag befinner oss i en värld av komplexitet och stort informationsflöde. Detta kräver, enligt Senge, metoder för att kunna se sammanhang och få förståelse för relationer mellan allt som sker. En helhetssyn av detta slag utgör Senges femte disciplin och han kallar den själv för systemtänkande (Senge, 2006: 68). Anledningen till att börja med den sista disciplinen är att den utgör underlag till de övriga fyra lärande disciplinerna. Alla disciplinerna skall genomsyras av insikten att inte se människor som hjälplösa reaktioner, utan

att se dem som aktivt skapande, som i sin tur skall främja att företag har en helhetssyn på världen (Senge, 2006: 69).

Individ - personligt mästerskap

Den första disciplinen handlar om individens inre drivkrafter. Senge hävdar att framgångsrika företag är de vars ledare söker att allokerar medarbetarnas innersta drivkrafter att vilja skapa och utveckla sig själv och andra. De individer som ständigt söker vidga sin syn på livet, är underlag för lärande organisationer (Senge, 2006: 130). Drivkraft och vilja är något som även Inger Larsten talar om som centralt i samband med lärande. Hon skriver att det är viljan hos människor som skapar förändring och att detta inte bara kan tvingas fram, utan det måste tas fram genom att identifiera vad individen vill nå fram till. Enligt detta kan kompetensen synliggöras för att sedan nyttjas (Larsten, 2000: 36). Vidare kan Haglund & Ögård här användas, när de uttrycker att störst förändring sker när individen tillåts ta eget ansvar för den egna kompetensutvecklingen (Haglund & Ögård, 1995: 51). Park Dahlgaard & Dahlgaard talar också om vikten av inre drivkrafter och refererar till dem som kärnvärderingar (core values). Dessa består bland annat av tillit, respekt, integritet, lojalitet, rättvisa och ärlighet. Park Dahlgaard & Dahlgaard lyfter fram, till skillnad från andra teoretiker, vikten av tillit och lojalitet. Dessa två aspekter anser hon vara grundförutsättningen för kompetensutveckling och skapandet av relationer (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 77). Dessa core values tillsammans med deras ovannämnda core competencies avgör organisationens skicklighet och således även kundtillfredsställelsen (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 94). De hävdar vidare att kärnvärderingar alltid har existerat och hos alla, samt att de är oberoende av etnicitet och kultur (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 84).

Senge uttrycker att individens vilja att vara en skapare inte är en ny företeelse, eftersom att människan genom historien alltid har varit driven av detta (Senge, 2006: 131). Däremot kan viljan att skapa vara hämmad av exempelvis att miljön i organisationen inte stödjer detta. Det kan även te sig att medarbetare till och med kan känna rädsla inför ledningen att vilja ta för sig och komma med initiativ (Larsten, 2000: 14). För att individen skall vilja vara aktiv skall man kunna erbjuda medarbetarna motivationsfaktorer på arbetsplatsen, vilka kommer av att inre drivkrafter bejakas och används (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 85). Upplever individen möjlighet till utveckling både på och utanför arbetsplatsen uppnås en total utveckling av individen, vilket gynnar företaget (Senge, 2006: 133).

Mentala modeller

Andra disciplinen utgörs av så kallade mentala modeller, eller rättare uttryckt individens interna bilder och uppfattningar. Dessa skall vara gemensamma, men det kan vara så att de övergripande uppfattningar inte stämmer överens med de individuella (Senge, 2006: 163). En viktig insikt är att mentala modeller endast är antagande och inte faktum. Förstår man inte detta hämmas utveckling (Senge, 2006: 189). Mentala bilder framhävs även som att vara aktiva, eftersom de formar hur människor agerar (Senge, 2006: 164). I en lärande organisation söker man att synliggöra de mentala bilderna med syfte att utveckla dem i takt med att omvärlden även gör det (Senge, 2006: 167). För att kunna arbeta med dem krävs en miljö som tillåter att individerna blir reflektiva (Senge, 2006: 189).

Gemensamma visioner

Den tredje disciplinen består av den gemensamma visionen. En gemensam vision ger olika uppgifter ett sammanhang (Senge, 2006: 192). En väl artikulerad vision leder till att det skapas förståelse för olika uppgifter. Detta i sin tur gör att medarbetare blir emotionellt engagerade till organisationen (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 78). En anledning till att individer söker sig till gemensamma visioner menar Senge är önskan om att bli kopplad till något viktigt. Däremot är detta inte tillräckligt för att individen skall vilja arbeta mot den övergripande visionen, utan det krävs att denna överensstämmer med den personliga visionen (Senge, 2006: 192). Det är även av vikt att komma ihåg att visioner lätt kan vara missvisande med anledning av att de ibland endast återspeglar dagens situation och inte hur det bör se ut i framtiden (Senge, 2006: 196). Vidare kan det inte komma ifrån att individer är olika och har därmed olika syn, även om den kan kopplas till den gemensamma visionen (Senge, 2006: 198). För att ge tyngd åt en gemensam bild måste dess syfte bearbetas dagligen. Dock handlar det inte om att söka eliminera avvikande uppfattningar eftersom det på så vis finns risk för ännu större skillnader. Istället bör de olika synerna harmoniseras och dras nytta av och således nyttjas som fördelar (Senge, 2006: 212). Larsten hävdar enligt liknande resonemang att konflikter på grund av olik tänkande kan undvikas om det råder en öppenhet angående dessa (Larsten, 2002: 47).

Team-learning

Detta leder till den fjärde disciplinen, vilket är team. För att en organisation skall vara lärande krävs att medarbetarna gemensamt arbetar, kompletterar varandra och bildar på så vis synergi (Senge, 2006: 217). Haglund & Ögård hävdar här att de interna förhållandena visar hur

företaget är som helhet och utåt (Haglund & Ögård, 1995: 56). Senge menar att det när man talar om teamarbete är diskussion och dialog viktiga förutsättningar, men han vill framhålla att det finns en skillnad mellan dessa två kommunikationsformer. Diskussion är en samtalsform där ett argument som skall lyftas fram och vinna gehör eller som Albinsson uttrycker det man skall vinna stöd för den egna uppfattningen, medan man i en dialog skall förena olika synsätt (Senge, 2006: 220). Således är dialog den viktigaste samtalsformen i teamarbete.

Olika nivåer av lärande

För att tydliggöra lärande organisationers innebörd bör det klargöras att det finns olika grader av lärande. Lärande kan vara till syfte att kunna utföra en viss uppgift. Sedan finns lärande vars process och resultat skapar mening åt den berörda (Senge, 2006: 192). Vidare poängterar Dahlgaard-Park en ytterst viktig aspekt, nämligen att lärande inte innebär att mottaga information. Det som hon framhäver som riktigt lärande är det så kallade meta lärandet, det vill säga när man lär sig att lära (Dahlgaard-Park, 2006: 232). Här kan en parallell dras till den tidigare nämnda 3L modellen (Figur 3:1), som visar att lärandekompetens är avgörande för utveckling av övriga kompetenser. Detta påvisar även att lärande är något som är kontinuerligt och detta styrker Dahlgaard-Park genom hävdandet att man bör upprätthålla ”gamla” kunskap med ny (Dahlgaard-Park, 2006: 228).

Ofta kan det vara, att utvecklingsmöjligheterna finns inom organisationen, men på grund av otillräckliga utbyten medarbetarna emellan kommer dessa inte fram. Det som är avgörande är att kunna finna medel som sammanknyter de olika individerna inom företaget (Haglund & Ögård, 1995: 53). Som det tidigare i detta teorikapitel har framhävts handlar personalanvändande mycket om relationen mellan individen och organisationen. Dock efter ovanstående redogörelser kan det urskiljas att individerna i en organisation även är starkt relaterade till de andra individerna i organisationen (Bolman & Deal, 1997: 171). Eftersom individer är olika kan det uppstå olika dynamiska relationer. Resultaten av dessa är väldigt beroende av hur de används av företaget (Bolman & Deal, 1997: 172). Ledningen måste på så vis ha kunskap i hur olika kompetenser kan sammansättas. Således är kompetens företagskopplat, vilket gör att det är svårt för andra företag att kopiera (Haglund & Ögård, 1995: 65).

3.3 Mångfaldsarbete

Diversity Management perspektiv

Idag är det enligt lagstiftning obligatoriskt att varje företag som har mer än tio medlemmar skall ha en mångfaldsplan/policy (Roth, 2004: 171). Tittar man på vad företag idag inbegriper i denna handlar det om att ge minoriteter samma möjligheter som andra större grupper i samhället (Alm, 1999: 31). Alm menar här att har man denna syn på mångfald innebär det inte ett tillvaratagande av olikheter. Istället hanterar företagen olikheterna enligt en mall som gör att dessa skall assimileras till den rådande normen på bästa möjliga sätt (Alm, 1999: 21). Denna mångfaldshantering är vad som kallas affirmative action. Mlekov & Widell hänvisar också till detta och påvisar att denna egentligen endast ser till kvotering i företag (Mlekov & Widell, 2003: 17). Enligt Alm bör mångfaldsarbete inte se ut på detta vis med anledning att individens resurser inte tillvaratas. Hantering av mångfald skall istället ses utifrån ett Diversity Management perspektiv som innebär att leda olika medarbetare så att allas resurser kommer till full användning som sedan gynnar företaget (Alm, 1999: 21).

Vidare för att kunna förstå Diversity Management bör det klargöras att mångfald innefattar mer än bara etnicitet och kön, som företag annars endast tenderar att uppmärksamma. I själva verket hävdas att alla människor ingår i mångfald (Alm, 1999: 21). Mlekov & Widell ger en klar bild över bredden av mångfaldsbegreppet och som även kan påvisa resonemanget att alla ingår i mångfald. De visar en indelning av mångfald i två dimensioner; en primär och en sekundär. I den primära ingår så kallade svårföränderliga faktorer som bland annat kön, etnisk bakgrund och sexuell läggning. I den sekundära gruppen ingår olikheter som är föränderliga. Dessa kan exempelvis vara kommunikation, erfarenhet och arbetssätt (Mlekov & Widell, 2003: 9). Eftersom denna uppsats syfte är att angripa mångfald utifrån ett kompetensperspektiv, är det den sekundära gruppen som här är av störst relevans. Detta med hänvisning till de teoretiska resonemangen i avsnittet om "Lärande Organisationer" om att kompetens är sammankopplat med utveckling och förändring.

Fördel med mångfald

Att inse fördelen med mångfald skall inte bara ha att göra med politisk korrekthet, utan det bör snarare användas som verktyg för att bli ett framgångsrikt företag (Alm, 1999: 31). I dag befinner sig företag i en värld av snabbare hastighet. Detta ställer annorlunda krav i att ta till

sig ny kunskap och i att kunna samverka. Således för att kunna möta en flyktigare omvärld bör företag se en möjlighet i att sammanföra olikheter inom företaget för att på så vis möta de olikheter som kundgrupper består av (Mlekov & Widell, 2003: 19). Kan de olika kundernas olika behov täckas, skapas en lojalitet gentemot företaget (Alm, 1999: 47). Detta är svårare att nå om det råder ett allt för liktänkande inom företagen (Alm, 1999: 39). Svedberg hävdar att en allsidigare sammansättning av människor med olika kompetenser gör att man får en allsidigare syn på uppgifts lösande (Svedberg, 2003: 264). Albinsson menar i likhet med Svedberg att en allt för enig grupp är en dålig problemlösare eftersom man tappar sin förmåga att tänka kritiskt (Albinsson, 2002: 72)

Svårigheter med mångfaldsarbete

Dock kan det vara svårt för företag att arbeta enligt detta. Människan har tendens att dra sig till andra som är lika en själv (Larsten, 2000: 12). Detta har enligt Svedberg att göra med trygghet; att människor gärna väljer att följa samma mönster. Samtidigt leder detta till att utveckling hämmas (Svedberg, 2003: 142). Alm talar också här om otrygghet och att detta skapas när människor och företeelser inte kan rymmas inom den vedertagna ramen.

Likvärdigt med Svedberg påpekar hon att om företag inte vågar förnya kulturen finns risk att kreativiteten hos individerna försvinner eftersom de inte får nyttja sin kompetens (Alm, 1999: 19). Albinsson menar att normsystem är en nödvändighet, men att det samtidigt kan utgöra ett hinder för nytänkande, eftersom man tenderar att prioritera det rådande läget (Albinsson, 2002: 71). Eftersom olika personer kan ha olika syn på världen kan det lätt skapas konflikter (Alm, 1999: 81). Dock är det genom oenighet som spänningstillstånd kan skapas och därmed kreativa lösningar (Alm, 1999: 35). Enligt Dahlgaard Park & Dahlgaard är det endast genom människor som denna sortens synergieffekt är möjlig (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 75).

Ledarens roll och strategi för mångfald

För att företag skall kunna komma ifrån att kombinera otrygghet med olikhet ligger det en stor del av ansvaret i detta hos ledaren. Denne måste skapa förutsättningar genom att vara lyhörd sina anställda och utnyttja varje individs kompetens, samt sammansätta olikheter för att åstadkomma högre prestationer (Alm, 1999: 99ff). Vidare skall ledaren ha insikten att all kunskap inte kommer uppifrån, utan denna härrör från alla delar av ett företag. Därför skall mångfaldsarbete utföras enligt ett top-down och bottom-up perspektiv (Mlekov & Widell, 2003: 62). Dahlgaard-Park & Dahlgaard sätter även vikt på denna metod och refererar till den

som policy deployment ansatsen. De menar vidare att även mellanchefer utgör en viktig inverkan i detta sammanhang och hävdar därmed att även mellanchefers synsätt skall föras uppåt i organisationen (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006: 62). Detta enligt dem, skapar kvalitet på tre olika nivåer; individnivå, teamnivå samt organisationsnivå (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006: 71). Av denna anledning är det fördelaktigt att skapa team av blandningen av synsätt med förhoppning om att kunna lösa uppgifter på ett effektivare sätt (Svedberg, 2003: 263). Dock beror detta på om grupperna sätts ihop på rätt vis. Larsten menar att det inte handlar om att sammansätta de så kallade bästa individerna, istället är meningen att kombinera olikheter för att på så vis uppnå, som även ovan nämndes, sociala synergier (Larsten, 2000: 57). När individen känner sig bejakad är denna mer benägen att utföra uppgifter, och trygghet kan upplevas i och med att individen tillåts att vara den personen den är (Larsten, 2000: 50).

Enligt ovanstående kan det hävdas att mångfaldsarbete är en process och inte ett projekt med definierat slut (Mlekov & Widell, 2003: 58). Dock finns det skilda meningar om vilken del av arbetsprocessen som är den mest givande för individen. Alm hävdar att så länge det råder ett gemensamt mål spelar vägen till resultatet inte större roll. Dahlgaard Park hävdar det motsatta. Som det i avsnittet om Lärande organisationer nämndes, skriver hon att samtidigt som en gemensam vision är av vikt, kan uppgiften i sig vara mer givande och betydelsefull än resultatet om inre drivkrafter uppfylls under arbetets gång (Park Dahlgaard & Dahlgaard, 2003: 86).

Rekrytering och mångfald

Med en insikt i att mångfald inbegriper alla sorters människor eftersom ingen är helt lik den andra, kan företag egentligen inte hävda att de inte arbetar med mångfald (Alm, 1999: 98). Således behöver mångfaldsarbete inte innebära att rekrytera ”annorlunda” människor externt (Mlekov & Widell, 2003: 111). Larsten hävdar i enighet med detta att det kan vara lönt att titta på den redan existerande gruppen människor inom företaget för att utveckla de inneboende kompetenser som här finns tillgänglig (Larsten, 2000: 58). Likaså brukar det inom personalutveckling framhåvas att kompetens och utveckling inte alltid måste tillföras genom exempelvis externa konsulter, utan det handlar om att använda sig av det som redan finns internt. På så vis kan intern rekrytering vara rekommenderbart. Bolman & Deal skriver att intern rekrytering dessutom kan uppmuntra medarbetarna att vilja vara med i utvecklingen. Vidare kan tillit och lojalitet öka och existerande kompetens kan röra sig på olika delar av

organisationen, vilket kan hjälpa att undkomma misstag i arbetsuppgifterna (Bolman & Deal, 1997: 151). En inre god funktion kan locka externa personer som kan vara lämpliga för företaget (Flach, 2006: 89). Dock bör detta kombineras med insikten att företag heller inte kan utvecklas om nya syner inte tillförs utifrån. Således är det av nytta att balansera interna olikheter med att våga gå utanför invanda ramar (Mlekov & Widell, 2003: 118).

3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Human Resource Management

Efter den teoretiska redogörelsen kan sammanfattningsvis följande lärdomar dras. Synen på medarbetare i ett företag har ändrats. Tidigare sågs de som känslolösa maskiner för att idag betraktas utifrån att de har känslor och drivkrafter vars bejakande kan bli framgångsresurser för företaget. Denna insikt har utvecklat en tro på mer humanorienterade metoder i företag. Dock kan det, på grund av den snabbföränderliga världen, vara svårt för företagen att kombinera flexibilitet med fokus på humankapital. Detta ställer annorlunda krav på ledare eftersom de skall söka sammanfläta medarbetares individuella mål, som kan se olika ut, till en övergripande kultur. Att förstå sina medarbetare lägger grunden för en förståelse för kunder. Således bör företag utveckla och lära sina medarbetare för att än mer kunna följa de snabba vändningarna på marknaden.

Lärande

Lärande sker i samspelet av individuella aspekter och situationsbaserade sociala förhållanden, samt med förutsättning att företaget erbjuder en miljö som tillåter lärande. När man talar om lärande syftas det ofta till lärande i form av kompetens. Dock råder en tendens att företag inte satsar på kompetensutveckling med anledning att effekterna av dessa är svåra att mäta, särskilt på kort sikt. Det bör förstås att kompetens är ett rymligt begrepp och kan definieras utifrån kompetens i yrke och relationer, samt delas in i emotionell och intellektuell kompetens. Det viktigaste gällande kompetens är dock den lärande kompetensen, det vill säga lärandet att lära, vilket även är det som tillåter utveckling. Detta sker effektivast genom dagliga situationer och inte genom formella kurser. Det handlar om att bejaka individuella drivkrafter, tydliggöra individuella visioner, sammanföra dessa till gemensamma genom teamarbete, för att sedan skapa helhetssyn över komplexiteten i företaget.

Mångfald i organisationer

För att nå detta krävs att de olika individerna inom företaget kan sammanlänkas med mål att erhålla olika syn på arbetsuppgifter. Att tillvarata mångfalden i ett företag skapar synergier. Dock skall mångfald inte endast ses utifrån etnicitet och kön, utan från aspekter som exempelvis erfarenhet, livsstil och kommunikation, eftersom dessa har stor betydelse för individers kompetens och dess utveckling. Istället för att fokusera på mångfald som politisk korrekthet bör det snarare nyttjas som ett verktyg för framgång med anledning av att en bredare syn skapar bättre förståelse för kundernas mångfald. Däremot kan konflikter uppstå vid sammansättning av olikheter eftersom människan tenderar att känna trygghet i bekanta mönster. Återigen ligger det ett ansvar hos ledaren och att denna kan förmedla en bild att olikheter kompletterar varandra. Eftersom alla människors egenskaper och funktioner kan tillskrivas som mångfald torde mångfaldsarbete inte vara beroende av rekrytering utifrån, utan utveckling kan även ske genom att framhäva existerande interna olika kompetenser.

4. Det empiriska resultatet

Efter genomgången av den teoretiska referensramen redogör vi i detta kapitel för sammanställningen av de intervjuer vi har gjort för att kunna fullgöra uppsatsens syfte: att undersöka ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden på arbetsplatsen i form av olika kompetenser, samt att se hur mångfaldspolicys på företagen kan utvecklas i framtiden. Samtidigt strävar vi efter att få svar på frågeställningarna: hur använder ledaren möjligheterna att ta tillvara mångfalden i form av kompetens bland sina anställda? Hur kan man utveckla mångfaldspolicys på företagen i framtiden? I det teoretiska kapitlet har vi haft tydliga indelningar mellan de olika teoretiska blocken. Dock när vi har pratat med våra respondenter har de olika delarna flutit samman, vilket är naturligt eftersom intervjuerna har kretsat kring de olika delarna i förhållande till deras arbetsplats. Av denna anledning har empirin färre indelningar.

4.1 Empiri från platschefer

Majoriteten av våra respondenter har arbetat på företaget i flera år. Den som har varit kortast tid på företaget har varit verksam i två år, medan den som har varit längst på företaget har 42 år bakom sig. De som har varit kortare tid på företaget har dock tidigare erfarenhet från detaljhandeln på chefsnivå. Många av respondenterna har skiftat mellan olika varuhus i olika delar av landet. Detta är något som en av respondenterna uttrycker som nödvändigt eftersom det gör att man inte blir stillasittande.

Antalet medarbetare platscheferna har under sig är 17, 14, 90 och 6 stycken. Personalstyrkan består till största del av kvinnor. I vissa fall finns det en eller ett fåtal män representerade i arbetsgrupperna. På ett av varuhusen är medelåldern något högre än på de övriga. På detta varuhus är det flesta av medarbetarna runt 55 år gamla. På de övriga varuhusen rör sig åldersintervallet mellan 20 och 60 år. Genomgående påpekar respondenterna att människor med en annan etisk bakgrund är en underrepresenterad grupp i arbetsstyrkorna.

4.1.1 Human Resource Management

Personalarbete och ledarens roll

Personalarbete enligt en av respondenterna sker dagligen och anser att rollen som varuhuschef går ut på detta. Genomgående söker alla respondenterna att vara med i det dagliga arbetet för att på så vis kunna komma med feedback till medarbetarna om vad de gör bra och vad de gör mindre bra, vilket kan påverka det slutliga resultatet av en uppgift. Detta anser en av respondenterna leda till att man lär känna medarbetarna bättre vilket enligt denna kan vara gynnsamt vid exempelvis team sammansättning. Den respondent som har det största antalet medarbetare under sig säger sig inte arbeta så mycket med personal, utan detta delegeras till avdelningschefer på grund av varuhusets storlek. Dock går denne genom varuhuset bland medarbetarna flera gånger dagligen.

Alla respondenterna är överens om och har förståelse för att människor är olika och att det således krävs ett individbaserat ledarskap. Olika typer av personer kräver olika metoder av ledning. En av respondenterna anser att om chefer inte inser detta, kommer de troligen att ha det svårt. Detta styrker respondenten ytterligare genom påpekandet att det ofta är personalfrågor som är svåra och inte de rent ekonomiska. Ena respondenten uttrycker till och med att det för en chef vore önskvärt att genomgå personalpsykologisk utbildning för att kunna hantera personal.

4.1.2 Kompetensutveckling, lärande och "Den lärande organisationen"

Lära känna medarbetares kompetenser och behov

Kännedom om medarbetarna och deras kompetenser kommer bland annat enligt respondenterna av att de, som tidigare nämnts, dagligen rör sig bland medarbetarna. Alla respondenterna poängterar att de har sina dörrar öppna så att medarbetare kan komma in och prata om vad de vill och när de vill. På så vis menar respondenterna att de även kan komma närmare sina medarbetare och således skapa kännedom om de olika individerna. Även genom regelbundna samtal med medarbetarna tas deras kompetens fram. Genomgående har respondenterna utvecklings- och målsamtal med medarbetarna. Där samtalar de om vad som förväntas av individerna samt vad individerna i sin tur förväntar sig av platscheferna. Vidare sätts mål upp för medarbetarna i hur de vill utvecklas i sin befattning. Såldes finns det goda

Empiri

möjligheter att här söka kombinera individuella mål med företagets övergripande mål. Utifrån dessa samtal kan även medarbetare lyftas fram och placeras på lämplig avdelning. Det är genomgående enligt respondenterna viktigt att placera rätt man på rätt plats. Dock påpekar en av respondenterna att det kan finnas svårigheter i att lyfta fram individers kompetenser och intressen för att man då måste göra det med alla. Samtidigt menar respondenten att det är nödvändigt för att kunna tillvarata gruppens styrkor. Dock är det en annan som menar att det finns goda möjligheter att lyfta fram enskilda individer och utveckla tack vare företagets interna utbildningar.

De ovannämnda samtalen anser respondenterna samtidigt ge en insyn i hur individen mår och vilka yttre faktorer som påverkar deras prestation på arbetsplatsen. En av respondenterna har till exempel ”kvartsamtal”, med sina medarbetare där denne sätter sig ner och samtalar om såväl arbete som personliga saker. Denna respondent menar vidare att det ibland kan vara faktorer som exempelvis hemförhållanden som kan påverka prestation och engagemang hos medarbetarna. En av respondenterna framhäver även att kommunikation mellan medarbetare är nödvändigt. Man skall inte bara våga säga positiva saker till varandra, utan även våga ge kritik så att individerna.

För att vidare tala om kommunikationen på företaget menar respondenterna överlag att det är viktigt att föra en dialog. Samtalen på varuhuset förs beroende på behov, de kan antingen vara spontana i de dagliga situationer eller mer formella som morgonmöten där rutiner och exempelvis kampanjer förmedlas. Dock menar respondenterna att det inte enbart handlar om att förmedla information, utan det är även av vikt att lyssna på vad medarbetarna har att säga angående exempelvis arbetets utförande. Att medarbetare kommer med förslag om exempelvis arbetsuppgifters utförande, är något som respondenterna därför är positiva till. Eftersom företaget är ett kedjeföretag säger var och en av platscheferna att förslagen dock måste hålla sig inom ramarna som ges uppifrån. En respondent uppfattar dock att det kommer för få förslag från medarbetarna. Detta är något som enligt denne förmodligen har att göra med att man lätt blir fast i rutiner och att arbetsuppgifter därigenom sällan ifrågasätts.

Medarbetares prestationer

En av respondenterna påpekar att man snabbt märker om en medarbetare är intresserad av en viss uppgift eller inte och enligt ett uttalande påverkar detta prestationen starkt. Därför har respondenterna medarbetarnas intresse i åtanke vid arbetsfördelning. Dock är det en

Empiri

respondent som pekar åt att placering enligt medarbetarnas intresse både har sina för- och nackdelar. Fördelen är att medarbetaren blir nöjd om denne får arbeta med sitt intresse. Nackdelen är att samma placering kan leda till att medarbetaren inte anstränger sig eftersom allt går på rutin, precis som respondenten ovan menar. Sätter man istället medarbetarna på en avdelning som de inte är bekanta med kan detta leda till att medarbetarna presterar mer för att klara uppgifterna. Detta är såväl utmanande som utvecklande för individen enligt en av respondenterna. Dock menar en av respondenterna att förändringar så som de ovannämnda, kan mötas med osäkerhet, speciellt av dem som är äldre. Anledningen till detta kan enligt respondenten vara att de är trygga i det de gör och känner rädsla inför att prova något nytt. Däremot poängterar samma respondent att förändring är nödvändigt eftersom det är ett bevis på att en organisation lever och att stagnation annars leder till död.

Vidare vad som mer kan påverka medarbetares prestation anser en respondent vara den attityd medarbetaren har gentemot service och kund. När denne respondent rekryterar menar denne att det enbart är attityd som skall beaktas eftersom kunskap alltid kan ges av företaget, men attityd kan däremot aldrig ändras. ”Man kan ha all kunskap i världen, men är man inte trevlig mot kunden blir det ändå ingen bra affär”, säger denne. Liknande resonemang förs av en av de andra respondenterna som menar att hur personen är, är det viktigaste eftersom det är detta ansikte som kunderna ser. Vidare påtalar en respondent det motsatta och säger att det snarare är kompetensen man söker.

Ytterligare sätt att motivera och engagera sin personal till att prestera bra på arbetsplatsen, söker två av respondenterna att göra genom att hitta på olika tillställningar utanför arbete som exempelvis utflykt och fest beroende på vilka intressen det finns bland medarbetarna. Detta för att de menar att det är av vikt med glädje och kamratskap på arbetsplatsen och att detta är något man ofta söker sig till.

4.1.3 Mångfaldsarbete

Mångfaldens innebörd

Mångfald enligt respondenter innebär att anställa och ha spridning av nya och olika människor, att använda olika kulturer, olika åldrar, kön och kunskaper. En av respondenterna uttrycker att det innebär att man tar hänsyn till olika profiler och ser styrkan i dem. En av

Empiri

respondenterna uttrycker dock att mångfaldsarbete inte genomförs i dagsläget. Detta förklarar respondenten med att rekrytering inte har skett på ett tag. En annan av de tillfrågade platscheferna ser sig jobba med mångfald till viss del genom att ha rekryterat en kvinna från Ryssland. Dock framhäver respondenten här att denna kvinna inte anställdes på grund av nationaliteten, utan på grund av hennes kunnighet. Vid reflektion av vilka olikheter respondenterna kan se hos sina personalstyrkor, anser alla överlag att människor har sina personligheter och olika styrkor och svagheter. Dock sade en av respondenterna att medarbetarna i dennes varuhus är väldigt sammansvetsade, många av dem har jobbat på företaget i 40 år tillsammans. Även om de kan vara olika i sig, blir de lika.

Varför mångfald

Flertalet respondenter menar vidare att det är av vikt att få in människor från andra kulturer för att detta får grupper att tänka annorlunda. En respondent anser att en arbetsstyrka skall vara olikartad detta för att denne menar att en heterogen arbetsstyrka resulterar i att man kan utbyta praktiska erfarenheter sinsemellan. Man måste ha olika starka och svaga sidor för att komplettera varandra. Ju mer olika människor är, desto större blir acceptansen för olikheter, anser en av respondenterna. Om alla har samma starka sidor fungerar det inte. Team måste fungera utifrån uppgiftens karaktär. En för lik grupp leder till en stillasittande företeelse, därför måste det finnas en viss spänning för att det skall gå framåt. Det är skönt, som det också uttrycks under en av intervjuerna, att veta att någon annan med andra tankesätt kan angripa en uppgift på ett annorlunda sätt och som kan vara en själv till hjälp. Av denna anledning talar en respondent om att det vid anställning av en ny grupp kan vara bra att plocka människor från olika håll. Om ett företag bara består av ”ja-sägare” kommer företaget att dö. En av respondenterna menar att om inte andra tankesätt ges plats är det dennes uppgift att agera som väckarklocka för att ta in dessa.

Fördelar med mångfald

Gällande fördelarna med att ha en heterogen grupp, menar en av respondenterna att det är fördelaktigt eftersom denna i sin tur kan representera den kundkrets som handlar hos dem. Något som denne i slutändan menar kan resultera i större potential till att tjäna ännu mer pengar. Vidare tilläggs här att det även finns fördelar med en homogen arbetsstyrka, men att detta snarare är på kort sikt. När det krävs snabba och enkla lösningar är det lockande enligt respondenten att ta in unga människor som snabbt lär sig kassasystemet. Samma respondent säger att detta troligtvis beror på att det råder större fokus på resultat än på personalarbete.

Detta förklarar vederbörande med att siffror lättare skapar acceptans. Vidare trycker samma respondent på att mångfaldsarbete och att dra nytta av olikheter är ett av redskapen för att nå goda resultat. Denne i likhet med de andra respondenterna menar även att de ges en stor frihet i sitt mångfaldsarbete genom företagets högre riktlinjer. En av respondenterna anser det vara av vikt att vetskap om mångfaldspolicyn skall finnas, samt vad denna innehåller för att således veta hur man skall arbeta med dessa frågor. Den ena respondenten påpekar att företagets mångfaldspolicy i dagsläget är väl utformad och att det inte är mycket som faller mellan stolarna.

Hinder för mångfaldsarbete

Gällande önskan om att dra nytta av och arbeta med mångfald på annat vis än man gör idag uttryckte två av respondenterna en vilja att se fler killar som sökande. Alla nämnde även en önskan om fler nationaliteter för att detta kan bidra med mycket. Ett hinder till detta är att, som en respondent uttrycker, de som söker består av en homogen grupp; kvinnor i medelåldern. Ytterligare svårigheter med att arbeta med mångfald kan enligt en av respondenterna vara att medarbetarna inte upplever mångfaldsarbete som något positivt. Detta för att olika människors sätt att vara kan enligt många av respondenterna skapa konflikter. Under en av intervjuerna sägs att olika nationaliteter ibland kan medföra andra annorlunda familjeförhållanden som exempelvis kan påverka närvaron på arbetsplatsen, vilket kräver mer planering av chefen. Ytterligare en respondent pratar om svårigheter på samma vis och säger att olika kulturer kan stöta varandra, exempelvis kan ett möte med en kvinna med slöja uppfattas som problematiskt ur såväl medarbetares och kunders synvinkel.

För att man skall påminnas om att vi är olika och komma ifrån konflikter på grund av detta menar en av respondenterna på att kommunikation är av oerhörd vikt. Genom att kommunicera med varandra skapas förståelse för olikheter. Fortsättningsvis angående svårigheterna menar en av respondenterna att det har att göra med att man lätt rekryterar sig själv, vilket sedan genomsyrar tänkandet i varuhuset. Det kan lätt ske att man söker personer som passar in i gruppen. På grund av detta ses mångfaldsarbete enligt denne respondenten som något av ett önsketänkande. Dock poängteras det enligt majoriteten av respondenterna att ”nytt blod” är av vikt för företaget.

4.2 Empiri från centrala chefer

Båda respondenterna jobbar på företagets huvudkontor. Den ena respondenten arbetar sedan två år tillbaka som HR chef för företagets olika kedjor. HR chefen arbetar mycket konsultativt, och säger att dennes arbetsuppgift nästintill handlar om att vara ”en internkonsult”. Denne är inte särskilt delaktig i kedjornas operativa processer, annat än som ett stöd. Respondenten är inte med och fattar strategiska beslut, men kan dock ibland delta vid strategiska projekt. Denne arbetar istället med arbetsrättsliga frågor och frågor rörande kompetensutveckling. Således anser respondenten att dennes arbete handlar om att se till att allt flyter på bra, serva och stödja, så att företaget skall tjäna pengar. Respondenten fungerar som ett verktyg för de olika bolagens VD: ar och regionchefer, som i sin tur skall förmedla respondentens tankar vidare till företagets varuhuschefer. Till detta arbete finns enligt respondenten olika typer av policys som undercheferna kan ha som stöd.

Vår andra respondent från huvudkontoret jobbar som personalutvecklingschef, eller som respondenten själv väljer att uttrycka det; personalchef för huvudkontoret. Respondenten jobbar med övergripande frågor rörande rekrytering, bemanning, och arbetar även med framtagandet av företagets olika verktyg, policys och dokument, allt som inte är ren utbildning, avtal eller förhandlingsfrågor. Respondenten arbetar även med utvecklingssamtal, kompetensförsörjning, samt enkäter och sådant som gäller för hela företaget. Idag arbetar denne även mycket med frågor rörande hälsa och friskvård. Respondentens kontakt med företagets operativa processer sker indirekt. Denne tar fram verktyg som i första hand förankras på organisatorisk nivå, sedan förmedlas denne dessa vidare till dem som är under respondenten, vilka i sin tur förmedlar till cheferna ute på de olika enheterna. Strävan är att få chefer att göra ett bra jobb för att på så vis göra företaget till en attraktiv arbetsgivare.

4.2.1 Human Resource Management

Skapandet av HR funktion och kravet på chefer

Det har enligt HR chefen tagit tid att bygga upp HR funktionen på företaget, som för två år sedan inte ens existerade. Anledningen till att HR funktionen har tillkommit i företaget menar HR chefen har att göra med att företagets VD, en dag för tre år sedan bestämde sig för att ”Nej, nu måste vi bygga en HR funktion”. Tidigare hade personalutvecklarna varit anställda

på företagets ekonomiavdelning. Personalutvecklingschefen menar angående detta att det är en skillnad mellan personalarbete förr och nu. Detta för att det idag ställs högre krav på chefer i form av medarbetarnas förändrade krav på arbetsinnehållet och möjligheter till utveckling.

Fortsättningsvis menar HR chefen att chefer idag har det svårt på grund av att olika specialister på företaget är på dem från alla håll och kanter som menar att just deras områden är de allra viktigaste. Respondenten säger att man således behöver vara lite försiktig och kanske hjälpa dem i sina prioriteringar inom respektive område. Det handlar för respondenten om att sälja in sina idéer snarare än att säga ”så här ska ni göra”. Man måste förtydliga vikten av att göra vissa saker och vad man tjänar på det. Respondenten säger att cheferna under avdelningen kanske inte tycker att till exempel arbetsrätt är det absolut roligaste, men att det kanske är bättre att bli av med en person än att tvingas dras med den i ytterligare fem år. HR chefen anser vidare att företaget har kommit långt i arbetet med personalfrågor, men anser att man inte presterar riktigt hundra procent än. Något man inte får glömma är att det finns en mängd HR floskler, som HR chefen uttrycker det, men menar vidare att även dessa finns till för ett syfte vilket i slutändan är att tjäna pengar. För att detta skall bli möjligt handlar det enligt personalutvecklingschefen om att ha rätt man på rätt plats och att medarbetaren skall vara rätt utbildad och göra ett bra jobb, samt trivas med det och således bidra till goda resultat. Mår personen bra presterar denne även bra. HR chefen i likhet med personalutvecklingschefen menar därför att man kan kombinera resultatorientering med satsning på personal.

4.2.2 Kompetensutveckling, lärande och ”Den lärande organisationen”

Utveckling och utbildning av medarbetare

Att satsa på sin personal genom att utveckla och motivera denna kostar inget, menar personalutvecklingschefen. Det handlar bara om sättet platschefen kommunicerar. Vidare menar respondenten att man hela tiden kan förbättra kvaliteten på det man gör och att chefen här måste inse att denne har en stor inverkan. Det som dock kan uppfattas som svårt med kompetensutveckling och utbildning överlag är att de direkta effekterna inte är konkret synliga, enligt HR chefen. HR chefen menar vidare att man måste ta fram siffror på dessa områden och mäta mycket mer. Att framhäva unika kompetenser är enligt HR chefen något man absolut kan göra under förutsättning att det inte skapar en sårbar butik. Alla människor är

Empiri

olika och duktiga på olika saker. Är exempelvis Stina duktig på märket Lancôme och jämt står vid denna disk, blir det problematiskt när hon är sjuk. Därför är företagets säljutbildningar upplagda på ett sätt att man skall skicka iväg sina toppsäljare för att utveckla dessa och för att sedan kunna sprida detta vidare till de andra medarbetarna.

Båda respondenterna är överens om att kompetens inte endast är ett resultat av utbildningar och erfarenheter, utan kompetens kan även handla om hur man sedan kan vidareförmedla sina kunskaper till andra. För att främja detta och öka lärandet i företaget, krävs det av ledaren att denne hela tiden peppar, coachar, har mål- och feedbacksamtal för att ge återkoppling för det som har förmedlats på utbildningarna. Det är även viktigt att man får prata med andra för att höra vad de tänker, vilket i sig blir utvecklande för individen.

Vikten av lärande i vardagen

HR chefen hävdar samtidigt att det är en sak att lära sig saker på en kurs, men det handlar även om att lära sig i den verkliga situationen som man befinner sig i.

Personalutvecklingschefen trycker dock än mer på vikten av att lägga ner arbete i vardagen och hävdar att den största personalutvecklingen sker i det dagliga mötet även om det finns stor potential att utveckla på andra sätt. Personalutvecklingschefen menar här att efter samtal med människor rörande när de anser sig ha utvecklats, har svaret nästan aldrig varit via kurs, utan snarare att det som har varit utvecklande är att prova något nytt, få ett nytt ansvarsområde och när chefen har visat något slags förtroende för en. Det framhävs även som viktigt att man får sitta ner och reflektera och höra sig själv, vilket personalutvecklingschefen ser som utvecklande. Ännu tydligare blir detta tankesätt, menar respondenten, i denna bransch eftersom man ständigt möts av kunder som man lär sig av.

Utbildning för chefer

Även för cheferna finns möjlighet till utbildning, bland annat i operativt ledarskap.

Respondenten hävdar att många ledarskapsutbildningar handlar om att du skall se vem du är, men att det egentligen är viktigt att verkligen få konkret fakta, ”så här funkar ett feedbacksamtal”, ”den här modellen kan du använda vid stark tillsägelse”, det vill säga tydliga modeller för hur man faktiskt skall göra. HR chefen menar vidare att platscheferna inte har tid att fundera, de har inte heller tid att förkovra sig i en massa litteratur, de skall ju sälja.

Vikten av delegering

HR chefen menar vidare att ett dåligt resultat kan bero på att man inte tar tillvara medarbetarnas fulla potential eller kanske snarare att varuhuscheferna är dåliga på att delegera. Denne ser delegering som en viktig aspekt i att kunna utveckla medarbetare. De som är duktiga på att delegera har oftast enligt respondenten mycket bättre resultat i varuhuset. Det är när man förstår detta som det sker en utveckling och när man lägger ut arbetsuppgifter på medarbetarna kan arbetet flyta på i snabbare takt. Om en chef inte presterar önskvärda resultat börjar man ofta att undersöka anledningen genom att titta på hur chefen delegerar. Kan man delegera bort saker fungerar verksamheten även när de inte är där. Delegering kan även, enligt personalutvecklingschefen, vara ett sätt att få medarbetare att bli motiverade i och med att de känner sig delaktiga. Att chefer kan ha svårigheter i att delegera tror båda respondenterna beror på att cheferna är rädda för att medarbetarna skall tro att de har brister. HR chefen menar vidare att det handlar om att stärka medarbetarnas självförtroende och personalutvecklingschefen säger att man antingen bör låtsas eller att man som chef faktiskt skall våga be om hjälp och säga ”Jag vet fan inte hur jag ska lösa den här uppgiften”. Personalutvecklingschefen säger att är man tillräckligt trygg som person och inte är så självcentrerad, vågar man även visa sig svag. Man skall inte vara rädd för att göra fel. När man delegerar handlar det om att visa att man litar på personerna i såväl ord som handling och att man kanske inte dubbelkollar allt. Det skall vara en sorts frihet under ansvar. Dock vill vissa medarbetare kanske bli mer kontrollerad än andra och få lite mer back up. Samtidigt menar personalutvecklingschefen att ansvarsfördelningen på företaget är ganska naturlig, vilket gör det lättare att delegera. Däremot kan sättet de gör det på skilja sig åt.

Delaktighet och engagemang

En känsla av delaktighet och ett sätt att skapa motiverade medarbetare kan även komma av att man kommunicerar ut resultatet, hur det går för butiken, vart butiken är på väg någonstans, vilka nyckeltal som är viktiga, samt att man kommunicera ut varumärket, säger HR chefen. Detta kan bidra till att medarbetare känner sig som en del av företaget och är stolta över det. Här menar respondenten vidare att det kan vara svårt att få med extraanställda på detta och att problemet kan ligga i att platscheferna ser en kostnad som uppstår när man skall ta in dem. Respondenten menar att det är av vikt att alla får samma information, inte allra minst extraanställda eftersom det är oftast de som jobbar under de bästa försäljningsdagarna. Med högt engagemang kan man göra extremt bra affärer, för respondenten menar att det är det de är här för; att tjäna pengar. Därför vill HR chefen att engagemang skall genomsyra alla led.

Platschefers möjlighet till påverkan

Engagemang på platschefsnivå kan komma av att de får vara delaktiga i att utforma verktyg och HR chefen menar här att platscheferna utgör en viktig informationskälla. De är till exempel med och utformar schemaprogram. Båda respondenterna är här överens om att det inte handlar om vad de själva tycker vid utformandet, utan verktygen de tar fram skall fungera ute i den verkliga driften. Platscheferna kan även lyfta fram andra sorters förslag till sina regionchefer som i sin tur träffas varannan vecka. Sedan har man minst två träffar per år för platscheferna. En av dessa träffar är en stor konferens, vilket kanske inte utgör det ultimata tillfället att plocka upp idéer, men där får de sitta i grupp och ha synpunkter på sådant de gör, om vad som fungerar och inte fungerar. Vidare har man regionträffar där man träffas i lite mindre grupper och här försvinner inte rösterna lika mycket. Sedan uppmuntrar företaget även till enskilda träffar.

Samtidigt menar HR chefen att platschefers möjlighet att komma med förslag kan vara kluvet eftersom man fortfarande måste ta hänsyn till policys. Personalutvecklingschefen säger att företaget har så otroligt många platser att ta hänsyn till och därför blir det svårt för varje enskild platschef att få igenom förändringar. Detta är lättare i ett företag där det inte är så många platser. Snarare är det så att en väldigt duktig platschef får vara driftens ögon och öron och kan få ingå i olika typer av projekt där de får komma med synpunkter, men med HR funktionen som projektledare. Således om man inte ingår i den gruppen är det naturligtvis svårt att påverka, man får följa de regler och ramar som finns. Inom den ramen har man dock, som personalutvecklingschefen uttrycker det, relativt fria tyglar. Vill man ta sig utanför denna måste det förankras. Friheten handlar här enligt respondenten om hur man skall kunna optimera försäljningen. De har personalen och de har ytan, sedan skall de bara sälja.

4.2.3 Mångfaldsarbete

Mångfaldens innebörd

Båda respondenterna menar att mångfald i sig är ett jättebrett begrepp.

Personalutvecklingschefen menar att det sättet som samhället ser ut idag är mångfald.

Förtaget skall ju representera Sverige, säger respondenten vidare. HR chefen har liknande resonemang och menar att det är viktigt att man har olika personer i varuhuset som överensstämmer med hur kunden ser ut. Denne säger även att allt rörande mångfald hamnar

under någon typ av jämställdhetsparaply, där kvinnofrågor och frågor kring mångfald kommer in, men anser även att mångfald kan handla om olika typer av personligheter. Det sistnämnda är dock något som inte i så stor utsträckning finns med i företagets mångfaldspolicy, som den ser ut idag. Däremot är detta något man talar om gentemot varuhusen; att det skall finnas olika typer av människor. Man behöver både personlig kompetens, lika och olika personlighetstyper, och personer med viss faktautbildning. Dock hävdar HR chefen att dessa tankar är svåra att förmedla i en mångfaldspolicy. Det är svårt att uttrycka och avgöra vad som är olika, säger respondenten. Dessutom får inte företaget registrera olikheter, vilket hade gjort det svårt att mäta i vilken utsträckning man använder sig av dem.

Mångfaldspolicys utgör ett bra verktyg för chefer eftersom de genom dessa vet vad som gäller. Dock menar personalutvecklingschefen att det vi utformandet av en mångfaldspolicy är viktigare att lyfta fram de krav som samhället ställer på dem, än att lyfta fram vad som verkligen är viktigt för företaget. Denne tror inte att policys skulle se ut som de gjorde om det inte fanns lagkrav. Respondenten säger att det bör finnas en plats för alla, men att det gäller bara att man skall befinna sig i rätt sammanhang. Vidare uttrycker personalutvecklingschefen att det vid en eventuell konflikt aldrig bara är fel på en person och att man ofta hänger upp en konflikt på personer som avviker. Denne menar att det snarare är att det är personerna tillsammans som inte fungerar och det kan finnas mer eller mindre lyckade kombinationer. Dock menar personalutvecklingschefen i likhet med HR att det ligger ett ansvar hos ledaren att komma undan dessa konflikter och hur denna nyttjar och sammansätter fungerande team.

Fördelar med mångfald

Personalutvecklingschefen menar att det är bra att jobba ihop med personer som tänker annorlunda för det ger bättre kvalitet i form av nya idéer i samarbeten. Respondenten uppmanar därför cheferna att tänka efter ordentligt när de skall ta in någon ny och fundera över vad de verkligen behöver. Dock går man inte in och säger till cheferna ”Försök att hitta en homosexuell, mörkhyad, handikappad och hörselskadad”, utan det är kompetensen man skall titta på och hur denna passar in i gruppen. Man skall hitta personen med rätt förutsättningar som gör ett bra jobb och om den personen är annorlunda så är väl det bara fint, det är ju personligheten man söker, uttrycker personalutvecklingschefen.

Personalutvecklingschefen menar att det är viktigare att ha rätt person på rätt plats, sedan får de vara på det sättet som de är.

Mångfald och rekrytering

Rekrytering av lämpliga medarbetare kan ske på olika sätt, både genom intern- och externrekrytering. Båda respondenterna anser att det finns fördelar med respektive form. HR chefen säger att vid internrekrytering kan personen ifråga redan alla rutiner, känner till företaget och är bekväm med det. Personalutvecklingschefen menar här att ”personerna kommer mycket snabbare igång”. Internrekrytering kan enligt personalutvecklingschefen även vara utvecklande för individen eftersom att det ger möjlighet att prova nya saker, vilket är motiverande, samt att chansen att man stannar längre i företaget är större. HR chefen påpekar samma sak, men tillägger samtidigt att det kan leda till att man trampar i gamla hjulspår och att dessa kanske inte alltid är de bästa. Därför är det bra att få in lite ny input, som båda respondenterna uttrycker sig, och det handlar om att få in lite nytt blod. Det skall enligt HR chefen vara lite fifty-fifty, ”vi behöver de gamla hjulspåren för att hålla oss på vägen”.

5. Analys

I detta kapitel analyseras förhållandet mellan den teoretiska ramen och det empiriska resultatet. Resonemangen här ger underlaget till vårt syfte att undersöka ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden på arbetsplatsen i form av olika kompetenser, samt att se hur mångfaldspolicys på företagen kan utvecklas i framtiden. Vidare har underlag lagts för att söka svara på frågeställningarna: hur använder ledaren möjligheterna att ta tillvara mångfalden i form av kompetens bland sina anställda? Hur kan man utveckla mångfaldspolicys på företagen i framtiden? Det är resonemangen i detta kapitel om sedan slutligen leder oss fram till våra slutsatser som följer i det sista kapitlet. I likhet med det empiriska kapitlet väljer vi i analysen att sammanföra vissa av teoriblocken med anledning av att de vid våra intervjuer flöt samman och var svåra att särskilja.

5.1 Human Resource Management

Synen på humankapitalet

Det finns förståelse för humankapitalets betydelse både hos platschefer och centrala chefer. Tittar man på hur personalhantering har sett ut och hur det ser ut idag på företaget är det en stor skillnad med tanke på att man för tre år sedan inte ens hade en HR funktion. Tidigare var personalarbete rent administrativt och sammankopplat med ekonomiavdelningen. Trots införlivandet av denna funktion i företaget skulle det kunna ses som att vissa tendenser av det gamla synsättet på personalhantering fortfarande lever kvar. Detta för att centralcheferna när de talar om att sälja in sina idéer om HR bland annat vill förmedla innebörden av arbetsrättsliga åtgärder som chefer kan använda sig av när de exempelvis vill bli av med någon anställd. Detta kan kopplas samman med faktum att det ofta i samtalen med respondenterna framhävs att medarbetarna egentligen är där av en anledning, nämligen att sälja. Således trots att man har en förståelse för medarbetarnas betydelse idag ses de fortfarande, som Salzer menar, som bitar i ett maskineri som man kan byta ut om de inte presterar så som det önskas. Företag bör förstå Park Dahlgaards och Albinssons resonemang, att individer innehar resurser och behov. Genom frigörelse av dessa och genom att sammankoppla dem till företagets övergripande mål, kan individer prestera bra och känna sitt arbete som meningsfullt. Således kan företag undkomma att medarbetare och humankapital

Analys

försvinner från företaget. För som teorin säger finns idag ett beroendeförhållande mellan företag och medarbetare där företaget idag behöver kunniga medarbetare likväl som medarbetare behöver lön och utvecklingsmöjligheter. Samtidigt har medarbetare idag makt gentemot företaget i form av de när som helst kan välja att lämna företaget om de inte upplever sin roll som utvecklande, enligt respondenterna. Att branschen dessutom kännetecknas av hög personalomsättning skulle då kunna leda till att företag inte vill satsa på att utbilda och engagera sin personal, på grund av risken att de försvinner och att företaget därmed har gjort en ”onödig” spendering.

Ledning av humankapitalet

Vidare talar alla respondenterna om att eftersom individer, som även Bolman & Deal framhäver, är olika och har olika behov och mål, krävs likaså i dag olika ledarstilar, vilket kan vara utmanande och till och med svårt. Inte minst inom kedjeföretag där man måste hålla sig inom vissa ramar. Chefer måste vara kunniga i att hantera människor. Detta tyder på den teoretiska förståelsen av mer humanorienterade verktyg. Att en respondent till och med säger att det vore nyttigt att chefer fick genomgå personpsykologiska utbildningar, är intressant med tanke på det som Park Dahlgaard menar; att en fullständig förståelse för människor kräver kunskap om dennes olika nivåer, bland annat om den psykologiska. Dock om man ser till den ena centrala chefens utlägg om utbildningar för platschefer är dessa mer operativt orienterade. Även om dessa också är nödvändiga bör det kombineras med utbildningar där platschefer tillåts lära känna sig själva innan de lär känna medarbetarna. Således står chefer idag inför en annorlunda utmaning än förr, men som dock måste nås om man tänker på en av centrala chefernas uttalande, att det är genom chefers agerande som ett företag uppfattas som lockande. Detta eftersom det till stor del är ledaren som påverkar möjligheterna att ta tillvara humankapitalet i företagen genom att skapa en kultur som förespråkar detta.

Ovanstående utmaning, att förstå medarbetare behov, skulle dock kunna underlättas av att varuhuschefer idag har flyttat från att endast styra från sitt kontor med stängda dörrar, till att vara ute i verksamheten tillsammans med medarbetarna. Respondenterna säger till och med att detta är vad varuhuschefsrollen går ut på. Detta ger helt andra möjligheter än förr till att lära känna medarbetarnas olika individuella behov, samt vad de är bra på, samt att det är lättare att ge dem feedback på utfört arbete. Förutsättningen för att det skall vara på detta sätt är att platscheferna verkligen kommunicerar i de olika vardagssituationerna, eftersom det är som Bogislaus säger inte tillräckligt att endast uppmärksamma de olika kompetenserna och

drivkrafterna, utan dessa måste utvecklas och användas till något som kan gynna både individ som företag.

Bejakande av individuella behov

Däremot utifrån respondenters svar, är det svårt att komma ifrån att tid är en bristvara. Det kanske inte finns tid till kommunikation på grund av att de är där för det de är satta att göra, nämligen att sälja. Platschefer uttrycker att det kan kännas lämpligare att anställa någon som snabbt kan lära sig kassasystemet så att arbetet flyter på bra i varuhuset och man når försäljningsmål. Dock har dessa chefer samtidigt en insikt om att detta endast är en lösning på kort sikt. Emellertid om vi tar hänsyn till bland annat Park Dahlgaards hävdande att det inte är resultatet i sig som alltid är avgörande, utan vägen dit, skulle det här kunna ses att chefer bör lägga ner tid på arbetsprocessen och hur den kan göras bättre snarare än att kommunicera ut resultat och nyckeltal till medarbetarna. Detta eftersom uppfyllande av de individuella behoven leder till att medarbetare får ett större engagemang som i slutändan gör att de ändå genererar företagets mål, men med en arbetsglädje som gynnar företaget eftersom det smittar av sig på de andra medarbetarna och därmed även kunderna. Detta är även det som lyfts fram av Grönroos, att det är genom medarbetarnas agerande som man kan skapa nöjda och därmed lojala kunder som kan säkra företagets framtid. Således bör man beakta att nyttjandet av humankapital kan omvandlas till finanskapital.

5.2 Lärande, kompetensutveckling och "Den lärande organisationen"

Individuellt och kollektivt lärande

Angående hur respondenterna ser på kompetensutveckling präglas denne av individuellt perspektiv. Respondenterna pratar exempelvis om enskilda mål- och utvecklingssamtal, som sedan kan leda till vetskap om vilken uppgift medarbetaren skall tilldelas för att bli motiverad. Även om det kan vara så som Senge säger, att individers lärande utvecklar organisationen, kan detta anses försumma den kollektiva synen i företaget, som både Park Dahlgaard och Mayo & Lank skriver om, där lärande och kompetensutveckling anses ske i samspel med andra människor. Chefer må se avsättning på samtal medarbetare emellan som ytterligare en tidsfaktor och kostnadspost, men formen behöver inte vara särskilt formell. Vidare kan det till och med bli billigare i slutändan eftersom detta grupp- eller teamlärande, som Senge namnger

Analys

det, gör att man lättare kommer fram till lösningar som gynnar företaget. Om alla inom företaget utvecklas tillsammans kan företaget reducera risken att bli sårbar om någon medarbetare försvinner, samt att det kan reducera interna klyftor, även om alla ändå kan ha sina specialistområden. Kan de olika individuella kärnkompetenserna och kärnvärderingarna sammanföras blir det som Dahlgård Park & Dahlgård menar, ett företags gemensamma sätt att hantera omvärlden. Med kollektiv kompetensutveckling skulle processen sköta sig själv och då behöver inte ledaren avsätta mycket tid. Detta är något som även enligt en av respondenterna är önskvärt och menar att målet är att medarbetarna skall klara sig själva så mycket som möjligt. Således hade inte bara yrkeskompetensen bland medarbetarna förbättrats, utan även relationskompetensen, som Haglund & Ögård framhäver som viktig. Fungerar de interna relationerna, återspeglas detta sedan på relationerna till kunden. Chefer bör således skapa en miljö som förutsätter detta, det vill säga genom att införa mer sociala och kollektiva samtal och processer. På så vis hade det kunnat utvecklas möjligheter till ett ständigt utbyte av kompetens som enligt Haglund & Ögård leder till lärandekompetens, det vill säga att medarbetarna pågående lär sig hur de kan lära sig.

Dock får man inte bortse från att det är ledaren som styr skeppet, dessutom kan det vara att vissa individer är i behov av mer handgripligt stöd från ledaren. Däremot bör de mer individuella metoderna som respondenterna använder inte förglömmas. Chefer kan nyttja dessa för att söka fläta ihop individuella behov med företagets övergripande mål och som Senge säger, trots sin mer individuella ansats, att få det till att bli en gemensam vision. Det skulle här även kunna ge chefer tillfälle att få medarbetare att tydliggöra sina mentala bilder och omdefiniera dessa till att mer överensstämmer med företagets mål. Annars kan individerna hindras från att ha en övergripande syn och förståelse för hur företagets olika delar hänger ihop, vilket är viktigt enligt Senge för att prestera bra.

Utbildning

Vidare gällande utveckling håller respondenterna sig till ståndpunkten att utveckling är något som tillförs utifrån, exempelvis genom utbildningar. Idag enligt en av centrala cheferna är det bara de så kallade bästa som skickas iväg på utbildning. Att bli framhävd och bejakad kan vara motiverande. Dock kan detta även vara problematiskt, för skickas bara samma person kan det skapas polarisering inom företaget, samt att kompetens blir väldigt bundet till en och samma person. Om denna försvinner blir företaget sårbart, en förståelse som en av centrala cheferna uttrycker. Fortsättningsvis kan de som inte väljs ut till utbildning bli, som Albinsson

Analys

hävdar, än mer måna om att inte förmedla den kunskap de besitter. Detta av rädsla för att vara osynlig. Dock sitter medarbetaren här i en knipa, för strävar denne inte efter att visa vilken kompetens den egentligen har, finns risken att den blir osynlig i alla fall. En sådan miljö av rädsla kan även göra att den som skickas iväg på utbildning inte heller vill dela med sig. Således skapas ett företag som blir sårbart, eftersom individerna inte är villiga att dela med sig av sin kunskap för att de vill behålla sin särställning i företaget, som Albinsson uttrycker. Finns det inte något internt utbyte och ingen utveckling kan därmed inte heller förändring mot ett gemensamt mål skapas.

Det som också har framgått om utveckling och lärande i form av utbildning, men enligt Granberg är att det inte kan förutsättas att en person som har varit på en kurs kan implementera informationen i de dagliga situationerna. Medarbetarna är inte isolerade enheter, de arbetar på arbetsplatsen tillsammans. Därför krävs det åter igen som så väl Haglund & Ögård och Granberg menar, att ledaren skapar förutsättningarna för en miljö där kunskap, kompetens och lärande tillåts att förmedlas vidare. På så vis kan verklig förståelse för information nås, samt att det av denna ständiga utveckling av utbyte medarbetare emellan ökar lärandekompetensen.

Faktorer som kan påverka motivationen

Skall man kunna utveckla, men även motivera medarbetare och företaget i sin helhet, måste man som chef även ge medarbetare utrymme att växa. Av denna anledning framhäver de centrala cheferna vikten av delegering och att detta är något de vill uppmuntra alla chefer att använda sig av. Detta för att det inger medarbetarna känsla av tillit, förtroende och ansvar, vilket även Park Dahlgaard & Dahlgaard lyfter fram som utvecklande av företagets medlemmar. Problemet som här kan uppstå är det som centrala cheferna och Albinsson påpekar, att chefer kan vara rädda för att delegering och att för stort medarbetardeltagande skall inge en bild av svaghet av chefen. Dock är det som Albinsson påpekar, idag ett faktum att det inte bara är chefer som står för tänkandet i ett företag. Därför bör chefer inte se medarbetardeltagande som att bli flyttad från sitt huvudansvar och sin så kallade maktposition.

Tittar man förövrigt på vilka motivationsfaktorer platschefer använder sig av framgår det av en av dem att materiella och upplevelsebaserade belöningar i form av exempelvis fester är lämpliga. Som det framgår av Park Dahlgaard & Dahlgaard kan arbetsuppgiften i sig vara

Analys

motiverande och givande nog, och som Flach menar, att prestationen ökar om arbetsuppgiften ligger i ens intresse. Således behöver inte resultatet i sig vara målet, utan vägen dit på arbetsplatsen kan utgöra detta, så länge det tillfredsställer det personliga mästerskapet, vilket enligt Senge är den inre individuella drivkraften. Dock när platschefer talar om brist på engagemang hos medarbetare hänvisar de till att de vid sådana tillfällen söker ta reda på yttre faktorer, om det är något som inte fungerar hemma, som de tar med sig till jobbet. Detta visar att de inte ser att brist på engagemang kan ha med arbetssituationen i sig att göra. Däremot påpekar alla respondenter, främst centrala chefer, att motivation och även utveckling sker i det dagliga arbetet och genom feedbacken som här äger rum. Detta tyder återigen på att utveckling inte behöver ske genom formella former, utan att de dagliga situationerna är av större vikt.

Motivation i de dagliga situationerna kan enligt alla respondenter bestå av att placera medarbetare på en avdelning enligt individens intresse, men även genom att tilldela denne en uppgift som inte är lika bekant för medarbetaren. Eftersom konsekvensen av detta likaväl kan, enligt teori, bli en utvecklande utmaning som hämmande otrygghet, bör chefer hålla en balansgång i detta. Målet bör vara att sätta individer i nya miljöer som får dem att bli reflekterande för att sedan i de vanliga arbetsrutinerna kunna ifrågasätta rådande mönster. Av denna anledning uppmuntrar respondenterna även medarbetarna till att komma med förslag på arbetsförbättring, men med förutsättning att de hålls inom företagets ramar, speciellt med tanke på att de är ett kedjeföretag. Platscheferna ser positivt på dessa ramar på grund av att de ger riktlinjer som gör att man vet hur allting skall se ut. Dock kan det finnas risk med ramar för att utvecklingen av företaget hämmas om gränser aldrig beprövas.

Vidare skulle motivation kunna ses som något som medarbetarna redan från början bör ha inom sig om man åtminstone tittar på uttalanden från både platschefer och centralchefer. De menar nämligen att det de söker hos en medarbetare är en säljande egenskap. En av platscheferna påpekar också att när de rekryterar någon, går de efter attityden denne har:

”Gå inte för mycket på kunskap. Kunskap kan vi ge. Gå på attityd. Attityd kan man aldrig ändra hos en människa, tro inte det. Det är omöjligt. Kunskap kan alltid ges, men attityd kan aldrig ändras”.

Analys

Visserligen kan människor ha grundattityder, vilket stämmer överens med en individuell syn, dock angrips engagemang och attityd från ett motsatt håll av Park Dahlgårds resonemang; att företagets bejakande av individuella värderingar och kompetenser har inverkan på och kan ändra attityd och sedan även engagemang till arbetsuppgifter och företaget. Om detta är fallet finns det risk i respondentens synsätt om denne enbart går efter attityd, att företaget går miste om kompetens, som egentligen hade kunnat utvecklas och således blivit formbart till önskad attityd. Dock kan man här ge förståelse för respondentens tankar, eftersom attityden gentemot kunder är av stor vikt för att kunna sälja. Därför skulle det snarare kunna påstås att en balans mellan synsätten bör uppnås. Detta genom att det hos individen bör finnas en viss överensstämmande attityd med företaget. Sedan väl i företaget, bör chefen hålla individens inre värderingar levande för att även i framtiden kunna erhålla gynnsam attityd av medarbetaren.

5.3 Mångfaldsarbete

Mångfaldens innebörd

De generella uttalandena från platschefer angående deras mångfaldsarbete är att mångfald handlar om olika människor utifrån bakgrund, kön, ålder, kunskap och profiler. Dock genomsyrades diskussionerna av mångfald utifrån etnicitet och kön. Vidare påstås av platscheferna att det inte finns så stor mångfald i företaget på grund av att det inte söker sig många dit med annan etnisk och kulturell bakgrund. Denna syn kan ses som bristande utifrån två teoretiska aspekter. För det första behandlas mångfald utifrån ett snävt perspektiv, mer bestämt utifrån den primära dimensionen, där svårföränderliga aspekter inkluderas. Om man går efter Alms och Mlekov & Widells definitioner, innefattar mångfald i själva verket mycket mer, nämligen allt som gör individen till att denne tänker och agerar som den gör.

Missförståndet av mångfaldens innehåll är vidare grunden till den andra bristande synen, nämligen att mångfald är något som endast kan tillföras utifrån. Eftersom ingen människa är en annan lik, utgör alla skillnader inom ett företag en mångfald. Således kan egentligen inget företag hävda att de inte arbetar med mångfald. Det handlar snarare om att de inte är medvetna om att de faktiskt gör det och kan på så vis heller inte nyttja den rådande mångfalden till dess fulla potential. Av denna anledning är inte lösningen alltid att rekrytera

utifrån, utan internrekrytering är rekommenderbart. Dock bör företag se upp med detta eftersom det även kan leda till att inga nya syner kommer in i företaget. Även centralcheferna talar om detta som både positivt och negativt. De hävdar här att det alltid är bra att tillföra så kallat nytt blod, men samtidigt krävs det att det alltid finns någon som kan hålla företaget i gamla hjulspår.

En intressant aspekt att lägga märke till är resonemanget som en av platscheferna utlade. Denne ansåg sig till viss del ha arbetat med mångfald utifrån rekryterandet av en ryska. Dock poängterade respondenten att det inte var mångfalden denne var ute efter, utan efter ryskans kunskap. Även om respondenten ifråga därmed inte upplevde det som hantering av mångfald gjorde denne det i dubbel bemärkelse, både utifrån etnicitet och utifrån kompetens. Således breddade platschefen begreppet mångfald, men utan att själv vara medveten om det. Centrala chefernas uppfattning av begreppet mångfald är dock mycket bredare och de uppmuntrar platschefer att ta tillvara olika människor med olika kompetenser, som enligt Mlekov & Widell skulle klassas i den sekundära dimensionen, det vill säga där de mer föränderliga aspekterna av mångfald ingår.

Fördelar med mångfald

Vidare kan det dock påstås att platscheferna egentligen inser vikten av mångfald, även om de bara gör det utifrån ett etniskt- och könsrelaterat förhållningssätt. Detta eftersom platschefer talar om dess vikt på ett sätt som teorin gör, nämligen att mångfald bland medarbetare är av vikt för att kunna möta mångfalden bland kunderna. Fortsättningsvis framhävs bland respondenterna att annan kultur även är bra för det kan tillföra ett nytt tänkande för rådande grupper. Om man återigen bortser från den snäva synen på mångfald och att mångfald är något som redan finns inom företaget, finns det i detta uttalande en insikt om hur lösningar av uppgifter kan bli allsidigare. Detta tyder på en Diversity Management perspektiv, det vill säga tillvaratagande av olikhet istället för affirmative action som endast ser till kvotering. Däremot skulle man kunna ifrågasätta begreppet kultur. Tittar man på respondenternas användande av begreppet hänvisas det till som något som är relaterat till etnicitet. Till viss del må detta stämma, men det bör poängteras att kultur även kan ses som synsätt. Synsätt kan vidare se väldigt olika ut även om vi talar om människor från samma land. Således är det inte bara begreppet mångfald i sig som inte kommer till sin fulla rätt, men även de aspekter som respondenterna här innefattar.

Hinder för mångfaldsarbete

Gällande svårigheterna med mångfaldsarbete poängterar en av platscheferna att det lätt händer att man rekryterar in samma sorters människor som redan existerar inom företaget. Detta kan förklaras av det som Svedberg hävdar, att olikheter kan inge otrygghet hos människan, medan invanda mönster skapar det motsatta. Det är här av vikt att kunna hålla en balans mellan likhet och olikhet. En annan platschef hävdar angående detta att dennes arbetsstyrka innehar olikheter, men samtidigt att gruppen är väldigt lik. Utifrån Senge som hävdar att olikheter skall bevaras samtidigt som det görs till en helhet, kan detta uppfattas som gynnsamt. Dock bör chefer inte låta sig luras eftersom det lätt kan bli att olikheterna försvinner till att assimileras till ett majoritetstänkande, det vill säga affirmative action perspektiv.

I förra avsnittet behandlades en av respondenterna som talar om vikten av attityd. Även i detta avsnitt kan denne respondents uttalande analyseras. Denna gången genom dennes vidare resonemang kring att efter att ha beaktat attityd, bör man söka se hur denne passar in i existerande medarbetarstyrka. Detta kan uppfattas från två olika håll. Antingen ur ett affirmative action perspektiv, där platschefen söker att assimilera medarbetare. Eller genom en Diversity Management ansats där respondenten söker se vilka effekter som kan komma av individens unika egenskaper och kompetenser i sammansättningen med de övriga medarbetarna, vilket förhoppningen är.

Ytterligare en aspekt som kan försumma olikhetstänkande i företagen skulle kunna vara uttalandet av en platschef att man som ansvarig för drift och försäljning lätt kan lockas av kortsiktiga lösningar. Detta stämmer åtminstone överens med teoretiska utlägg som pekar åt att företag idag dras åt två olika håll; resultatnriktning och tillvaratagandet av humana resurser. Vidare efter att platschefen hävdar att man lättare får acceptans genom siffror, kan frågan ställas; hos vem? Förmodligen hos centrala chefer, eftersom dessa trycker på vikten av försäljning. Dock är det medarbetarna som platschefen skall interagera med och inspirera. Oftast kan inte medarbetare förhålla sig till rent ekonomiska nyckeltal, särskilt inte om platschefer inte kan visa koppling mellan medarbetarens agerande och varuhusets resultat. Denna mer resultatorienterade syn hos platschefer kan vara stärkt av en av centralchefernas syn på personalarbete, nämligen att sådana frågor kan vara floskler och att huvudsyftet alltid är att sälja. Således om platschefen har svårighet i att skapa acceptans hos medarbetare, kan det i sin tur bli svårt för medarbetaren att agera fördelaktigt i mötet med kunden. Skapas en insikt bland medarbetare att deras olikheter påverkar varandra och olikheterna bland

kunderna, kan en acceptans för mänskliga relationer nås och på så vis även gynnsamma resultat.

Kommunikation som främjande av mångfald

För att skapa insikt om denna process bör företaget präglas av kommunikation. Anledningen till att ovanstående mönster hänvisas till som process är för att mångfaldsarbete bör vara ständigt pågående och inte ses som ett projekt som har ett slut. Genom kommunikation kan mångfald lyftas till ytan. Det som dock kan ses som svårt här är det som både Alm och alla respondenter säger, att det vid olika syn lätt skapas konflikter. Dock skulle det kunna ses att hantering av konflikter tar kortare tid än att låta dem vara och irritera sig i tysthet. Lyfts olikheter fram tydligt för att sedan söka hitta gemensamma nämnare, kan även eventuella klyftor inom företaget minska. Intressant här är att en av platscheferna framhäver spänning mellan olika individer som ett sätt att gå framåt. Detta kan ses som högst rimligt om man tittar på Alms resonemang att ett spänningstillstånd kan föda kreativa lösningar, med anledning av att det endast är genom människor som det kan skapas synergier, som Park Dahlgaard & Dahlgaard säger. Återigen tyder detta på, som det även i förra avsnittet framhölls, att kollektiva metoder är av vikt för att uppmärksamma, sammanhålla och utveckla individerna tillsammans. Vid närmare eftertanke är det till och med så att skillnader blir synliga endast om de sätts i ett kollektivt sammanhang. Har man inget att förhålla sig till, kan heller inte olikheter urskiljas.

Dock är det av vikt, inte minst vid teamarbete att kommunikationen har rätt form. Det som bör eftersträvas är en dialog och inte en diskussion, som Senge framhäver. Detta för att dialog handlar om att komma fram till gemensamma lösningar, medan diskussion mer är förknippat med argumentation. Dock om man har Alms resonemang i åtanke; att det genom konflikter och spänningstillstånd skapas kreativitet, bör inte diskussionsformen förkastas. Snarare kan det i så fall påstås att diskussion med synliggörande av olikheter sätter en grund för dialog som söker att skapa helhet. Centrala chefernas direktiv kan ses som främjande av detta genom att de ett visst antal gånger låter platschefer sitta i möten med varandra för att utbyta tankar. Dock kan det vara svårare att genomföra detta i varuhuset mellan platschef och medarbetare och medarbetare emellan på grund av tidsbrist, med belägg av en platschef som anser möten vara onödiga. För att inte avskräcka platschefer med ytterligare en samtalsform bör det dock påpekas att dessa kollektiva samtal inte behöver leda till revolutionerande lösningar. Snarare

Analys

skall det här förmedlas insikt om allas olika kompetenser, och som innan nämndes, hur dessa kan kopplas samman med ekonomiska siffror.

6. Slutdiskussion

Här i detta slutliga kapitel presenterar vi vårt bidrag genom att framställa vilka slutsatser vi har dragit från uppsatsens process och resultat. Upplägget är att vi först redogör för våra slutsatser inom respektive teoriavsnitt för att slutligen uppfylla syftet och svara på våra frågeställningar. Syftet för uppsatsen är att undersöka ledares tillvägagångssätt och möjligheter att ta tillvara mångfalden på arbetsplatsen i form av olika kompetenser, samt att se hur mångfaldspolicys på företagen kan utvecklas i framtiden. Frågeställningarna vi svarar på är: Hur använder ledaren möjligheterna att ta tillvara mångfalden i form av kompetens bland sina anställda? Hur kan man utveckla mångfaldspolicys på företagen i framtiden? Vi presenterar avslutningsvis vår egen arbetsprocess, samt ger förslag till vidare studier.

6.1 Slutdiskussion och slutsats

Human Resource Management

Det råder fokus på försäljning från centrala chefers sida, därmed är det denna fokus som även genomsyrar platschefers arbetssätt. Även om centrala chefer förmedlar en insikt om tillvaratagandet av individers behov och resurser, kan resultatorienteringen ses som starkare, troligen på grund av att medarbetarsatsningar inte har lika konkreta effekter. Platschefer vill på samma vis som medarbetare utvecklas i sin befattning. Centrala chefer talar om att det är de duktiga platscheferna som får vara företagets ögon och öron. Således kan man fråga sig vad som räknas som duktiga platschefer? Troligtvis de som har bra resultat i sina butiker, eftersom det är starkt fokus på försäljning. För att platschefer skall uppmärksammas av högre skikt, leder det troligtvis till att dessa har fokus på att uppnå försäljningsmål, vilket kan leda till att de åsidosätter långsiktiga satsningar på medarbetare.

Kompetensutveckling, lärande och "Den lärande organisationen"

Lärande och utveckling är kopplat till individuella samtalsformer. Visserligen är detta bra eftersom individen utgör grunden till en Lärande organisation. Emellertid om inte individerna i sin tur kopplas ihop med varandra blir det inget samspel som är förutsättningen för utveckling av så väl individer som företaget. Dock skall man inte sträva efter att göra de olika

Slutdiskussion

individerna till en homogen grupp, utan snarare se individernas interna relation som möjlighet till mer nyanserad företagskultur med goda förutsättningar för synergier och således möjligheter till kreativt tänkande genom detta samspel. Det behöver inte vara dyrare att satsa på kollektiv utveckling eftersom detta kan ske i dagliga situationer, om det finns en miljö som tillåter detta. Det kan till och med vara att det krävs längre tid och mer resurser till alla enskilda samtalsformer. Dock bör individbaserade metoder inte förkastas eftersom de utgör grunden för det kollektiva och det bör påpekas att det inte handlar om att osynliggöra individer i mängden. Skiljaktigheter framkommer i förhållande till andra. Därför krävs det en miljö som gör att individer verkligen väljer att visa sig och sin kompetens och inte assimilera sig till mängden.

Mångfaldsarbete

Centrala chefer har en bred syn på mångfald. Platschefer har däremot en något snävare syn. Vidare anser platscheferna att mångfaldspolicyn är väl utformad och att denna ger klara riktlinjer. Därav kan man spekulera kring hur väl medarbetare hade kunnat tillvaratas om policyn hade varit utformad med fler aspekter så som kompetens. Därför skulle det till och med i framtiden kunna vara att företag inte utformar mångfaldspolicys, utan personalpolicys där mångfaldsaspekter utgör del av den. Människor *är* olika, därför arbetar alla företag med mångfald. Det gäller dock att istället leda genom dem och förstå att tillvaratagandet och sammansättningen av dessa kan vara förenligt med goda resultat. Således hade dagens mångfaldspolicy kunnat gå från att vara affirmative action präglade, till en Diversity Management präglad policy där synen är att tillvarata medarbetares olika resurser som ett sätt att nå framgång.

Slutsatsen

De slutsatser vi härav kan dra och som således uppfyller vårt syfte och svarar på våra frågeställningar är att platschefer använder möjligheter i form av tid att uppmärksamma individuella behov genom individuella samtalsformer. Däremot tas mångfalden av kompetens inte tillvara eftersom det på grund av fokus på de individuella metoderna inte blir en kollektiv nytta. Detta kan leda till att kompetens bli bundet till individen och gör företaget sårbart om denna försvinner. Premieras endast vissa individer är man mer mån som medarbetare om att inte förmedla sina erfarenheter vidare för att behålla sin särställning i företaget.

Slutdiskussion

Eftersom varje individ är unik finns det naturligt mångfald inom företag. Dock med ovanstående resonemang utnyttjas inte denna mångfald till fullo. Således bör mångfaldspolicys i framtiden utformas utifrån ett Diversity Management perspektiv och bli ett verktyg som hjälper chefer att leda genom olikheter och att sammansätta dessa. Mångfaldspolicys bör på så vis framhäva möjligheterna med att ha en olikartad arbetsstyrka, snarare än att endast präglas av diskriminerings- och jämställdhetsorienterade frågor. Chanserna för att nå högre acceptans för olikheter kan således öka. Sammansättning och ett mer kollektivt lärande gynnar dels individerna eftersom deras behov och kompetens synliggörs och förmedlas mellan dem, och dels företaget eftersom synergier skapas som resulterar i mer nyanserade sätt att lösa uppgifter, samt goda möjligheter att möta mångfalden på marknaden.

6.2 Förslag för vidare forskning

Som förslag till vidare forskning tycker vi att man bör ta fram bättre nyckeltal som kan påvisa det faktiska resultatet av att kompetensutveckla. Det är svårt att sälja in sin idé om att utnyttja medarbetarens fulla potential där kortsiktiga försäljningssiffror väger tyngre än långsiktiga satsningar. Därför måste företagen bli duktigare i att ta fram siffror så att det blir tydligt hur satsningar på personal kan påverka resultatet.

Vidare skulle tankarna som har väckts i denna uppsats, kunna utvecklas till praktiska verktyg för chefer som hjälp i att tillvarata personalens olika kompetenser.

6.3 Vår arbetsprocess

Avslutningsvis och intressant i detta sammanhang är att redogöra för hur arbetsprocessen mellan två olika personer har fortlöpt och slutligen lett fram till en intresseväckande magisteruppsats. För att skapa en bra arbetsgrupp, har det framgått att det krävs att människor i en grupp skall komplettera varandra. Detta för att var och en skall kunna bidra med sin kompetens så att det samlade resultatet blir bättre än resultatet var för sig. Som människor, och i detta sammanhang som skribenter till denna uppsats, innehar även författarna olikheter och utgör således även ett komplement till varandra. Josefin är personen med en miljon idéer,

Slutdiskussion

hon kan hitta kopplingar till allt. Judith är lika idérik, men något mer eftertänksam och samordnar tankarna och idéerna till en hanterlig massa, vilket är något som är mycket bra för att man i slutändan endast skall ha en uppsats i sin hand istället för flera löpmeter. Gemensamt för författarna är deras resultatorientering, samt att de tillsammans ställer mycket höga krav på det färdiga resultatet. Perfektion är ett nyckelord som genomsyrar hela arbetsprocessen. Perfektion som stundom kan leda till att arbetsprocessen kan krypa fram i snigelfart. Detta är något som dock inte innebär att arbetsprocessen stannar av, utan tankeprocessen löper parallellt med denna och leder slutligen fram till intressanta insikter som förhoppningsvis gör det samlade resultatet bättre. Således kan man konstatera att våra olikheter sammansatt skapar fördelar såväl för vår uppsats som för oss som personer. Man utvecklas i samspelet med den andre och tar med sig lärdomar från den andres sätt att arbeta. Dessa lärdomar kommer att vara värdefulla när man i framtiden ställs inför nya spännande utmaningar.

Källförteckning

Tryckta källor

- Albinsson, Per. (2002). *Den lärande organisationen. Från vision till verklighet*. Jönköping: Brain Books AB
- Alm, Daina. (1999). *Fördel mångfald. En tankeväckare om mångfald i organisationer*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. (2000). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications Inc.
- Bogislaus; Yvonne. (2003). *PA boken. Personal administration*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, Rolf. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Flach, Bengt. (2006). *Personalledning. Human Resource Management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, Otto. (2004). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber ekonomi.
- Haglund, Thommy & Ögård, Leif. (1995). *Livslångt lärande. En arbetsmodell för kompetensutveckling och för att skapa en lärande organisation*. Uppsala: Konsultförlaget AB
- Krag Jacobsen, Jan. (1993). *Intervju. Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsten, Inger. (2000). *Olikhet. En styrka. Människors drivkrafter och värderingar i ett förändringsarbete*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas. (2006). *Human resuorce management. Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur
- Mayo, Andrew & Lank, Elisabeth. (1995). *Lärande i organisationen*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Mlekow, Katarina & Widell, Gill. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.

Källförteckning

Roth, Ann-Katrine. (2004). *Mångfaldsboken. Från teori till praktik*. Stockholm: Nordsteds Juridik AB.

Ryan, Bob et al. (2002). *Research Method & Methodology in Finance & Accounting 2nd edition*. China: C&C Printing Co, Ltd

Salzer Mörling, Miriam. (1998). *Företag som kulturella uttryck*. Lund: Academica Adacta AB

Senge, Peter. (2006). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organisation*. London: Random House Business Books.

Svedberg, Lars. (2003). *Gruppspsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Säljö, Roger. (2000). *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Bokförlaget Prisma

Wibeck, Victoria. (2000). *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapliga artiklar

Dahlgaard-Park, S. M. (2006). *In search of excellence-Past, Present and Future*. I: Schnaube, H. (2006). *Kreativ und Konsequent*. Carl Hanser Verlag, München.

Dahlgaard-Park, S.M. (2006). *Learning from east to west and west to east*. I: TQM Magazine (2006). Vol. 18 Emerald Group Publishing Limited.

Park Dahlgaard, S. M. & Dahlgaard, J. J. (2003). *The Human Dimension: Critical to Sustainable Quality*. I: Conti et al (2003). *Quality into the 21st Century*. Milwaukee: ASQ Quality Press

Muntliga källor

(Utskrift finns tillgänglig för examinatorer och opponenter)

Intervju med platschef 2007-04-04 Skåne

Intervju med platschef 2007-04-10 Skåne

Intervju med platschef 2007-04-18 Skåne

Intervju med platschef 2007-05-03 Skåne

Intervju med centralchef 2007-05-11 Stockholm

Intervju med centralchef 2007-05-15 Stockholm

(Bilaga 1) Intervjuguide till platschefer

Vi har länge levt med tanken om att en stark företagskultur är en viktig konkurrensfördel och av vikt för att kunna representera en stark och enig styrka utåt. Samtidigt kan en stark företagskultur även hämma nytänkande då man lever kvar i det förflutna. I en värld som är föränderlig borde istället nytänkande vara något som genomsyrar företagen, ett nytänkande som kommer ifrån att man utnyttjar sina anställdas olika kompetenser för att på bästa sätt kunna möta den mångfald som finns på marknaden. Det intressanta här är hur man som chef skall skapa en kultur där man fortfarande uppfattas som en enad styrka utåt och samtidigt ta tillvara och låta mångfalden genomsyra företagskulturen.

Därför vill vi i denna magisteruppsats behandla en ledares praktiska arbete med mångfald. Mångfald är ett brett begrepp och i vår uppsats vill vi behandla mångfald utifrån aspekterna kompetens. Därför avser vi med mångfaldsarbete ledarens roll i att sammanföra och utnyttja anställdas kompetenser.

Med tanke på den tidsbrist som många chefer idag ställs inför vill vi med intervjuerna undersöka de möjligheterna och tillvägagångssätt som platscheferna har för att kunna sammanföra olikheter och skapa en företagskultur och en kreativ miljö, där chefen får medarbetarna att känna sig motiverade genom att deras specifika kompetens och olikhet kommer till användning. Detta är av betydelse eftersom medarbetarnas motivation kan påverka deras agerande som i sin tur har en stor del i hur kunden uppfattar butiken.

Således handlar frågorna på följande sida om platschefens syn på och tillämpning av mångfald i form av kompetens.

Vår avsikt är inte att skriva för eller om X, snarare är vi intresserade av att ta upp dem som referens eftersom de framhävs i diskussioner som ett företag som har upptäckt fördelen med mångfald. Det är snarare själva metodiken i mångfaldsarbete som intresserar oss. Därför är anonymitet, om detta önskas, inget problem.

Bilagor

Frågor till platschefer

- Hur många anställda? Beskriv gärna kort grupp sammansättning, antal, ålder och kön.
- För just Din butik, vilka är de nyckelord som Du vill ska genomsyra det dagliga arbetet?
- Vi vet om att ni har en mångfaldspolicy men vad innebär mångfald för Dig och hur kommer det sig; tror du, att denna policy utvecklades?
- Hur arbetar Du med mångfald idag? Vad är svårigheten med att implementera en mångfaldspolicy?
- Ser Du fördelar med att ha en arbetsstyrka som är heterogen och i sådana fall vilka?
- Så som Du arbetar i dagsläget med mångfald är det så Du vill arbeta med mångfald? om nej beskriv hur Du skulle vilja arbeta.
- Är det något som hindrar Dig/gör det möjligt att arbeta med mångfald så som Du vill?
- Vilka krav ställer mångfaldsarbetet på Dig, vilka svårigheter ser Du i att arbeta med mångfald?
- Hur mycket tid lägger Du på personalarbete?
- Hur arbetar Du för att förmedla värdet av mångfald till Dina anställda?
- Hur upplever Du att Din personal ställer sig till mångfaldsarbete? Har de förståelse för det? Ser Du att de kan samarbeta trots eventuella olikheter? Upplever Du att ni är ett team? Vad innebär team för Dig?
- Kan man som chef ta hänsyn till medarbetarnas individuella mål rörande t.ex. själva arbetet eller karriären? Hur gör du i sådana fall detta?
- Märker Du någon skillnad i personalens agerande och motivation när de befinner sig på en avdelning som stämmer överens med deras intressen? Hur motiverar Du Dina anställda?
- Hur tänker Du vid rekrytering: vad söker Du hos den arbetssökande? Är det några gemensamma drag hos Dina anställda som Du vill att varje anställd ska inneha?
- Händer det att Dina anställda kommer med förslag på hur man kan förändra det dagliga arbete och hur ställer Du Dig till detta? Följs förslagen upp?
- Känner Du att Du har god kunskap om Dina anställda och deras kompetenser? Om ja, hur har Du skaffat Dig denna? Om nej, hur skulle Du vilja göra för att få större vetskap om Dina anställda?

Bilagor

- När Du delegerar ut uppgifter, har Du de anställdas olika kompetenser i åtanke?
- Vilka kommunikationsformer använder ni er utav på er arbetsplats? Finns det ett forum där Du och Dina anställda kan föra en daglig dialog?
- Tycker Du att de forum ni har fungerar? Skulle Du vilja att det såg ut på något annat sätt? I sådana fall, hur?

(Bilaga 2) Ämnesbeskrivning till huvudkontoret

Vi har länge levt med tanken om att en stark företagskultur är en viktig konkurrensfördel och av vikt för att kunna representera en stark och enig styrka utåt. Samtidigt kan en stark företagskultur även hämma möjligheter för förändringar. För att kunna möta den föränderliga omvärlden krävs det att man underhåller och utvecklar kulturen genom att ha en öppenhet inför nya sätt att tänka. Här anser vi att man i större utsträckning bör utnyttja mångfalden bland sina anställda genom att tillvarata deras olika kompetenser och olikheter.

Human Resource Management (HRM) är idag ett självklart ämne när man talar om personalarbete. Det vi ser vara intressant när man talar om HRM är fokus på mångfald och den komplexitet som kan finnas i dagens personalarbete. Vanligtvis när man talar om mångfald förknippas det till etniska frågor. Vi menar dock att mångfald innefattar mycket mer än så. Därför vill vi i denna uppsats behandla mångfald utifrån aspekten kompetens. Visserligen är etnicitet en mycket viktig del av mångfaldsarbete, men vi anser att ovanstående begrepp inte har fått lika stort utrymme i diskussioner rörande mångfald.

Det intressanta här är hur man som varuhuschef skall skapa en kultur av enighet, samtidigt som man främjar olikhet och skapar ett dynamiskt klimat som gör företaget levande. Med tanke på den tidsbrist som många chefer idag ställs inför vill vi undersöka de möjligheterna och tillvägagångssätt som varuhuscheferna har för att kunna sammanföra olikheter och skapa en företagskultur och en kreativ miljö, där chefen får medarbetarna att känna sig motiverade genom att deras specifika kompetens och olikhet kommer till användning. Detta är av betydelse eftersom medarbetarnas motivation kan påverka deras attityder och lojalitet som i sin tur har en stor del i hur kunden uppfattar butiken.

Det är ledaren som till viss del skapar företagskulturen. Samtidigt sker detta skapande inom ramarna som organisationen sätter. Att skapa ett klimat ute i varuhuset där personalens olika kompetenser ses som nyckelresurs kräver att det inom de ovannämnda ramarna finns utrymme för detta. Således anser vi att företagsklimat inte endast är ett resultat av varuhuschefernas agerande, utan något som grundas av klimatet på högre nivå och hur ramarna där sätts.

Bilagor

Vår fokus i denna uppsats ligger således på att undersöka varuhuschefers tillvägagångssätt för att leda olikheter. Detta för att vi anser att varuhuschefer är de som inom organisationen har den främsta kontakten med personal. Däremot, på grund av ovannämnda förståelse för att varuhuschefer i sin tur påverkas av högre direktiv, vill vi även komma i kontakt med någon chef på högre nivå inom X, som innehar kunskap om Human Resource med fokus på mångfald. Anledningen till detta är att få ytterligare perspektiv på varuhuschefers möjligheter i att leda olikheter.

Vår avsikt är inte att skriva för eller om X, snarare är vi intresserade av att ta upp dem som referens eftersom de framhävs i diskussioner som ett företag som har upptäckt fördelen med mångfald. Det är snarare själva metodiken i mångfaldsarbete som intresserar oss. Därför är anonymitet, om detta önskas, inget problem.

Skulle ni anse att vårt ämne är av intresse och om ni har tid och möjlighet att hjälpa oss att komma i kontakt med lämplig person, är det ok enligt X att ni kontaktar oss direkt.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar:

Judith Adler
stv03jad@student.lu.se
0707-32 58 83

Josefin Godén
sma03jgo@student.lu.se

(Bilaga 3) Frågor till HR chef

- Kan du börja med att berätta lite om dig själv. Hur länge Du har varit här? Och om Du har varit någon annanstans innan? Vad innebär den befattning Du har idag?
- Skulle Du kunna beskriva hur en typisk dag ser ut för Dig på arbetet?
- Hur sker kontakten med varuhuscheferna?
- Är Du nöjd med hur kontakten med varuhusen ser ut eller skulle Du vilja att den såg annorlunda ut? I så fall på vilket sätt?
- Vad vill du förmedla till platscheferna gällande personalarbete?
- Hur följer Du upp platschefernas arbete?
- Vilket stöd ges platscheferna?
- Hur och på vilket sätt är platscheferna involverade i X övergripande mångfalds- och personalpolicys? Har ni någon personalpolicy? Om ja, vad säger den?
- Hur tycker Du att personalarbetet skiljer sig åt från förr till nu utifrån hur Du har jobbat?
- Varför tycker Du att det är viktigt att satsa på personal?
- Hur kommer det sig, tror Du, att företag satsar relativt lite pengar på personal?
- På en marknad där det råder konkurrens, hur ser Du på paradoxen att å ena sidan vara väldigt resultatnriktad som man å andra sidan satsar på individer?
- Tror Du att platscheferna idag utnyttjar medarbetarnas fulla potential?
- Uppmanar Du platschefer till att belöna, ta fram och utveckla en individs unika kompetens?
- Vad innebär kompetens och kompetensutveckling för Dig?
- Brukar utbildningar ge den effekt som man önskar? Kan man se resultatet i det dagliga arbetet? Om inte, vad tror Du att det beror på?
- Kompetens kan ju tillföras såväl externt som att rekrytera inifrån. Vilka fördelar respektive nackdelar ser Du hos de båda formerna?
- Hur tror Du att man skapar motiverade och lojala medarbetare?
- Vilka verktyg rekommenderar Du till Dina platschefer när de skall, låt oss säga, kommunicera med sin personal?

Bilagor

- Varför tycker Du att just de här verktygen är de bästa?
- Uppmanar Du till teamarbete?
- Vad tror Du behövs för att kunna skapa ett bra team?
- För att komma in på mångfald, som är ett av våra nyckelbegrepp, så undrar vi nu, vad är mångfald för Dig? Hur förmedlar Du Dina tankar om önskvärt mångfaldsarbete? Ser Du några svårigheter i att man på platschefnivå skall tillvarata olika medarbetares kompetenser?
- I en mångfaldspolicy, anser Du att det är nödvändigt att enbart beakta aspekter som etnicitet och kön? Kan det vara så att detta uppfattas som problemorienterat?
- Hur ser ”drömplatschefen” ut?

(Bilaga 4) Frågor till personalutvecklingschef

- Kan du börja med att berätta lite om dig själv. Hur länge Du har varit här? Och om Du har varit någon annanstans innan? Vad innebär den befattning Du har idag?
- Skulle Du kunna beskriva hur en typisk dag ser ut för Dig på arbetet?
- Vad vill du förmedla till personalen här på huvudkontoret gällande personalarbete?
- Hur följer Du upp deras arbete?
- Vilket stöd ges platscheferna?
- Hur tycker Du att personalarbetet skiljer sig åt från förr till nu utifrån hur Du har jobbat?
- Varför tycker Du att det är viktigt att satsa på personal?
- Hur kommer det sig, tror Du, att företag satsar relativt lite pengar på personal?
- På en marknad där det råder konkurrens, hur ser Du på paradoxen att å ena sidan vara väldigt resultatnriktad som man å andra sidan satsar på individer?
- Vad innebär kompetens och kompetensutveckling för Dig?
- Brukar utbildningar ge den effekt som man önskar? Kan man se resultatet i det dagliga arbetet? Om inte, vad tror Du att det beror på?
- Kompetens kan ju tillföras såväl externt som att rekrytera inifrån. Vilka fördelar respektive nackdelar ser Du hos de båda formerna?
- Hur tror Du att man skapar motiverade och lojala medarbetare?
- Uppmanar Du till teamarbete?
- Vad tror Du behövs för att kunna skapa ett bra team?
- För att komma in på mångfald, som är ett av våra nyckelbegrepp, så undrar vi nu, vad är mångfald för Dig? Hur förmedlar Du Dina tankar om önskvärt mångfaldsarbete? Ser Du några svårigheter i att tillvarata olika medarbetares kompetenser?
- I en mångfaldspolicy, anser Du att det är nödvändigt att enbart beakta aspekter som etnicitet och kön? Kan det vara så att detta uppfattas som problemorienterat?