



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management

Ledarskap och kommunikation i detaljhandelsföretag

Hur påverkar ledarens egenskaper och ledarstil
kommunikationen i en organisation?

Sara Fohlin

Kenny Linder

Frida Magnusson

Handledare: Malin Zillinger och Fredrik Nilsson

Kandidatuppsats

VT 2011, SMKK01

15 högskolepoäng

Sammanfattning

En utmaning för dagens ledare är att kommunicera och delegera viktig information i organisationen. Kommunikation sker ständigt mellan ledning, mellanchefer och de anställda i ett företag. Syftet med uppsatsen är att studera om ledarskapsstilar kan påverka kommunikationen i detaljhandelsföretag. Påverkas kommunikationen av ledarens egenskaper och ledarskapsstil?

För att samla in material till uppsatsen har fyra kvalitativa intervjuer gjorts. Två stycken mellanchefer har intervjuats, en som är avdelningschef på IKEA i Helsingborg samt en som är butikschef på Ica Maxi Stormarknad i Halmstad. För att se till kommunikationen i dessa företag mellan chefer och anställda har även en anställd under varje chef intervjuats. För att komplettera intervjuerna och få ett bredare perspektiv på ledare och deras sätt att kommunicera har enkäter delats ut till 60 stycken respondenter som är anställda inom detaljhandeln.

Det empiriska materialet analyseras med hjälp av ett teoretiskt ramverk som innehåller olika synsätt på ledarskap samt kommunikationsteorier. I analysen diskuteras ledares egenskaper och ledarskapsstilar samt dess påverkan på kommunikationen. Även faktorer utanför ledarens personlighet som till exempel de anställdas beredvillighet analyseras. Det situationsanpassade ledarskapet diskuteras i samband med stora förändringar som uppstått på IKEA och hur dessa har satt sina spår i kommunikationen mellan de anställda. Gridmodellen används i uppsatsen för att se vad ledare lägger mest tid på, omsorg om personalen eller om produktionen. Dessutom diskuteras hinder/barriärer som kan uppstå i kommunikationen vilket gör att budskap kan tolkas på fel sätt. Till sist diskuteras olika kommunikationsnivåer, bland annat Ica Maxis webbmöten som är ett sätt att kommunicera till sina anställda.

Författarna har bland annat kommit fram till att ledarskapsstilar påverkar kommunikationen i företag beroende på till exempel situationer och egenskaper. Dagens ledare måste anpassa sig till situationer som uppstår och på något sätt anpassa sitt ledarskap efter individ, för att skapa en känsla av delaktighet från den anställdas sida. Formen masskommunikation är ett effektivt sätt att ge information snabbt och till många, men skapar ingen känsla av delaktighet.

Det har även framkommit att det utförs uppgiftsledarskap bland många av de butiker där

personal tillfrågades via enkäter. Detta då det framgavs att majoriteten av svarspersonernas chefer tänkte mer på försäljningssiffror än på omsorg av personal.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Problembeskrivning	6
1.2 Syfte och frågeställning	10
2 Metod.....	11
2.1 Tillvägagångssätt och urval	11
2.2 Kvalitativa intervjuer	12
2.3 Enkätundersökning	14
2.4 Litteratur och källkritik.....	15
2.5 Avgränsning.....	15
3 Teori om ledarskap och kommunikation	17
3.1 Egenskapsteorin.....	17
3.2 Ledarskap som beteende	17
3.2.1 Gridmodellen	18
3.3 Situationsteorier och kontingensteorier	19
3.3.1 Path-goal-teorin	20
3.4 Situationsanpassad ledarskapsmodell.....	21
3.5 Tjänstvilligt ledarskap	22
3.6 Verbal och icke-verbal kommunikation	22
3.7 Envägs- och tvåvägskommunikation.....	23
3.8 Barriärmodellen	23
3.9 Fyra olika kommunikationsnivåer	24
4 Empiri och analys.....	25
4.1 Egenskaper kan påverka?	25
4.2 Har graden av omsorg och produktion påverkan på kommunikationen?	26
4.3 Ledarskapet anpassat efter individen.....	29

4.4 Situationsanpassat ledarskap blir viktigt vid förändring?.....	30
4.5 Nya kommunikationskanaler kan passa bättre vid förändrade situationer?	32
4.6 Webbmöten – ett sätt att kommunicera	32
4.7 Hur når ledarna ut med sitt budskap?	34
5 Slutsats.....	37
6 Slutdiskussion	39
7 Vidare forskning.....	42
8 Litteraturförteckning.....	43
Bilaga 1 Intervjuguide för medarbetare	46
Bilaga 2 Intervjuguide till chef.....	48
Bilaga 3 Enkät.....	50
Bilaga 4 Sammanställning av enkätundersökning	51

1. Inledning

1.1 Problembeskrivning

Författarna av denna uppsats har erfarenhet både som kund men även som anställd inom detaljhandeln, där av har kommunikationen upplevts som en nyckelfaktor till varför problem ofta uppstår i detaljhandelsföretag. Det som blir extra intressant är det faktum att kommunikationen både kan leda till problem men även fungera som en lösning till att problem aldrig ska behöva uppstå. Författarna har samtliga någon gång stött på en saknad av viktig information som behövts i olika situationer för att lösa problem, svara på frågor eller för att ge bästa service till kunder. Som kund kan ett mindre problem eller möjligen undanskynd information leda till stora negativa effekter för företaget då en negativ word of mouth kan uppstå. Det vill säga att kunder får en negativ upplevelse och företagets rykte drabbas. Författarna anser härmed att detta leder till extra kostnader då det blir tidskrävande om kommunikationen inte fungerar. När kommunikationsproblem uppstår blir det en lång process för att till exempel lösa problem för kunder när information fattas. Vilket skulle kunna undvikas genom en effektiv kommunikation i företagets alla nivåer.

Kommunikationen spelar även en avgörande roll för att både vision, mål och värderingar ska kunna uppfyllas. Kommunikationen blir en huvudfaktor för hela företaget då den bör nå ut till samtliga anställda och även bidra till ett bra arbetsklimat. Tidigare forskning av Afram och Zenelaj hävdar att genom en användning av rätt kommunikation vid rätt tidpunkt behövs för att de anställda inte ska utföra fel arbetsuppgifter (Afram & Zenelaj, 2008 s. 49). Uppsatsens författare håller med om att detta problem existerar och synliggörs i företag om kommunikationen brister. För att medarbetare enklare ska kunna ta till sig information måste ledarna anpassa sitt språk efter personalen (Afram & Zenelaj, 2008 s. 49). Det blir alltså en viktig roll som ledare att kunna kommunicera och få kommunikationen att fungera då det ständigt sker en dialog mellan ledning, mellanchefer och anställda. Mellanchefer hamnar i mitten och tilldelas därmed ett stort ansvar för kommunikationen i alla led. Tänker dagens ledare på hur de kommunicerar eller tas det för givet att alla budskap når ut?

Situationer där anställda inte har tillräckligt med information för att kunna svara på kundernas

frågor är ett tecken på en kommunikation som inte nått ut hela vägen i företaget. Detta har antagligen att göra med brister och hinder i kommunikationen mellan de olika leden från högsta ledning ner till de anställda. En utmaning för dagens ledare inom detaljhandeln är att kontrollera och delegera information som cirkulerar i organisationen. Vad är det då som påverkar hur kommunikationen ser ut i organisationen och hur antar mellanchefer sig denna viktiga uppgift? Ledarskap och chefernas ledarstil i detaljhandelsföretag har en stor roll i kommunikationsprocessen enligt författarna.

Enligt Barret är forskare sällan helt överrens när det gäller att definiera ledarskap. De flesta håller dock med om att ledare är personer som guidar, ger direktiv, motiverar och inspirerar. Ledare får personer att nå uppsatta mål och förbättrar exempelvis organisationers prestationer. (Barret, 2006) Ledare leder på olika sätt, och det finns olika teorier om vad som gör en till ledare. Vissa menar att ledaregenskaper är medfödda, andra menar att situationen i fråga bestämmer hur en ledare beter sig. (Clegg et al. 2007, ss. 244-245) Ett samtycke mellan forskarna Barret och Clegg synliggörs då båda anser att ledarskap kan definieras på olika sätt vilket kommer att avhandlas i senare avsnitt.

Det finns som sagt många olika definitioner och teorier om ledarskap och ledarskapsstilar. Detta leder oss in på själva ledaren som person och hur olika ledare reagerar beroende på situationer. Finns det ett samband mellan en ledare och dennes sätt att kommunicera? Enligt Madlock finns det brist på tidigare forskning som tar upp relationen mellan en ledares kompetens för kommunikation och ledarstil (Madlock, 2008, s. 63). För att kunna motivera och få anställda att följa ledaren måste denne ha en god kommunikationsförmåga. Barret menar att en chef inte är en effektiv ledare utan en effektiv kommunikation. (Barret, 2006) Vad menar Barret med en effektiv kommunikation vilket leder uppsatsen vidare mot ett definitionsproblem. Effektiv kommunikation skulle exempelvis kunna vara att alla i organisationen förstår och tolkar ett budskap på rätt sätt. Om det blir missförstånd och budskapet uppfattas fel blir kommunikationen antagligen inte så effektiv. Beroende på kultur och personlighet med mera kan hinder uppstå i kommunikationen mellan människor (Nilsson & Waldemarson, 2007, s. 23). En effektiv kommunikation borde även innebära hur pass involverad företagets personal är i bland annat beslutsfattandet. Att de anställda får ta del i kommunikationen och får komma med åsikter och idéer till ledningen kan förenkla vägen till

uppsatta mål enligt författarna. Forskning visar att genom att bryta den hierarkiska kontrollen i ett företag leder det ofta till en friare arbetsmiljö och demokratisering. För en lyckad demokratisering inom företaget bör fokus läggas på bland annat ett högt deltagande av alla parter i företaget vilket får personalen att känna sig delaktiga. (Brito et al. 2010, s. 112) Enligt författarna är ett klimat som präglas av delaktighet främjande för kommunikationen i företaget om det utförs på rätt sätt.

Om en ledare inte får någon feedback av sina medarbetare blir det svårt för denne att kunna förbättra samt utveckla sitt ledarskap i rätt riktning. Feedback kan leda till att de känner igen signaler som andra skickar till dem antingen genom ord eller i kroppsspråket. (Barret, 2006) Även Nilsson och Waldemarson menar att den icke-verbala kommunikationen har betydelse för hur de anställda uppfattar ledarskapet (Nilsson och Waldemarson, 2005, s. 34). Detta visar på att den icke-verbala kommunikationen blir viktig i relationen mellan ledning och anställda. Barret menar att nyckelfaktorn till framgång är ett samspel med andra och att kunna hantera relationer (Barret, 2006). Ledare måste därmed anpassa sig och skapa goda relationer till sina anställda. Kommunikationen kan behöva anpassas efter bland annat de personligheter som finns i organisationen. Problem kan alltså uppstå även fast information når ut till anställda men att de kan tolka denna på fel sätt.

Ledare kan även anpassa sitt ledarskap utefter situation men Barret anser att det krävs emotionell intelligens för att kunna välja den mest effektiva stilen för olika situationer. Detta för att ledaren ska kunna bedöma situationen rätt och använda sig av en lämplig stil för både sammanhang och mottagare. Emotionell intelligens innebär bland annat att ledaren har en förmåga att identifiera och hantera känslor. (Barret, 2006) Eftersom emotionell intelligens är en egenskap leder det oss in på frågan; Vilka egenskaper måste en ledare ha för att kunna uppnå effektiv kommunikation?

Froschheiser menar att bra ledare är duktiga på att kommunicera (Froschheiser, 2008). Detta kommer att granskas då det inte framkommer vad som utgör en bra ledare. Vilka egenskaper syftar Froschheiser till när han uttalar sig om denna definition? Är det någon speciell ledarstil som fokuserar på kommunikation? Definitionen på en bra ledare behöver inte betyda att de

automatiskt är duktiga på att kommunicera och får ut det de vill förmedla. Detta leder oss in på förklaringen på ett mindre bra ledarskap. Vad menas egentligen med ”dåligt” ledarskap? Enligt en tidigare forskning som gjordes av McCall och Lombardo fann de att de huvudsakliga anledningarna till ett ”dåligt” ledarskap var brist på kompetens och personlighet. Inom dessa fann de även ett antal mindre faktorer som var en bidragande orsak till ett så kallat ”dåligt” ledarskap. Några exempel på orsakerna till ett bristande ledarskap var okänslighet, arrogans, opålitlighet och att vara överambitiös. De menar även att den stora orsaken till diverse urspårningar i företag beror mer på personliga brister än på bristen av kompetens (Higgs, 2009, s. 167). Enligt forskningen ser vi här att de personliga egenskaperna är bidragande till hur ledarskapet uppfattas och utövas.

Vilka är konsekvenserna av ett så kallat ”dåligt” ledarskap? Följande citat av Higgs kan tolkas till att ”dåligt ledarskap” endast leder till en kortsiktig lönsamhet men på lång sikt leder det till samarbetsproblem i en organisation:

“... it is (toxic) behavior that, over the long-term, destroys the ability of people to work together productively in an organization” (Higgs, 2009, s. 169).

Salauce (2007) menar att arbetsmiljöer med mer utbildade och kompetenta medarbetare har utvecklats och att chefer idag måste leda genom förhandlingar. För att ledare ska kunna nå ut med sin vision till personalen anser Salauce att de på ett effektivt sätt måste kommunicera utifrån personalens intresse. Här ses ytterligare ett tecken på hur viktig kommunikationen är i ett företag både från chefen samt personalens synvinkel. Chefen bör enligt denna forskning anpassa sitt sätt att kommunicera till medarbetarna. De olika kommunikationskanalerna kan också påverka hur informationsflödet verkar. Har de olika kommunikationskanalerna betydelse för hur väl informationen når ut? (Madlock, 2008, s. 63). För att ledaren ska uppfattas som en kompetent kommunikatör krävs det enligt Shaw (2005) att de bland annat lyssnar på andras synpunkter, tydligt kommunicerar i organisationens alla nivåer, delar ut information i tid och använder sig av olika kommunikationskanaler (Madlock, 2008, s. 63).

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka om ledarskapsstilar kan påverka kommunikationen i detaljhandelsföretag. Författarna vill undersöka om en ledarstil kan ha en påverkan på kommunikationen, både negativt och positivt. Frågeställningarna är följande:

- Hur påverkas kommunikationen i en organisation av ledarens egenskaper och ledarskapsstil och på vilket sätt?
- Hur ser sambandet ut mellan ledarskap och kommunikation beroende på olika situationer?
- Vilka barriärer kan uppstå för ledaren i dess kommunikation med de anställda och vilka kommunikationskanaler passar i detaljhandelsföretag?

2. Metod

2.1 Tillvägagångssätt och urval

För att samla in material till uppsatsen har det gjorts fyra kvalitativa djupintervjuer då syftet med uppsatsen är att undersöka om ledarskapsstilen kan påverka kommunikationen i ett företag. Intervjuerna har utförts med två chefer inom detaljhandeln samt en medarbetare per företag. De två fallföretagen är IKEA i Helsingborg och Ica Maxi Stormarknad i Halmstad. Då en av författarna har arbetserfarenhet från Ica Maxi Stormarknad i Halmstad blev denna butik ett av fallföretagen då kontakt med intervjupersonerna kunde ordnas på en relativt kort tid. Samma gäller det andra fallföretaget, IKEA i Helsingborg, där författarna kunde få tillgång till intervjupersonerna genom en student från programmet Service Management, Retail Management på Campus i Helsingborg. Dessutom anser författarna att dessa två butiker ingår i organisationer med mycket kommunikation där information flödar genom hela organisationen, vilket gör det intressant att se hur dessa chefer eller ledare agerar. Även för att ta reda på vad deras underordnade anser om deras chefer och dess ledarstil.

Från start togs det kontakt med ett antal butikschefers inom detaljhandeln men det blev snart tydligt att denna metod blev för tidskrävande. En av författarna har arbetat på Ica Maxi Stormarknad i Halmstad och den första intervjun kunde bokas med en anställd i butikens specialavdelning. Därefter gjordes en intervju med butikschefen för Ica Maxi Special. Intervjuerna på IKEA uppstod via en students kontakt med en anställd på IKEA. Den anställda förde vårt meddelande vidare till butikschef och vi fick möjligheten att intervjua dem båda. Denna urvalsmetod kallas för snöbollsurval och är ett slags bekvämlighetsurval. Snöbollsurval innebär att forskaren får kontakt med personer som är relevanta för undersökningen och därefter använder dessa för att få kontakt med ytterligare respondenter. (Bryman, 2001, s. 115) Urvalet av intervjupersonerna gjordes just på detta sätt för att få tag på personer som passade till uppsatsens tema. Författarnas motiv till valet av dessa väletablerade stora företag är att kommunikationen har lång väg att cirkulera från högsta ledningen till avdelningschefer och ut till de anställda. Dessutom för att kunna reflektera över hur kommunikation sker från de anställda till chefer.

Vid enkätundersökningen gjordes ett bekvämlighetsurval det vill säga att man tar de personer man kan få tag på (Trost, 2007, s. 31). Enkäter delades ut på Kullagatan som är den största

handelsgatan i Helsingborg. Det delades också ut enkäter på Väla centrum som är ett extern köpcentra i Helsingborg. Författarna gick in i butiker och letade efter svarspersoner till undersökningen. Vid besöken i butikerna tillfrågades personalen om de var intresserade av att svara på enkätfrågorna, vilket de flesta ställde upp på och gav godkännande till. I ett par butiker blev däremot svaret att det inte var tillåtet för dem att svara på enkäter då de har fått dessa direktiv av sina respektive butikschefer. En del av enkäterna delades även ut på Campus i Helsingborg till studenter som är anställda inom detaljhandeln. Detta eftersom ett bekvämlighetsurval användes och dessa svarspersoner var för författarna lättillgängliga.

2.2 Kvalitativa intervjuer

En av författarna intervjuade anställd på Ica Maxi Stormarknad i Halmstad och denna kvalitativa intervju genomfördes på ett lunchställe i Halmstad (6/4-11, kl. 13.00). Intervjupersonen ville vara anonym i uppsatsen av personliga skäl då intervjupersonen var informerad om att eventuellt en jämförelse med hennes chefs intervju svar skulle göras. Vidare i uppsatsen benämns denna person som anställd på Ica Maxi. Den andra intervjun gjordes med Tove Verngren som är anställd på IKEAs bad- och textilavdelning. Tove intervjuades av två av författarna på Campus i Helsingborg (15/4-11, kl. 11.00). Därefter gjordes intervjun med Toves avdelningschef Karin Öberg på IKEA (28/4-11, kl. 13.00) och denna intervju gjordes av samma två författare som gjorde intervjun med Tove. Intervju genomfördes i ett samtalsrum på IKEA Helsingborg, som Karin hade bokat. Slutligen intervjuades även den anställdes chef på Ica Maxi i Halmstad (12/5-11, kl. 14.00). Intervjun ägde rum på Ica Maxi i Halmstad i butikschefens kontor av en av författarna. För butikschefen spelade det ingen roll om hon var anonym eller inte. Författarna valde att benämna henne som butikschef på Ica Maxi för att underlätta jämförandet mellan denne och anställd. Intervjuerna gav oss mycket material att utgå ifrån under vårt uppsatsskrivande. Alla intervjuer pågick under ungefär samma tidsspann, det vill säga mellan cirka 45 minuter till 60 minuter. Cheferna som har blivit intervjuade ses som mellanchefer, då de hamnar mellan högsta ledning och de anställda. Från chefernas intervjuer hämtas materialet om just deras syn på ledarskap och kommunikation.

Innan intervjuerna genomfördes utformade vi en intervjuguide till de anställda samt en som anpassades till cheferna. Vid utformningen av en intervjuguide ska dess frågor täcka de teman

som forskaren vill undersöka. Vilket sedan ska ske utifrån intervjupersonernas perspektiv. (Bryman, 2001, s. 305) Frågorna till intervjuerna utformades under områden som exempelvis ledarskap och kommunikation. Under ledarskap ställdes till exempel frågor om ledarskapsstilar och under kommunikation ställdes bland annat frågor om kommunikationskanaler. (Se bilaga 1 & 2) Intervjuguiderna innehåller även frågor som handlar om miljö. Dessa var tänkta som ett empiriskt material för att kunna se hur miljöfrågor kommunicerades i företagen. Författarna ville med detta undersöka om ledarens mål kring miljöhantering nådde ut till de anställda. Under skrivandets gång insåg de dock att detta material inte behövdes för att kunna analysera kommunikationen i företagen.

Under själva intervjuerna ställdes även följdfrågor som uppkom allt eftersom. Kvalitativa intervjuer kan i stor utsträckning skilja sig från intervjuguiden och är flexibla utefter de svar som ges (Bryman, 2001, s. 300). Detta för att i slutändan kunna använda intervjun för att få svar på uppsatsens frågeställning. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades därefter. Om transkribering av intervjuer önskas finns tillgång till dessa. Dessutom så gjordes anteckningar under intervjun. Genom att både spela in och anteckna under samtalet ser man till att få med allt som sägs (Ryen, 2004, s. 56). Detta medför att enstaka ord eller meningar som försvunnit under inspelningen kan kompletteras med anteckningar och var en säkerhet ifall tekniken skulle fallera. Då endast en medarbetare under varje chef intervjuats på företagen framkommer bara just denna personens bild och reflektioner av kommunikationen samt ledarskapet. Det medför att ett annat resultat hade kunnat visas om andra intervjupersoner hade tillfrågats. Intervjuerna är semi-strukturerade vilket innebär att intervjupersonen har stor frihet och kan utforma svaren på sitt egna sätt (Bryman, 2001, s. 301). Intervjupersonernas gav sitt godkännande till att deras svar fick användas i uppsatsen, så länge de citeras på rätt sätt vilket författarna anser att de har gjort. Om författarna haft tiden att intervjua fler medarbetare inom företagen hade de fått ett djupare perspektiv på chefens ledarstil och organisationens kommunikation. Tanken med intervjuerna är bland annat att jämföra chefen och dess medarbetares uppfattningar och bild av chefens ledarskapsstil och kommunikationen i organisationen.

2.3 Enkätundersökning

För att komplettera materialet till uppsatsen ytterligare och få fler synpunkter inom området har en enkät delats ut och besvarats av anställda som arbetar med försäljning. Sammanlagt har 60 stycken enkäter besvarats. Urvalet består av ett bekvämlighetsurval, som består av personer som för tillfället är tillgängliga för forskaren (Bryman, 2001, s. 114). När enkäterna delades ut svarade personer som var tillgängliga och hade tid för detta och delades ut till medarbetare i bland annat butiker inom detaljhandeln. Enkätsvaren ringades in av anställda och tog upp frågor om deras chefs kommunikation och hur de blir motiverade på sitt arbete med mera. (Se bilaga 3) Butikscheferna fick alltså inte svara på enkäterna då detta material hämtas från intervjuer. Däremot har materialet från de anställda hämtats både från intervjuerna av medarbetarna på fallföretagen samt utifrån enkäterna.

För att enkäten inte skulle ta för lång tid försökte den utformas så enkelt som möjligt och omfattade en A4 sida. Om en enkät är för omfattande och innehåller för många frågor ökar ofta bortfallet (Bryman, 2001, s. 148) Innan enkäten delades ut skickades denna till författarnas ena handledare som gav förslag till en del korrigeringar och enkäten omarbetades därefter. Även fast enkäten endast bestod av några frågor upptäcktes ett litet bortfall på sista frågan gällande tre personer. Frågan var följande: Vilka egenskaper tycker du är viktigast hos en chef? Detta var enkätens enda öppna fråga som troligtvis krävde mest tid och engagemang. Antagligen berodde bortfallet på grund av tidsbrist och arbetsuppgifter att utföra. Enkäten bestod av nio frågor varav den sista var den öppna frågan. Vid en öppen fråga får respondenten chans att svara fritt. En av fördelarna med en öppen fråga är att det passar bra om forskaren vill undersöka nya områden. (Bryman, 2001, s. 158) Den öppna frågan kan alltså göra att nya perspektiv och synsätt som författarna inte tänkt på innan kan upptäckas. En nackdel är bland annat att dessa svar är svåra att koda (Bryman, 2001, s. 158). Då frågorna handlade om vilka egenskaper som respondenterna tyckte var viktigast gavs många olika svarsalternativ. Dessa sammanställdes under olika teman och liknande egenskaper fick kopplas ihop. Till exempel egenskaper som lyhördhet och en god lyssnare hamnade under samma tema. Vid kodning av svaren i öppna frågor är det ofta denna metod som används, det vill säga att svaren kategoriseras utifrån olika teman (Bryman, 2001, s. 159). De resterande åtta frågorna är slutna frågor där respondenten får olika svarsalternativ att välja mellan vilka sedan blir lättare att koda. Slutna frågor ökar även jämförbarheten. (Bryman, 2001, ss. 157-160) Utformningen av de slutna frågorna består av svarsalternativ som ringades in. Oftast i skalan 1-5 där 5 till exempel är mycket bra.

2.4 Litteratur och källkritik

Artiklar som används i uppsatsen är vetenskapliga artiklar som hittats genom bibliotekstjänsten EbscoHost via Lunds Universitets hemsida. Leth och Thuréns kriterie om äkthet anser vi att artiklarna som använts uppnår. Det vill säga att det är viktigt att källan är vad den utsäger sig att vara. (Leth & Thurén, 2000, s. 24) Då denna bibliotekstjänst nås via universitet anser författarna de vetenskapliga artiklarna som äkta och trovärdiga. Litteraturen som används är bland annat kurslitteratur som författarna använt i tidigare kurser. Denna litteratur har tagits fram av lärarstaben på Service Management programmet, Campus Helsingborg. Vilket författarna anser vara tillförlitliga källor då denna litteratur har använts i kurser på Service Management utbildningen då ny litteratur och vetenskapliga artiklar ständigt uppdateras. Detta var det första steget i litteratursökande till uppsatsen. Boken Ledarskap och organisation har under uppsatsen fungerat som en primär källa. Eftersom denna innehåller många relevanta teorier i förhållande till uppsatsen syfte och frågeställning. Även studentlitteratur som handlar om kommunikation appliceras i uppsatsen. Denna litteratur hittades genom sökningar på internet som sedan hittades på statsbiblioteket i Höganäs. Kommunikationslitteraturen har hittats efterhand då vi sedan tidigare kurser hade ett stort kunskapsförråd om ledarskapsteorier.

2.5 Avgränsning

I uppsatsen har metoderna kvalitativa intervjuer och enkätundersökning använts för att samla in material. Dessa metoder har valts då de passade bäst i förhållande till syftet med uppsatsen. Observationer ansågs inte relevanta då det är bland annat ledarens sätt att kommunicera som studeras. Dessutom anser författarna att det inte tillhör syfte med uppsatsen att observera då materialet inte hade kunnat analyseras på samma effektiva sätt som de valda metoderna. Intervjuerna var den metod som passade bäst och detta underlag kompletterades även med en enkät för att få ett bredare perspektiv. En annan avgränsning som gjorts är den bransch som studeras. Det är endast detaljhandeln som studeras och intervjuerna och enkäten har endast tillämpats till personer som arbetar i denna bransch, då materialet kan kopplas till vårt syfte.

3. Teori om ledarskap och kommunikation

De ledarskapsteorier som valts är teorier som har olika synsätt på vad ledarskap är. De olika teorierna handlar om ledarskap som påverkas av egenskaper, ledarskap utifrån situationer och beteende samt olika ledarskapsstilar. Då författarna vill undersöka om ledarskapet och dess stil har en påverkan på kommunikationen. Först presenteras teorier om ledarskap och därefter teorier om kommunikation. Kommunikationsteorierna som valts handlar bland annat om hinder som kan uppstå vid kommunikation samt olika kommunikationskanaler. Dessa teorier har valts eftersom sambandet mellan ledarstilar och kommunikation kommer att studeras.

3.1 Egenskapsteorin

Egenskapsteoretiker har under en lång tid studerat ledarskap utifrån demografiska variabler som till exempel kön, ålder, etnicitet, längd med mera. Denna teori har därför blivit känd som den stora personteorin (Barker, 2001) eftersom man ansåg att ledarskap formades av vissa fysiska personlighetsdrag och egenskaper. Enligt denna teori går det inte att träna upp en människa till att bli en ledare. Trots att denna teori är starkt kritiserad har den ändå haft betydelse för utveckling av ledarskapsforskning och teorier. Även de som inte ansluter sig till denna teori har ofta utgått ifrån detta i reflektioner kring vad en ledare oftast är. Nya teoretiker försöker beakta att det som antogs vara en medfödd ledare mer har handlat om kultur och normer i samhället. (Clegg et al. 2007, ss. 249-250) Detta kan ses som en grundteori till ledarskap och nedan kommer ett annat sätt att se på ledarskap att presenteras, nämligen beteendeteorin.

3.2 Ledarskap som beteende

Den behavioristiska teorin intresserar sig för ett observerbart beteende. Teorin bygger på handlingar som går att observera, mäta och kodifiera. Detta är en helt annan syn än egenskapsteorin då man inom den behavioristiska vill utveckla former för att hjälpa och undervisa människor till bra ledare. Alla de behavioristiska teorierna har en gemensam föreställning om att det påträffas två beteendestrukturer som ligger bakom och kännetecknar ledarskap nämligen; interaktion med och till andra människor samt den uppgiften som är tillhanden eller arbetets tekniska sida. Dessa inriktningar återspeglas i många andra teorier

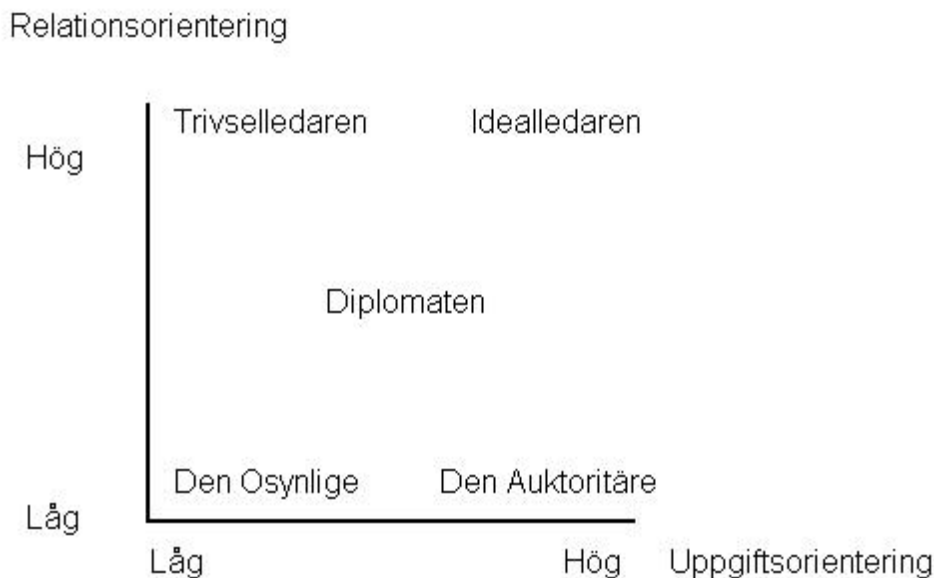
utanför beteendeskolan och syftar på samma saker. (Clegg et al. 2007, s. 250-251) Vidare kommer beteendeteorins Gridmodell som visar på ledarens beteende att behandlas.

3.2.1 Gridmodellen

Blake och Mouton (1985) introducerade den mest kända ansatsen i ledarskapsstudier nämligen Gridmodellen, som även ytterligare utvecklades av Blake och McCauley (1991). Detta innefattar ett rutnät där ledaren placeras utifrån sina prestationer. Graden av omsorg och produktion finner vi på den horisontella axeln och omsorg och människor på den vertikala. Det som betraktas som den bästa ledarstilen är när chefen börja närma sig teamledarskap som befinner sig i övre högra cellen, det vill säga hamna högt i båda skalorna. När man utför dessa tester på ledare är det mycket sällan någon hamnar i kolumnen för teamledarskap på första försöket. Tanken är att ledaren ska utvecklas och tilldelas hjälp för att nå den ideala positionen. Om man varken visar omsorg om personal eller produktion utövar man ett så kallat utarmat ledarskap. Ägnar man däremot stor omsorg för personal men inte för produktion är stilen gemytledarskap. Denna typ av ledare anser det viktigare att personalen trivs än att arbetet blir utfört. Stilen uppgiftsledarskap är det omvända, arbetsuppgifter går före omsorg av personalen.

Gridmodellen bör användas mer som beteendeträning än en teori och behovet av att utveckla ledarens förmåga att arbeta för både människor och uppgifter. Likert (1979) menar att personalinriktade chefer hade större möjlighet till framgång än de som var jobbinriktade. Detta på grund av att den jobbinriktade ledaren fokuserade för mycket på effektivitet och kostnadsminskning som inte ledde till ett positivt resultat för personalen då det stred mot deras behov och måluppfyllelse. Det bästa resultatet uppnås när det sker balans mellan människor och uppgifter. Ett allt för mycket fokus på personalen kan göra det svårt att fullgöra uppgifterna och allt för stort fokus på uppgiften påverkar personalens motivation till att utföra uppgifterna. (Clegg et al. 2007, ss. 251-253) Denna modell har valts för att undersöka de intervjuade chefernas beteende i förhållande till produktionen om omsorg och produktion samt hur de anställda uppfattar dem. Även i enkätundersökningen används Gridmodellen för att ta reda på hur anställda inom detaljhandeln uppfattar sin chef.

Blake & Mouton: The Managerial Grid



Bildkälla: En ledares egenskaper: En undersökning i Stockholm (2006) Södertörns Högskola

3.3 Situationsteorier och kontingensteorier

Andra teoretiker anser att det är situationer eller kontingenser som styr hur en chef utför sitt ledarskap. Vi kommer att behandla denna teori nedan för att få ett bredare perspektiv på ledarskap. Ett sätt att se på ledarskap är att ledare anpassar sig och hanterar situationer på olika sätt. Vad gäller kontingensteorierna grundar de sig i att ledaren anpassar sig till föränderliga situationer och kontexter. Situations- och kontingensteorier anser att ledareffektivitet är mindre beroende av medfödda egenskaper och ledarens beteendestil. Här är det istället kontexten och situationen som har stor betydelse, som till exempel arbetsmiljön i ett företag. (Clegg et al. 2007, ss. 254-255) Situationsteorier har valts för att ta reda på om förändringar på IKEA och Ica Maxi påverkar chefernas ledarstil och deras sätt att leda de anställda. Nedan presenteras olika ledarstilar och vad dessa innebär.

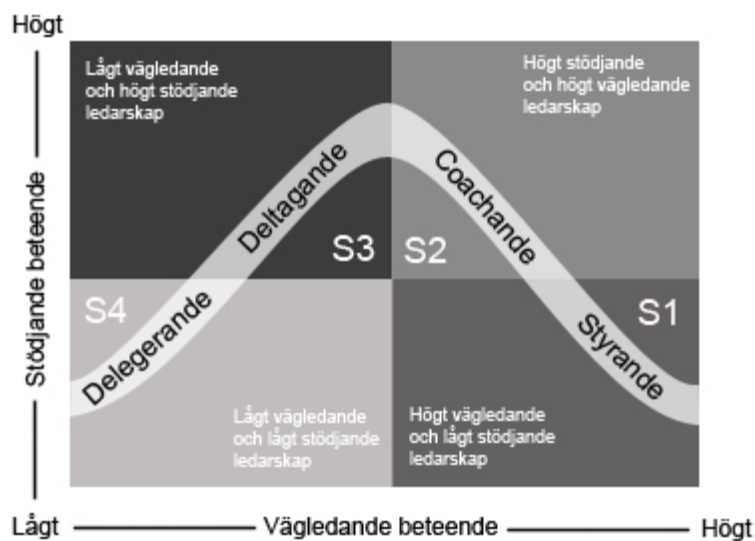
3.3.1 Path-goal-teorin

Utifrån kontingensteorin har Path-goal-teorin utvecklats och beskriver fyra olika ledarstilar. Denna teori har vi valt i förhållande till vårt syfte, då det är olika ledarstilar som kommer att studeras och analyseras. Path-goal-teorin av Robert House är en av kontingensteorierna om ledarskap. Enligt denna teori bör ledaren motivera sina medarbetare vilket ska hjälpa dem att inse att de kan göra ett bra arbete som ska leda till att de kan tillfredsställa sina behov och förväntningar. House menar att de anställdas behovstillfredsställelse ökar ju bättre de presterar. Det är då även viktigt att ledaren kan förse sina medarbetare med bland annat psykologiskt stöd och de resurser som krävs för att de ska kunna utföra sina uppgifter. Path-goal-teorin innehåller fyra ledarstilar och olika kontingenser. Dessa ska leda till ett ledarskap som präglas av effektivitet. De fyra ledarskapsstilarna är styrande, stödjande, deltagande och prestationsinriktad ledarstil. En ledare som är styrande sätter upp klara mål och en plan för hur de ska uppnås. Dessa ledare är oftast uppgiftsinriktade och använder sig bland annat av belöningar och disciplin. Den stödjande ledarstilen präglas av att skapa en behaglig arbetsmiljö och att ledaren ser till de anställdas behov. Deltagande ledare är en ledarstil där medarbetarna blir uppmuntrade till att delta i företagets beslutsfattande. Den prestationsinriktade ledaren förväntar sig att personalen tar ansvar både individuellt och för organisationen. Ledaren anser att personalen ska försöka uppnå målen och dessa mål ska ses som en utmaning. Forskare, bland annat House har även utvecklat ytterligare två ledarstilar. Nätverksarbete och värdebaserat ledarskap är utvecklade till relationer inom team- och organisationsnivå. En nätverksarbetande ledare är bland annat duktig på att skapa och behålla viktiga relationer för sitt företag. Inspirera visioner och dela med sig av värden till personalen är egenskaper som en värdebaserad ledare har. (Clegg et al. 2007, ss. 255-256)

House menar att en effektiv ledare anpassar sig efter situationen och kan använda sig av en eller flera av de olika ledarstilarna. Ett effektivt ledarskap beror på två slags kontingenser varav den första är personalrelevanta kontingenser. Så som till exempel personalens kompetens, erfarenheter och personlighet. Den andra kontingensen är miljörelevant och exempel på denna är uppgiftens struktur och dess natur. (Clegg et al. 2007, ss. 255-156)

3.4 Situationsanpassad ledarskapsmodell

Även den situationsanpassade ledarskapsmodellen bygger på ledarstilar och består av fyra olika ledarroller. Denna har valts för att den tar upp personalens beredvillighet och ger oss ett bredare perspektiv på ledarens och de anställdas relation. Den situationsanpassade ledarskapsmodellen är skapad av Hersey, Blanchard och Johnson (1996) och är ett utbildnings- och konsultverktyg. Denna modell bygger på att ledaren utifrån personalen använder sig av en lämplig ledarstil. Modellen består av fyra ledarroller, dessa är delegerande, deltagande, säljande och berättande. Man tar även hänsyn till de efterföljandes grad av beredvillighet. Vilken ledarstil som är den lämpligaste beror på deras beredvillighet, det vill säga hur mycket emotionellt stöd de kräver samt hur mycket vägledning personalen behöver för att kunna genomföra sitt arbete. Den situationsanpassade ledarskapsmodellen beror på faktorer som står utanför ledarens faktiska person. (Clegg et al. 2007, s. 257) Ett annat sätt att se på ledarskap är utifrån ledarens förmågor och sättet att leda sina anställda i en föränderlig situation, vilket behandlas nedan.



Bildkälla: Ledarskap i kris: En studie av ledarskap i ekonomiska kriser (2009) Södertörns högskola

3.5 Tjänstvilligt ledarskap

Det tjänstvilliga ledarskapet har tagits med för att kunna studera hur ledare förhåller sig till de riktlinjer som finns inom organisationer. Det tjänstvilliga ledarskapet finns numera ofta i nutidens organisationer och det innebär att ett projekt är redan fastställt och chefer eller blivande chefer följer ett program. Med detta systematiserade program vill företaget uppnå stort ledarskap men lyckas sällan då många som blir ledda av en ledare drabbas av ett inre motstånd och man upprätthåller en slags distans till budskap som sänds ut. Dessutom avstår man från öppna frågeställningar. Detta ledarskap handlar om att leda och lotsa sina medarbetare och ta sig an chefsuppdrag i en strukturerad bana för att uppnå mål. Här handlar det alltså inte om att ”erövra världen” utan snarare ta ett steg, ett år i taget, genom att ta hand om sig själv och företaget (Jönsson & Strannegård, 2010, ss. 205-207). Härmed avslutas teoridelen om ledarskap och ledarskapsstilar och vi kommer härnäst att presentera en teoretisk ram om kommunikation.

3.6 Verbal och icke- verbal kommunikation

Både verbal och icke-verbal har betydelse för hur ledaren får ut sitt budskap till de anställda. Nedan följer en teoretisk beskrivning av dessa två olika sätt att kommunicera, både tillsammans och var och en för sig. Kommunikation innebär att dela med sig av något, till exempel värderingar. Det betyder att något delas och blir gemensamt. (Nilsson & Waldemarson, 2005, s. 7) Kommunikation kan vara verbal och/eller icke- verbal. Verbal kommunikation mellan människor är det talande eller det skrivande ordet. Det icke- verbala budskapet är människors omedvetna kroppsspråk. (Dahlkwist, 2004, s. 9) Till exempel genom miner och gester kan människor dela tankar och känslor, det vill säga att man inte behöver tala med varandra för att uttrycka något. Det är genom den icke- verbala kommunikationen som vi uppehåller relationer till varandra. Vilket kan ge uttryck för bland annat samhörighet och acceptans som påverkar samspelet mellan människor. För att en ledare till exempel ska kunna skapa ett öppet och kreativt klimat i en grupp är det bland annat viktigt med det icke-verbala budskapet denne ger. För att nå det önskade klimatet bör ledaren förmedla det icke-verbala budskapet i form av tolerans och förtroende. (Nilsson & Waldemarson, 2005, ss. 33-34)

3.7 Envägs- och tvåvägskommunikation

Följande teori används för att i analysen kunna se till de anställdas delaktighet och möjlighet till egna åsikter i en organisation. Denna teori tar upp två olika sätt att kommunicera, dels genom envägskommunikation och dels tvåvägskommunikation. Envägskommunikation är när budskapet tas emot och där det inte kan ges en direkt återkoppling. Exempel på envägskommunikation är att titta på tv eller att läsa ett mail. Även möten där det inte lämnas plats för att ställa frågor. Det är dock ovanligt med situationer där kommunikationen är helt en envägskommunikation mellan människor. Då det alltid kommuniceras mellan människor till exempel att uttrycka sig genom kroppsspråk. Vid tvåvägskommunikation kan mottagaren ställa frågor när som. Exempel på detta är diskussioner eller lektioner där deltagarna får ge kommentarer. En fördel med tvåvägskommunikationen är att risk för missförstånd minskar och att det skapar en känsla av delaktighet i beslutsfattande. Det finns dock exempel på falsk tvåvägskommunikation. Om en lärare uppmanar sina elever att ställa frågor men kroppsspråk uttrycker att det inte finns tid till detta blir tvåvägskommunikationen falsk. (Dahlkwist, 2004, s. 11) Kommunikation innefattar även lyssnande och denna förmåga är en viktig del i en väl fungerande kommunikation. Enligt Nilsson och Waldemarson så tänker vi ofta mer på vad vi själva ska säga i en kommande dialog än på att lyssna på vad den andra säger under pågående samtal. Detta medför att allt inte uppfattas av det som informeras. (Nilsson & Waldemarson, 2005, s. 89) För att budskapet ska komma fram och tolkas på rätt sätt kan barriärmodellen användas för att se vilka kommunikationshinder som finns och den presenteras nedan.

3.8 Barriärmodellen

Barriärmodellen syftar på att det finns hinder/barriärer som gör att direkt överföring mellan människor ses som omöjlig. Barriärer kan till exempel vara kultur, personlighet och attityder som avspeglas i kommunikationen. Dessa medverkar till tolkningen av det som sägs och görs. Ett exempel kan vara att en sändare endast kan se mottagarens upplevelser genom dennes beteende. Sändaren måste då tolka detta utifrån sitt eget filter och sina utgångspunkter. Olika hinder kan göra att mottagarens avsikt med beteendet inte blir samma som sändarens uppfattning och tolkning. Det vill säga att samma avsikter kan bli skilda beteenden för människor. Att förstå vad som rör sig i en persons upplevelsevärld är omöjligt att se. För att förstå varandra måste tankar och känslor omformas till tal och handlingar. Vid ett samtal är det vad man *tror* den andra har menat som formar upplevelser och reaktioner. (Nilsson & Waldemarson, 2007, ss. 23-24) I organisationen kan kommunikation ske på olika nivåer och

därför kommer vi nedan att presentera de kommunikationsnivåer som finns.

3.9 Fyra olika kommunikationsnivåer

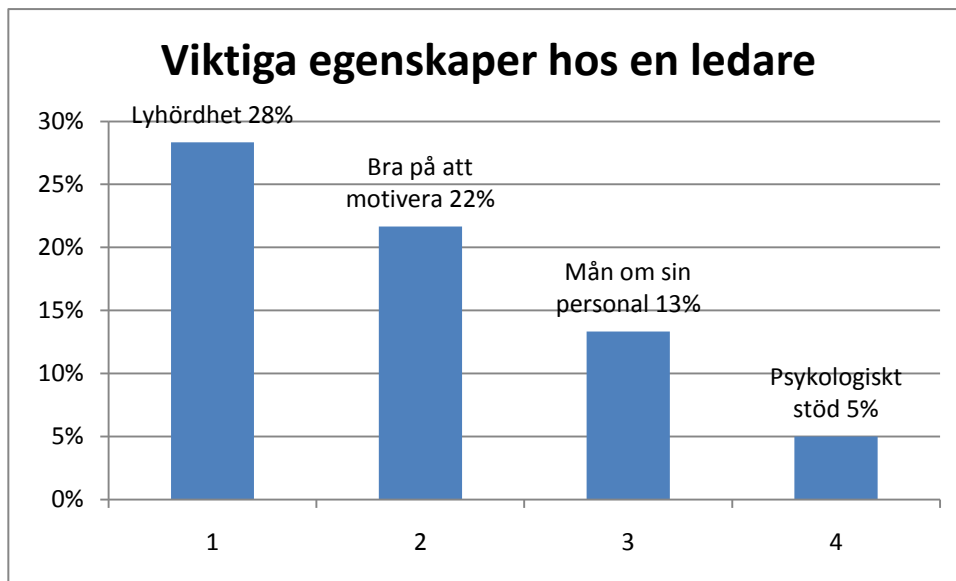
Enligt Littlejohn (1989) kan man skilja mellan fyra olika kommunikationsnivåer i en organisation. De fyra nivåerna är dyadisk kommunikation, smågruppskommunikation, organisatorisk kommunikation och masskommunikation. De tre första kommunikationsnivåerna sker främst i en kontext som är interpersonlig. Det vill säga framförallt ansikte mot ansikte. Den fjärde nivån kommuniceras genom masskommunikationskanaler. (Clegg et al. 2007, s. 324) Masskommunikationen har fyra viktiga egenskaper: kommunikationen är för en stor och anonym publik, kommunikationen är enkelriktad, feedbacken är begränsad, den förmedlas genom snabba kanaler och att förmedlaren är oftast större organisationer. (Clegg et al. 2007, s. 330) Den dyadiska nivån är kommunikationen mellan en medarbetare och chefen. Denna kommunikationsnivå kan vara interpersonlig, när man talar med någon om ett eller annat vilket bygger på ett ömsesidigt beroende. Kommunikationen kan även vara opersonlig som till exempel digital kommunikation via ett callcenter. Vid smågruppskommunikation är kommunikationen även här ansikte mot ansikte men det bildas också olika roller i gruppen och dynamiken blir annorlunda. (Clegg et al. 2007, s. 325, ss. 327-328) Organisatorisk kommunikation sker internt i företaget men organisationen kommunicerar även med dess omgivning och intressenter. (Clegg et al. 2007, s. 330)

4. Empiri och Analys

Utifrån det insamlade materialet från intervjuerna och enkätundersökningen kommer resultaten kopplas samman med de valda teorierna. I analysen kommer även samband att presenteras mellan det empiriska materialet och den litteratur som valts.

4.1 Egenskaper kan påverka?

Utifrån enkätundersökningen framkom olika egenskaper som respondenterna tyckte karaktäriserade en bra ledare. Egenskapsteoretiker studerar ledarskap utifrån vissa fysiska personlighetsdrag och egenskaper (Clegg et al. 2007, ss. 249-250). Huvudegenskaperna som framkom i enkätundersökningen oavsett ålder var framför allt egenskaper som lyhörd, motiverande och att vara mån om sin personal. Resultatet visar att hela 28 procent av respondenterna ansåg lyhördhet som viktigt. Detta kopplas till att olika egenskaper kan ha betydelse för allmänhetens uppfattning om vad som gör en bra ledare. En person kan tycka att lyhördhet väger tungt medan en annan anser den mindre viktig. Detta leder till att beroende på personalens uppfattning kan en ledares egenskaper ses som positiva eller negativa utifrån de anställdas tycke. Dock ses att en majoritet vill att en ledare ska vara lyhörd och motiverande. Är det då dessa egenskaper som formar en ledare och kan det verkligen vara så att det inte går att lära sig att vara en ledare, så som egenskapsteoretiker hävdar? (Clegg et al. 2007, s. 249). Om det skulle vara så att lyhördhet är en så pass viktig egenskap finns det då begränsningar för människor och dess förmåga att lyssna? Eventuellt kan det finnas en möjlighet att vissa redan från sin uppväxt lärt sig lyssna och att vissa händelser har präglat och format denna egenskap. Det behavioristiska synsättet på ledarskap menar istället att ledare kan utvecklas genom undervisning för att bli en bra ledare (Clegg et al. 2007, s. 250). Utifrån detta antagande kan egenskaper som lyhördhet och motivation läras ut. Kanske är det så att en kombination mellan vissa egenskaper som uppkommit i samband med uppväxten och utbildning påverkar de egenskaper som präglar människors sätt att leda.



Av resultatet blir det intressant att gå ytterligare ett steg längre i analysen av lyhördhet som dessutom kan kopplas samman med ledarens kommunikation. Kommunikation innebär inte endast att tala utan begreppet innefattar även lyssnande. Enligt Nilsson och Waldemarson tänker vi ofta mer på vad vi själva ska säga i en kommande dialog än på att lyssna på vad den andra säger under pågående samtal. Detta medför att allt inte uppfattas av det som informeras (Nilsson & Waldemarson, 2005, s. 89). Resultatet visar att lyssnandet har stor betydelse även för respondenterna i enkätundersökningen och blir en viktig egenskap för ledare i detaljhandeln. I intervjun med Karin Öberg (avdelningschef IKEA Helsingborg) nämnde hon inte lyhördhet som en viktig egenskap hos ledare, däremot var det en egenskap som butikschef på Ica Maxi ansåg viktig. Här ser författarna att egenskaper ännu en gång kan uppfattas och vara olika betydelsefulla beroende på vem som tillfrågas. Vissa egenskaper väger tyngre än andra men oavsett så utgör lyssnandet en positiv egenskap för både ledarskapet och kommunikationen.

4.2 Har graden av omsorg och produktion påverkan på kommunikationen?

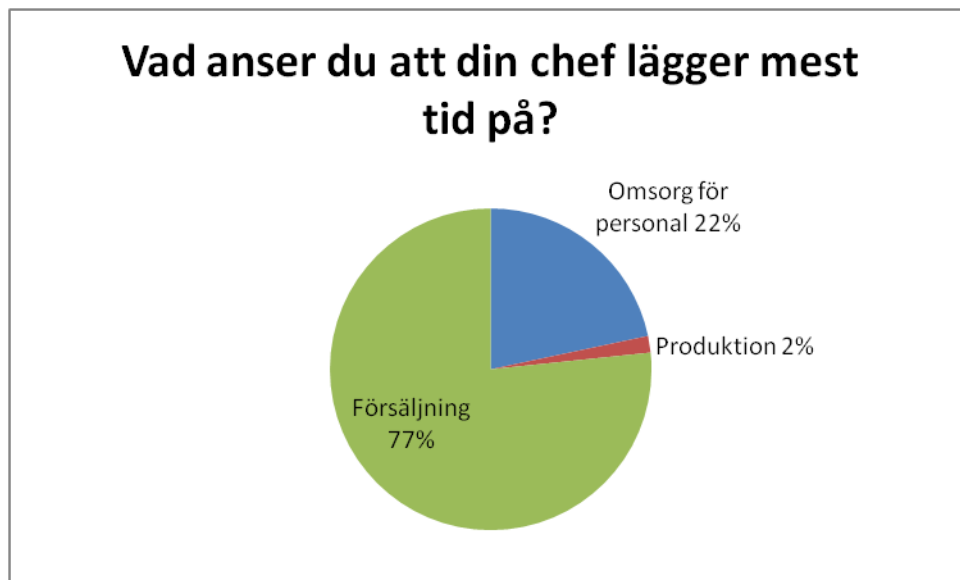
Vid samtliga intervjuer ställdes frågan till de anställda om hur de upplevde huruvida cheferna lägger mest tid på; omsorg av personalen eller på försäljningssiffrorna? Samma fråga ställdes även till cheferna. Tove (anställd på IKEA) berättade att hon tycker att Karin är väldigt mycket för siffror och bryr sig om butiken. Det vill säga att mycket tid läggs på att utvärdera och följa upp försäljningen. Enligt Tove gör hon detta i kombination med omsorg för

personalen och beskriver sin chef med ord som ödmjuk och tillmötesgående. Detta kan kopplas till Gridmodellen där ledaren placeras utefter sina prestationer vad gäller omsorg av produktionen och omsorg av människor (Clegg et al. 2007, s. 251). Då Tove anser att Karin lägger tid på både personalen och sin uppgift hamnar Karin högt i de båda skalorna och kallas för teamledare. Ett teamledarskap ses som idealiskt och är svårt att uppnå. (Clegg et al. 2007, s. 252) Då endast en av Karins medarbetare har intervjuats är det svårt att göra en fullständig analys av Karins placering i Gridmodellen men intressant blir att analysera teamledarskapet som enligt Gridmodellen är det idealiska ledarskapet. Då teamledarskapet innefattar en hög grad av omsorg kan det vara svårt för Tove eftersom hon endast arbetar varannan helg och dessutom har en ny chef. Eftersom Tove arbetar helger träffar hon inte sin chef särskilt ofta och nämner att hon hämtar motivation från annan personal som arbetat på avdelningen under en längre tid. Utifrån denna information kan författarna se en tendens av att ett inte fulländat teamledarskap utförs. Eftersom att Tove har fått hämta motivation från andra har det tydligen inte räckt med chefens motivation. Allt för mycket fokus på chefens uppgift kan påverka just personalens motivation (Clegg et al. 2007, s. 252). Snarare får Tove mer information gällande försäljningen av sin chef än omsorg i form av exempelvis motivation. Enligt denna analys kan då istället ett svagare teamledarskap utläsas och omsorg av personalen har inte lika hög skala som omsorg av försäljningen.

Under intervjun med anställd på Ica Maxi gavs ett direkt svar om att hon upplevde sin butikschef lägga mest tid på försäljningen. I Gridmodellen hamnar en sådan upplevd ledarstil under stilen uppgiftsledarskap, som innebär att största fokus läggs just på försäljningen och en mycket liten grad av omsorg av personalen (Clegg et al. 2007, s. 252). Anställd på Ica Maxi upplever inte tillräckligt med respons av utförd uppgift ges vilket kan medföra att energin för att utföra arbetet minskar. Beröm ges ibland men antagligen allt för sällan då intervjupersonen tog upp det som ett problem, vilket kan kopplas till för lite omsorg för personalen och Gridmodellens uppgiftsledarskap. Då det vidare i intervjun ställdes frågor angående vad som motiverar henne i sitt arbete berättar hon om budgeten. Anställd på Ica Maxi menar att genom att ha tillgång till dagens mål och budget drivs hon till försäljning då hon även vet att en bonus kan tillfördelas om budget nås. Även här synliggörs ett uppgiftsledarskap då budgeten starkt relateras till försäljning och siffror. Vid uppgiftsledarskap tas mindre hänsyn till personalens behov och måluppfyllelse (Clegg et al. 2007, s. 252). Kanske att anställd på Ica Maxi genom fler personliga mål och inte endast företagets gemensamma mål skulle känna sig

mer uppskattad och därmed bidra till att uppgiften utförs på bästa sätt. Detta tankesätt leder chefen ett steg närmare det idealiska ledarskapet.

Både IKEA och Ica Maxi är stora detaljhandelsföretag där antagligen strävan mot en personal som ska kunna arbeta självständigt men under direktiv från ledning. Går detta ihop med det teamledarskap som litteraturen anser vara det idealiska att uppnå? Både när det gäller IKEA och Ica Maxi har det framkommit att omsorg för personalen upplevs bristande. Kanske är det svårare på större detaljhandelsföretag att uppnå teamledarskap och då blir uppgiftsledarskapet inom dessa företag det lättaste ledarskapet att uppfylla.



Ledares sätt att prioritera sin tid har även undersökts i enkäten enligt följande fråga; Vad tycker du din chef bryr sig mest om av följande alternativ? Resultatet visar att majoriteten, hela 77 procent anser sin chef lägga mest tid på försäljningen. Detta tyder på att det utförs mest uppgiftsledarskap i detaljhandeln enligt undersökningen. Då det är försäljningsföretag kan det vara en medveten ledarstil som visat sig ge bäst resultat för försäljningen och därför ser man inget behov av förändring. Är det så att detaljhandelsledare ser en rädsla till förändring då de är måna om sin budget och sina siffror? Enbart 22 procent ansåg att deras chef lägger mest tid på omsorg för personal, vilket betyder att det utförs ytterst lite gemytledarskap bland butikerna som vi besökte. Gemytledarskap innebär att fokus läggs på

omsorg för personalen. I Gridmodellen ägnar då chefen stor omsorg till sin personal medan produktionen läggs åt sidan. Gemytledarskap leder till att människor antagligen trivs på sin arbetsplats men att själva uppgifterna kommer i andra hand. (Clegg et al. 2007, s. 252) Denna typ av ledarskap blir svår i detaljhandelsföretag då cheferna har ett ansvar att följa och uppnå budget. Detta kan kopplas till det låga resultatet gällande omsorg för personalen i enkätundersökningen. Hur påverkar då de olika ledarstilarna kommunikationen mellan chefen och de anställda? Beroende på var ledaren befinner sig i Gridmodellen påverkas antagligen kommunikationen. Gemytledarskap kan tänkas ge en god kommunikation då ledaren antagligen har en bra kontakt med sin personal eftersom som omsorg ligger i fokus. Däremot säger anställd på Ica Maxi hur hon upplever ett stressigt arbetsklimat där för lite beröm ges. Då det enligt intervjuerna råder ett uppgiftsledarskap på Ica Maxi ses här hur kommunikationen drabbas då det läggs mycket fokus på försäljning och resultat. Under intervjun med butikschef på Ica Maxi framkom att hon ansåg sig utföra ett teamledarskap. Detta tyder på att betydelsen av omsorg om sin personal finns där men enligt analysen inte räcker till.

4.3 Ledarskapet anpassat efter individen

Den situationsanpassade ledarskapsmodellen är ett verktyg för att välja en lämplig ledarstil utifrån personalen (Clegg et al. 2007, s. 257). I intervjun med Tove framkom att hon tror att det behövs mer stöd i arbetet till en början. Efter hand som tiden går anser hon att det inte krävs lika mycket stöd men däremot en kännedom av att någon tror på en. Anställd på Ica Maxi hävdar att hon har stor kunskap om sina arbetsuppgifter och kompetens för att utföra dessa på bästa sätt. Hon behöver således inte lika mycket stöd utan anser sig klara uppgiften självständigt. Dessa tankar leder oss in på chefens kompetens att kunna se till var och en av sina medarbetares behov. Till en början kan den berättande ledarstilen vara till hjälp då mer stöd antagligen behövs. Personalens beredvillighet är då stor och enligt teorin kräver personalen mycket vägledning för att kunna genomföra sitt arbete. Kunnig och självständig personal behöver endast en delegerande ledarstil att följa (Clegg et al. 2007, s. 257). Cheferna på Ica Maxi och IKEA bör anpassa sitt ledarskap enskilt för varje individ för att kunna uppnå den mest lämpade ledarstilen. Vid vissa ledarstilar kan mer kommunikation behövas som till exempel till den berättande ledarstilen där mer information behövs förmedlas. I intervjun med Karin nämnde hon att alla medarbetare är olika och behöver olika ledarskap. Det skulle

inte kunna fungera att behandla alla lika eftersom de är i olika stadier och har hand om olika arbetsuppgifter. Karin beskriver att hon måste anpassa sitt ledarskap utifrån vem som behöver en tillrättavisning. Vid en situation där hon ska visa sitt ledarskap gentemot en anställd som har jobbat där i femton år, gör hon inte det på samma sätt som till en nyanställd som bara jobbar där varannan helg. Till den erfarna påpekar hon inte hur ett tyg ska hänga eftersom den anställda redan kan detta och behöver ingen tillrättavisning som tar onödig tid. Detta är ett exempel på ett ledarskap där rollerna deltagande och delegerande tillämpas (Clegg et al. 2007, s. 258). Den nyanställda behöver mer riktlinjer och tillrättavisning för att komma in i företagets tankesätt vilket gör att ledaren behöver kommunicera mer. Här synliggörs en berättande ledarroll. Beroende på vilken ledarstil som används kan det påverka kommunikationen på så vis att ledaren behöver vara mer eller mindre närvarande. Ledarens grad av kommunikation bör anpassas till varje anställd och dess beredvillighet.

I intervjun med Karin berättades som sagt att hon anser att alla hennes medarbetare behöver olika ledarskap. Det är viktigt för henne att anpassa sitt ledarskap för de olika medarbetarna på avdelningen, då de befinner sig i olika stadier av arbetsuppgifter samt att de har olika personligheter. Det är därmed inte endast olika stadier som ledarskapet behöver anpassa sig efter utan även de olika medarbetarnas personligheter. Detta kopplas till barriärmodellen som innebär att det finns hinder/barriärer som problematiserar överföringen av budskap. Bland annat kan kultur, språkvanor, personlighet och attityder påverka tolkningen av det som sägs. (Nilsson & Waldemarson, 2007, s. 23) Tove vill till exempel enligt intervjun gärna att chefen ska finnas där och stötta henne emellanåt, men arbetar annars bra självständigt. Om inte Karin gör just detta kan det uppstå barriärer och kommunikationen kan påverkas negativt. Kommunikationen bör alltså anpassas till Toves personlighet och behov av tillrättavisning. Detta tyder på att det alltså inte endast är graden av kommunikation som ledaren kan anpassa utan även hur de väljer att kommunicera med varje anställd.

4.4 Situationsanpassat ledarskap blir viktigt vid förändring?

Både IKEA och Ica Maxi har genomgått stora organisatoriska förändringar och det blir därmed intressant att se till chefernas ledarskap vid olika situationer. Tove har varit anställd på IKEA i två år och bara under denna korta tid berättar hon att det har skett stora

förändringar. När Tove började på IKEA blev organisationen delad då lagret flyttades till Berga ifrån själva IKEA- varuhuset. Tove beskriver att hon tyckte att en ”vi mot dem känsla” uppstod. Kontingensteroier om ledarskap menar att en effektiv ledare anpassar sig till föränderliga situationer och kontexter som till exempel arbetsmiljön i organisationen (Clegg et al. 2007, ss. 254-255). Då Tove kände denna delade känsla har kommunikationen påverkats och ledarskapet blir betydelsefullt att anpassa för situationen och personalen. Detta kan analyseras med olika ledarstilar som kan tillämpas vid förändringar. Förändringen på IKEA kan kopplas till att ett prestationsinriktat ledarskap har utförts. En prestationsinriktad ledare ger personalen eget ansvar både individuellt och organisatoriskt (Clegg et al. 2007, s. 256). Denna ledarstil har synliggjorts både på IKEA samt på Ica Maxi då de anställda säger sig få ta eget ansvar. Denna ledarstil ser ut att användas kontinuerligt oavsett förändringar som sker i företagen. Ingen av intervjupersonerna nämner någon form av minskat ansvar för att underlätta vid organisatoriska förändringar som till exempel förändringen på IKEA. Vid denna situation hade ett stödjande ledarskap kunnat underlätta för personalen. Den stödjande ledarstilen ser till de anställdas behov och skapar en behaglig arbetsmiljö (Clegg et al. 2007, s. 256). Detta för att istället för den upplevda ”vi mot dem känslan” kunna skapa en sammanhållning där man gemensamt uppnår målen med förändringen.

Butikschef på Ica Maxi berättar om en organisatorisk förändring där de bland annat halverat sitt sortiment och minskat på butiksytan. Hon klargör hur viktigt det då blivit att deras webbmöten fungerar och att samtliga deltar på dessa för att få ett gemensamt tänk. För att alla de anställda ska bli medvetna om de nya rutinerna och förändringar kan den styrande ledarstilen i Path-goal-teorin tillämpas. Styrande ledare är duktiga på att klargöra företagets mål och hur dessa ska uppnås (Clegg et al. 2007, s. 256). Den styrande ledarstilen kan användas vid nya situationer som kan uppstå för personalen då klara direktiv behövs för att personalens välbefinnande. Genom webbmötena kan ett styrande ledarskap här ses eftersom klara riktlinjer ska ges ut och följas av samtliga Maxi butiker. Denna ledarstil kan vara bra för att upprätthålla en tydlig kommunikation av förändringar som sker men även undvika missförstånd hos personalen.

4.5 Nya kommunikationskanaler kan passa bättre vid förändrade situationer?

Det nya varuhuset på IKEA har medfört förändring och kommunikationen blir viktig mellan ledningen och de anställda. Personalen mellan avdelningarna var mycket närmare varandra innan det nya varuhuset berättar Tove. Tidigare kunde personalen gå till varandra mellan avdelningarna om de behövde hjälp. För närvarande beskriver Tove att personalen på ovanvåningen och personalen på saluhallen arbetar separat. Enligt Tove har exempelvis logistiken inte fungerat lika bra som innan. Den organisatoriska kommunikationen kan därmed ha påverkats negativt av det nya varuhuset och den förändring det har medfört. Den interna kommunikationen i företaget är en kommunikationsnivå som därmed har genomgått en förändring. (Clegg et al. 2007, s. 330) Innan det nya varuhuset byggdes kunde personalen lättare kommunicera med varandra. Den interna kommunikationen var då mer av en intern personlig kontext, det vill säga ansikte mot ansikte mellan de olika avdelningarna (Clegg et al. 2007, s. 324). Numera tycker Tove att varje avdelning kan ses som en enskild butik. Detta tyder på att andra kommunikationskanaler kan behöva tillämpas vid förändringar vilket tydligt visas i förändringarna på IKEA. En intern personlig kontext kan bidra till en sammanhållning mellan avdelningarna och bör bevaras och inte gå miste om. Då de tappar den dagliga kontakten med personal på övriga avdelningar drabbas härmed en viktig del av kommunikationen. Då det råder en bristande kommunikation mellan de anställda går det inte bara ut över sammanhållningen utan påverkar även kundkontakten. Tove berättar att kunder ibland ställer frågor om varor på andra avdelningar och att det då kan vara svårt att hjälpa dem, eftersom personalen inte har tillräcklig information över de övriga avdelningarna. Enligt Path-goal-teorin är det viktigt att ledaren förser de anställda med till exempel psykologiskt stöd och att de har de resurser som behövs (Clegg et al. 2007, s. 255).

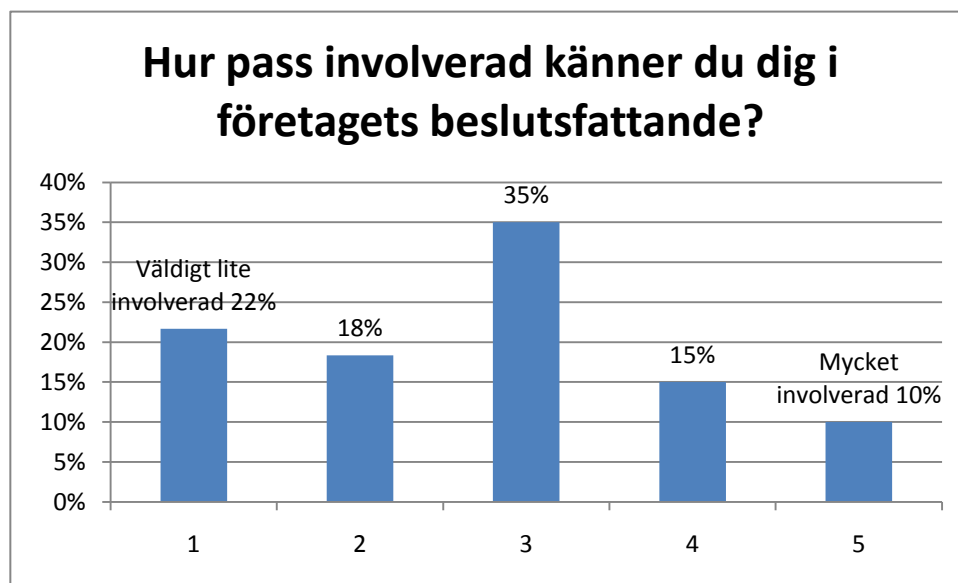
4.6 Webbmöten - ett sätt att kommunicera

På Ica Maxi hålls stora webbmöten inför stora kampanjer eller i början av en säsong där all personal samlas. Dessa webbmöten sträcker sig över alla Maxi butiker i hela Sverige och samtliga medarbetare samlas och tar del av informationen. Detta kopplas till en masskommunikation som kännetecknas av egenskaper som stor anonym publik (Clegg et al. 2007 s. 330). Anställd på Ica Maxi anser att det allt för sällan ges beröm och upplever ett stressigt klimat där respons saknas. Detta kan kopplas till masskommunikationens egenskaper

som enkelriktad kommunikation och begränsad feedback (Clegg et al. 2007 s. 330), men även att digital kommunikation kan vara opersonlig (Clegg et al. 2007, s. 325, ss. 327-328). Denna masskommunikation kan vara en anledning till att anställd på Ica Maxi saknar feedback för sin arbetsprestation. Masskommunikationen kan även sammanlänkas med envägs kommunikation på grund av möten där det inte kan ges en direkt återkoppling eller något utrymme för att ställa frågor (Dahlkwist, 2004, s. 11). Under ett webbmöte för samtliga Ica Maxi butiker i hela Sverige kan ett sådant utrymme för frågor och feedback knappast vara möjligt. Det blir tydligt att en envägs kommunikation kommuniceras i företaget. Hade det fungerat bättre med en annan form av kommunikationskanal eller är det denna form som krävs för att en så pass stor organisations ska kunna nå ut med sitt budskap till samtliga anställda?

Butikschefen på Ica Maxi berättar hur enkelt det är att arbeta i butiken eftersom det finns tydliga värdegrunder och mål att följa. Hon påpekar vikten av de stora webbmötena inför nya säsonger och kampanjer, då hon anser det gynnar ett gemensamt tänk och arbetssätt. Genom att på detta sätt systematiskt vägleda sin personal genom ett program och se till att alla följer samma riktning benämns i teorin som ett tjänstvilligt ledarskap. Detta kan dock innebära att de som är ledda av en sådan typ av ledare inte blir lika engagerade, upprätthåller en distans till budskap och drabbas av ett inre motstånd (Jönsson & Strannegård, 2010, ss. 205-207) Webbmötena blir på sätt lätt opersonliga och personalen kan känna sig som en i mängden. Det blir också svårt att känna en delaktighet som anställd på grund av att det från ledningens sida blir en envägs kommunikation. Detta gör att kommunikationen blir svag mellan ledning och anställda. Då budskapet från ledningen tas emot elektroniskt blir det svårt som anställd att få sina åsikter uppmärksammade via denna kommunikationskanal (Dahlkwist, 2004, s.11). Detta kopplas till vad den anställde på Ica Maxi uttalade sig om huruvida hon beskriver hur de upprepade personalmötena fungerar. De är uppbyggda av systematiska direktiv från ledningen som meddelas ut till butikschef, som i sin tur meddelar sin personal om vad som ska göras och hur det ska göras. Hon berättar även att när nya produkter kommer till butiken är allt redan förutbestämt om hur och vart det ska placeras, men att det ibland kan godkännas med egna idéer. Ledningen bör använda sig av personalens kunskap om butiken då det är dem som arbetar närmast kunderna. Åsikter från hur kunderna upplever butiken når antagligen i första hand personalen på plats. Här blir personalens kunskap och kännedom en orsak till varför en tvåvägs kommunikation blir viktig.

Utifrån enkätundersökningen kan det utläsas hur involverade svarspersonerna känner sig i företagets beslutsfattande. Hela 22 procent tycker att de är väldigt lite involverade i företagets beslutsfattande. Detta tyder på att en envägskommunikation är vanligt förekommande i detaljhandelsföretag och stärker även anställd på Ica Maxis uttalande om hur en direkt återkoppling och feedback saknas.

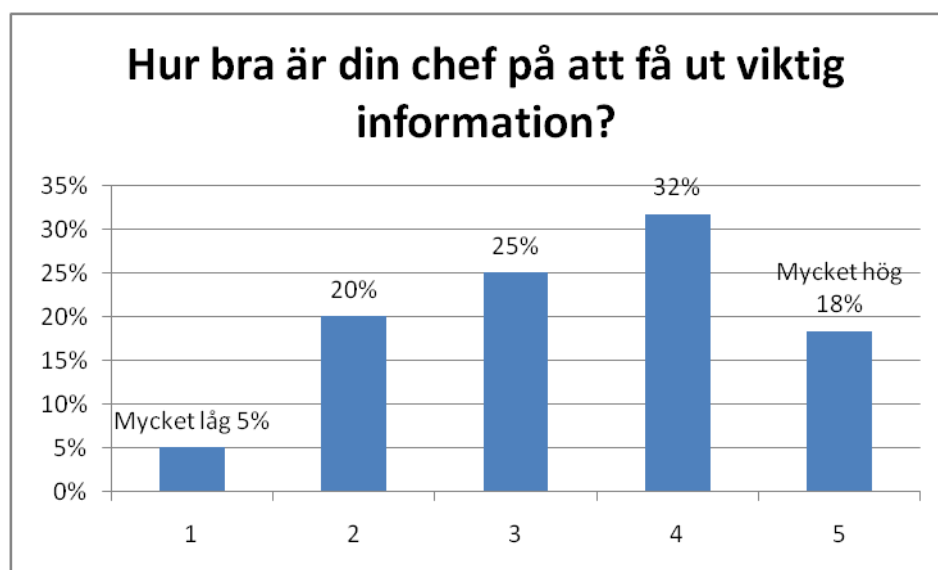


4.7 Hur når ledarna ut med sitt budskap?

Det finns olika kommunikationsnivåer inom ett företag där informationen delas mellan chefer och anställda. Enligt Littlejohn finns det fyra kommunikationsnivåer; dyadisk kommunikation, smågruppskommunikation, organisatorisk kommunikation och masskommunikation. De tre första sker ansikte mot ansikte medan masskommunikationen sker genom masskommunikationskanaler och är mer opersonligt (Clegg et al. 2007, s. 324). I intervjun med Tove beskrev hon hur kommunikationen ser ut från ledningen till de anställda. Hon berättade att numera går högsta varuhuschefen på "omedvetna" kontrollrundor och erbjuder därmed en dyadisk kommunikation till de anställda. Tove menar nämligen att om en anställd har ett problem kan de gå direkt till varuhuschefen och därmed ta bort mellansteget att gå via en avdelningschef. Dock menar hon att det är uttalat att de anställda ska gå via sin avdelningschef i första hand där hon/han sedan för informationen vidare uppåt. Detta

kommunikationssätt skulle kunna bidra till en mer omfattande gemenskap genom att ett personligt möte uppstår. Tove kan därmed känna sig mer betydelsefull i företaget istället för den annars vanliga masskommunikationen som råder i stora företag.

Vidare pratar både Tove och Karin om IKEAs egen personaltidning där information om kampanjer ligger som informationskälla och utkommer en gång i månaden. I den skriver de olika avdelningscheferna viktig information till de anställda, vilket är bra för Tove som enbart jobbar där varannan helg. Dock ser Karin tidningen mer som en sekundär kommunikationskanal. Den skickas ut via mail vilket är ett exempel på nivån masskommunikation där informationen inte ges ut ansikte mot ansikte. Den har ett mer opersonligt sätt då den är enkelriktad och är till för en stor och oftast anonym publik (Clegg et al. 2007, s. 330). Det är avdelningschefernas ansvar att få ut denna information i tid. Enligt Karin medför det svårigheter då hon i sin tur får flera mail som egentligen inte har med hennes avdelning att göra och är tidskrävande. Istället för att lägga tid på till exempel omsorg om personalen läggs det tid på att sortera mail och kan därmed ge en negativ effekt på kommunikationen. Även fast att tanken antagligen är att skapa effektivitet. I stora detaljhandelsföretag kan en personaltidning vara en bra kommunikationskanal för att alla ska kunna läsa och ta till sig information snabbt. Denna kommunikationskanal kanske inte passar alla och viktig information kan då förloras. Därför går det omöjligt att använda sig enbart av just detta sätt för att nå ut till alla anställda.



Utifrån diagrammet ovan kan ses att majoriteten av svarspersonerna anser att deras chef har en god förmåga att få ut viktig information. Detta material kan tolkas på så sätt att cheferna får ut viktig information ute bland butikerna, men hur tolkas informationen av de anställda? Kanske tolkar de anställda inte alltid informationen på rätt sätt på grund av till exempel som tidigare nämnt olika barriärer.

5. Slutsats

Hur påverkas kommunikationen i en organisation av ledarens egenskaper och ledarskapsstil och på vilket sätt?

Författarna har kommit fram till att ledarens egenskaper kan påverka kommunikationen men att vissa egenskaper väger tyngre än andra. Det författarna kunnat utläsa av insamlat material och analys är att lyssnandet är den egenskap som väger tyngre och omnämns som en positiv egenskap för kommunikationen. För att skapa en god kommunikation inom detaljhandeln behövs det läggas tid på personalen men även i kombination med försäljningen. Det optimala blir att hitta en balans mellan dessa och ett teamledarskap gynnar både kommunikationen till lika stor del som försäljningen. Beroende på var ledaren befinner sig i Gridmodellen påverkas kommunikationen antingen negativt eller positivt. Ett uppgiftsledarskap gynnar inte kommunikationen positivt eftersom ledaren lägger för stort fokus på själva uppgiften och försäljningen.

Hur ser sambandet ut mellan ledarskap och kommunikation beroende på olika situationer?

Det är inte endast en ledarstil som anses vara den bästa och fungerar i alla situationer. Ett bra ledarskap innebär att kunna anpassa sin ledarskapsstil till de olika förändringar som kan uppstå i detaljhandelsföretag. Utifrån analysen framkommer även vikten av att kunna anpassa och tillämpa de olika kommunikationskanalerna som finns tillgängliga. Beroende på vilken ledarstil som används kan det påverka kommunikationen på så vis att ledaren behöver vara mer eller mindre närvarande. Ledarens grad av kommunikation bör anpassas till varje anställd och dess beredvillighet.

Vilka barriärer kan uppstå för ledaren i dess kommunikation med de anställda och vilka kommunikationskanaler passar i detaljhandelsföretag?

En stark koppling mellan teori och resultat av insamlat material har påträffats angående barriärer som kan uppstå i kommunikationen. Barriärer kan uppstå om ledaren inte ser till de anställdas personligheter och inte anpassar sin kommunikation utefter denna. Detta eftersom

att anställda mer eller mindre känner behov av olika grader av till exempel stöttande och tillrättavisning. Både IKEA och Ica Maxi är stora detaljhandelsföretag som använder sig av många olika kommunikationskanaler. Den svåra uppgiften blir att hitta den rätta kombinationen av dessa för att nå ut till samtliga i organisationen. Endast en masskommunikation i form av exempelvis webbmöten skapar en känsla av opersonligt engagemang och ledarskap. Oavsett kommunikationskanal är feedback viktigt för att känna samhörighet med organisationen.

6. Slutdiskussion

Utifrån enkätundersökningen framkom att 28 procent ansåg egenskapen lyhördhet som en viktig egenskap hos en ledare. Av detta drar vi slutsatsen att en ledare därmed inte enbart bör lägga fokus på att ge ut information till de anställda, utan även lyssna och ta till sig deras åsikter. Detta anser vi vara en självklarhet bland dagens ledare inom detaljhandeln eftersom det inte bara handlar om att delegera ut information utan att även ta till sig sina anställdas krav och önskemål. Tanken för oss vidare och vi ser ett samband mellan egenskaper och kommunikation. Detta eftersom olika personligheter kan behöva olika typer av ledarskap. Alla individer är olika och det som uppfattas som ett bra ledarskap för en del behöver inte betyda detsamma för andra, härmed menar vi att ledaren bör vara lyhörd och försöka se till allas personligheter. Det är nästintill omöjligt för en chef att kunna uppfylla samtligas vilja, men med lyhördhet som egenskap och att verkligen kunna lyssna på sin personal ger antagligen positiv effekt. Detta anser vi även leda till en god kommunikation hos olika företag. Personalens beredvillighet, det vill säga hur mycket stöd den anställde behöver, måste också tas hänsyn till. Anställda som har arbetat en längre tid behöver antagligen inte samma stöd i det vardagliga arbetet och sättet att kommunicera en uppgift. Denna slutsats stöds av bland annat vår intervju med anställd på Ica Maxi.

Enligt enkätundersökningen ansåg merparten att egenskapen att kommunicera viktig information till anställda var någonting som chefen bör fokusera på. Svarepersonerna tycker dessutom att deras chefer utför detta på ett bra sätt, men vad är egentligen viktig information och kan det vara så att skulden läggs på någon annan vid eventuella missförstånd? Då vi har lagt fokus på mellanchefer och deras roll inom en organisation kan det vara så att de lägger skulden på deras överordnande vid eventuella kommunikationsproblem. Ett exempel på detta med Karin på IKEA där hon tycker att hon får alldeles för många mail som inte har något med hennes avdelning att göra, vilket kan leda till att de angelägna mailen inte skickas vidare. Ett annat exempel som vi har tagit upp är de så kallade webbmötena på Ica Maxi som är en form av masskommunikation. Där blir problemet att de anställda bara känner sig som en i mängden och inte kan möta sina chefer öga mot öga och få känslan att det de säger betyder något för organisationen. Vi anser att där finns en del att jobba med för alla de mellanchefer som finns inom detaljhandeln. De måste hitta en balans för att kunna nå ut med relevant och viktig information, samtidigt som de ska tillgodogöra önskemål både ner- och uppifrån inom

företaget. Den situationsanpassade ledarskapsmodellen beskriver Clegg et al. ett antal ledarroller som används beroende på situation. Vi menar att en butikschef bör sträva efter att gå från en berättande ledare till en mer observerande, och samtidigt se upp för att förlora kommunikationen helt. Personalen kan befinna sig i olika stadier av den situationsanpassade ledarskapsmodellen beroende på till exempel hur lång tid man har arbetat inom företaget.

I enkätundersökningen anser majoriteten av svarspersonerna, hela 77 procent att deras chef lägger mest tid på försäljning och enbart 22 procent anser att deras chef lägger mest tid på omsorg för personalen. Enligt oss utförs en form av uppgiftsledarskap bland detaljhandelsbutikerna då fokus ser ut att ligga på att sälja så mycket som möjligt och därmed inte gynna kommunikationen. Detta stärks även av våra intervjupersoners svar där de beskriver sina chefer som till exempel siffermänniska samt en klara uppfattning om att det läggs ner mycket tid på försäljning. Utifrån detta anser vi att deras ledarskap liknas mer vid ett uppgiftsledarskap och inte når teamledarskap vilket är det optimala. Ett gemytledarskap kan däremot bidra till en god kommunikation då ledaren lägger tid på omsorg för personalen och får en god kontakt med personalen. Beroende på var ledaren befinner sig i Gridmodellen påverkas antagligen kommunikationen i ett företag. Det måste alltså finnas en balans mellan uppgift och personal.

Vi har sett att förändringar i organisationer kan påverka ledarskapet och med det förstått att det blir oerhört viktigt för chefer att anpassa sitt ledarskap utefter situationer. Utifrån våra intervjuer har det framkommit att det både på IKEA och på Ica Maxi skett stora förändringar som på ett eller annat sätt påverkat kommunikationen. Cheferna skulle vid förändringar kunna använda sig av en stödjande ledarstil för att skapa en behaglig arbetsmiljö. Vi anser att det i en sådan situation även bör arbeta för att få personalen sammansvetsade och skapa en bättre sammanhållning på arbetsplatsen. Detta skulle kunna leda till effektivitet då en trivsamt arbetsmiljö uppstår. Ett exempel på en sådan situation är det nya IKEA-varuhuset som bidrog till en delad kommunikation. Den stödjande ledarstilen som vi anser passa bäst gör att målen och de nya arbetssätten blir tydliga för de anställda. Det kan även leda till att de skapas en trygghet i den föränderliga miljön och att man vet vart företaget är på väg genom målsättningar. Den stödjande ledarskapsstilen är en ledarstil som vi anser måste kunna tillämpas i företag för att gynna kommunikationen, då förändliga situationer ofta uppstår.

Utifrån analysen har vi sett exempel på barriärer som kan störa kommunikationen i ett företag som till exempel personlighet. Ledaren måste anpassa sin kommunikation utefter sina anställda. Både den verbala och icke- verbala kommunikationen blir viktig att tyda för en ledare. Detta visar sig i intervjun med Karin där hon berättar att hon behöver anpassa sig efter de anställdas personligheter. Missförstånd kan annars uppstå i kommunikationen och ett ”dåligt ledarskap” uppfattas. Ett samband skapas mellan ledarskapsstil och kommunikationen eftersom ledaren måste anpassa sitt sätt att kommunicera till varje individ. Ett annat hinder som kan uppstå i kommunikationen är den mängd information som flyter genom en organisation. Som till exempel masskommunikation som är väldigt enkelriktad och vänder sig till en större publik. Ett nytt system för att effektivisera kommunikationen bör implementeras och då kan skapa mer tid till annat, som exempelvis personalomsorg.

På Ica Maxi sker en masskommunikation i form av webbmöten. Denna fungerar bra då den kan vända sig till en stor publik där medverkande inte behöver befinna sig på samma plats. Att endast använda sig av webbmöten ger inte bästa effekt då alla anställda inte alltid kan delta. Denna masskommunikation anser vi bör kompletteras med alternativ som utskick via mail eller liknande. Vi tror att detta kan gynna de olika butikerna på så vis att det blir lättare att ge feedback. Webbmötena kan bidra till en känsla av att personalen inte känner sig tillräckligt delaktiga i kommunikationen. Utifrån analysen kunde ett tjänstvilligt ledarskap tydas då beslut fattas och tas uppifrån för att sedan vandra neråt i organisationen. Denna typ av ledarskap kan enligt litteraturen bidra till ett inre motstånd och få de anställda mindre motiverade till att utföra uppgifter. Detta kopplar vi sedan samman med den delaktighet vi anser viktig för kommunikationen. Vår slutsats av detta blir att i stora företag är det svårt att bortse det tjänstvilliga ledarskapet helt då tydliga riktlinjer skapar en enkel kommunikation till tillvägagångssätt. Det vi dock kritiserar är avsaknaden av den delaktighet som vi anser gynnar kommunikationen och motivationen bland de anställda.

7. Vidare forskning

I framtiden skulle vi vilja se en mer djupgående forskning kring ämnet kommunikation i detaljhandeln, eftersom vi anser att den ligger i skuggan av exempelvis försäljningssiffror. Relationen mellan ledarskapet och deras sätt att kommunicera kan bli en viktig nyckelfaktor för att nå framgång. Då det i dagens samhälle handlar mer om att ta hand om sin personal blir kommunikationen en viktig faktor anser vi. Vi vill se en mer utförlig forskning till hur en väl fungerad kommunikation i en organisation står sig i jämförelse med organisationer där kommunikationen inte fungerar. Blir det en skillnad rent försäljningsmässigt? Trivs personalen bättre om de får ut viktig information i tid? Dessa frågor anser vi vara angelägna att ställa sig i en vidare forskning om detta ämne.

Vad är egentligen ”dåligt” ledarskap? Vad är ett ”bra” ledarskap? Då författarna av uppsatsen endast har intervjuat en medarbetare under varje mellanchefer på fallföretagen hade en fortsatt undersökning med flera intervjuer av de anställdas uppfattningar kunnat stärka forskningen. Detta för att bidra till utvecklingen inom ledarskap och kommunikation inom detaljhandelsföretag. Där mer information hämtas och utvecklas vidare för att särskilja vad som fungerar som ett ”bra” ledarskap på ett djupare plan. Kan det vara så att det krävs lite av varje för att hålla företaget i en balans där ett ”dåligt” ledarskap kanske inspirerar andra medarbetare att ta ett steg i sin utveckling? Denna fråga ser vi gärna att det forskas vidare på.

Vi som författare ser även en vidare forskning på effektivisering av kommunikationen inom företag. Då vi med denna uppsats har lärt oss att mellanchefer får utstå en stor mängd information ser vi att det studeras kring lösningar för att skapa ett effektivt informationsflöde. Detta anser vi vara viktigt då missad information kan vara ödesdigert för ett företag eller organisation. Hur kan stora företag effektivisera informationsflödet? Hur kan de kontrollera att informationen når fram? Detta är frågeställningar som kan användas i den vidare forskning som vi gärna vill läsa i framtiden.

8 Litteraturförteckning

Afram, Michael. Zenelaj, Molle. (2008). *Vad är en bra ledare/Chef?* Södertörns högskola, Institutionen för ekonomi och företagande

Barret, J. Deborah. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders, *Journal: Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, No. 1

Brito Estrela Carlos, Vanzin Tarcisio, Ferasso Marcos, Saldanha Velloso Alberto Jorge. (2010). Leadership focusing on communication in a postmodern context, *Academy of Business & Economics*, Vol. 10 Issue 3, p 112-122, 11 p

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:5, Liber AB, Malmö

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone. (2007). *Ledning & organisation*. Upplaga 1:1, Liber AB, Malmö

Dahlkvist, Matts. (2004). *Kommunikation*. Upplaga 4, Liber AB, Stockholm

Froschheiser Lee. (2008). Communication, communication, communication the most important key to success in business leadership, Vol. 69 Issue 10, p 9-11, 3 p

Higgs, Malcom. (2009). The good, the bad and the ugly, *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 2, 165–178

Jönsson, Sten & Strannegård, Lars. (2009). *Ledarskapsboken*. Upplaga 1:2, Liber AB, Malmö

Leth, Göran & Thurén, Torsten. (2000). *Källkritik för Internet*. (Elektronisk version). Stockholm, PhotoDisc

Madlock, Paul E. (Jan 2008). The Link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction, *Journal of Business Communication*, Vol. 45 Issue 1, p 61-78, 18 p, 2 Charts

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (2004). *Kommunikation för ledare*. Upplaga 1:1, Studentlitteratur

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (2007). *Kommunikation, Samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur

Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ Intervju*. Upplaga 1:1, Liber ekonomi, Malmö

Trost, Jan. (2007). *Enkätboken*. Upplaga 3:3, Studentlitteratur

Muntliga källor

Verngren, Tove. (2011-04-15) Kl. 11.00, Campus Helsingborg

Öberg, Karin. (2011-04-28) Kl. 14.00, IKEA Helsingborg

Anställd på Ica Maxi. (2011-04-06) Kl. 13.00, Halmstad

Butikschef på Ica Maxi. (2011-05-12) Kl. 14.00, Ica Maxi Stormarknad i Halmstad

Bilaga 1 Intervjuguide för medarbetare

Ledarskap

Vilka egenskaper tycker du en bra ledare ska ha?

(Utifrån gridmodellen)

Låter din butikschef dig komma med egna idéer inom företaget?

Kompromiss?

(Utifrån Path-goal)

Hur motiveras du av din butikschef?

På vilket sätt? Med vilka medel?

Känner du att du har tillräcklig kunskap och hjälpmedel (resurser) för att kunna utföra dina arbetsuppgifter bra?

Hur uppfattar du vad din butikschef lägger mest tid på? (produktion, omsorg?)

Har du sett några stora organisationsförändringar under din tid som anställd? Som till exempel förändrade mål, synsätt, arbetsmetoder m.m.

Hur fungerar kommunikationen från anställda till ledning?

Hur fungerar kommunikationen från ledning till anställda?

Vilka kommunikationskanaler finns? Till exempel mejl, möten osv.

Vad kan göras bättre anser du?

Uppfattar du att kommunikationen är god inom företaget, både centraliserat och decentraliserat?

Finns det något som företaget kan förbättra vad gäller kommunikationen?

Kommunikationen av miljöansvar

Har du fått någon information om hur företaget arbetar med miljöfrågor?

Uppfattar du att de anställda strävar efter gemensamma mål när det gäller miljöhantering/hållbar utveckling?

Finns det speciella regler för miljöhantering?
Vilka?

Finns informationen tillgänglig för de anställda vad gäller miljöhantering/hållbar utveckling?
I vilken form?

Har ledningen stor inverkan på medarbetarna vad gäller miljöansvar?
På vilket sätt? Hur?

Finns det någon plan att följa, vad gäller företagets mål mot en hållbar utveckling?

Har du märkt en större efterfrågan vad gäller miljömärkta varor?

Avslutande frågor

Hur länge har du jobbat i företaget?

Vilka positioner har du haft?

Bilaga 2 Intervjuguide till chef

Ledarskap

Vilka egenskaper tycker du en bra ledare ska ha?

Hur ser du på ditt ledarskap?

Känner du att det finns begränsningar för att kunna uppfylla det ”perfekta ledarskapet”?

Hur tycker du att kommunikationen ser ut mellan dig och de anställda?

Vilka kommunikationskanaler finns från högsta ledningen och ut till de anställda?

Hur motiverar du personalen och vad får du för direktiv från den högsta ledningen?

Tycker du att företaget har resurser för att kunna utföra sina arbetsuppgifter och att utvecklas personligen?

Vad anser tid att du lägger mest tid på: försäljning eller personalen?

Har det skett några stora organisationsförändringar under den tid du varit butikschef? (Som till exempel förändrade mål, synsätt, arbetsmetoder mm)

Hur fungerar kommunikationen från ledning till anställda och tvärtom?

Vad kan göras bättre anser du?

Hur tror du att du uppfattas ha för ledarstil av dina anställda?

Hur hanterar du eventuella kommunikationsproblem?

Uppfattar du att kommunikationen är god inom företaget, både centraliserat och decentraliserat?

Finns det något som företaget kan förbättra vad gäller kommunikationen?

Kommunikationen av miljöansvar

Hur arbetar ni med miljöfrågor, vad de anställda fått för direktiv?

Vad har ni för mål när det gäller miljöhantering/hållbar utveckling?

Finns det speciella regler för miljöhantering?
Vilka?

Finns informationen tillgänglig för de anställda vad gäller miljöhantering/hållbar utveckling?
I vilken form?

Tycker du att ledningen har stor inverkan på medarbetarna vad gäller miljöansvar?
På vilket sätt? Hur?

Finns det någon plan att följa, vad gäller företagets mål mot en hållbar utveckling?

Har du märkt en större efterfrågan vad gäller miljömärkta varor?

Avslutande frågor

Hur länge har du jobbat i företaget?

Vilka positioner har du haft?

Bilaga 4

	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 6	Fråga 7	Fråga 8	Fråga 9
1	2	2	4	5	3	3	4	3	Drivande
2	2	4	5	4	3	1	4	1	Motiverande, glad
3	2	1	3	3	2	3	2	1	Ansvarsfull, respektingivande
4	2	2	5	5	3	3	3	1	Lyhörd, motivarande
5	2	2	3	3	2	3	1	2	Motiverande, rättvis
6	1	2	2	4	1	1	3	1	Hård men rättvis
7	2	4	5	5	3	1	5	1	
8	1	2	4	4	1	3	1	2	Bry sig om personal
9	2	2	5	5	2	3	3	3	Förståelse
10	2	2	5	5	4	3	4	1	Ärlig, rättvis
11	2	5	2	2	3	3	1	2	God psykolog
12	2	3	1	2	3	3	1	2	Utveckling av personal
13	2	5	3	4	2	3	3	3	Omtänksam, drivande, uppmuntrande
14	1	2	5	5	3	3	5	1	Ärlighet
15	2	2	2	1	1	3	1	3	Rättvis, bry sig om personal
16	2	2	3	4	3	3	5	1	Lyssna, dela med sig
17	2	4	4	5	3	1	5	3	Lyhörd, konsekvent
18	2	2	1	1	1	3	1	2	Omsorg för personal
19	1	4	5	5	1	3	5	1	
20	2	2	3	4	2	3	2	1	Engagerad, lyhörd, motiverande
21	2	3	3	2	1	3	1	3	Kompetens, personalomsorg
22	2	2	4	4	3	3	3	1	Feedback, en bra ledare
23	1	2	3	4	1	3	2	1	Driven, motivera personalen
24	1	2	4	5	1	1	3	1	Trevlig, motiverande
25	1	2	4	3	1	3	1	1	Lyhörd, ödmjuk, rättvis
26	2	5	4	4	4	3	4	1	Lyssna
27	1	3	2	3	2	3	2	3	Demokratisk och tydlig
28	2	2	5	3	4	2	3	3	Ge feedback, bry sig
29	2	2	4	4	2	3	4	1	Personalomsorg
30	2	2	4	5	3	3	3	1	Motiverande
31	2	2	4	3	3	1	3	1	Motiverande, tydlig i sin kommunikation
32	1	2	3	3	4	3	3	1	Omsorg för personal, bra lyssnare, målinriktad
33	2	2	2	4	2	3	4	1	Motiverande
34	2	2	4	4	3	3	5	2	Lyssna på sina anställda
35	2	2	3	4	3	3	3	2	Bryr sig, uppmärksam
36	2	5	2	3	2	3	4	1	Lyhörd
37	2	2	5	5	3	1	2	1	Vara en förebild Positiv, peppa sin personal, personalomsorg
38	2	3	3	3	2	3	3	1	
39	2	2	2	1	3	3	1	3	Människokännare, mer ledare än chef
40	2	2	1	4	3	3	1	2	Engagemang, lyhörd, ärlig
41	2	2	3	3	3	1	1	1	Bra på att kommunicera
42	1	2	2	2	2	3	3	1	Lyhörd, omsorgsfull, motiverande
43	1	4	3	3	2	3	3	1	Utveckling
44	1	4	2	3	2	3	2	3	Mån om personalen
45	2	2	5	4	3	3	2	1	Lyssnar på den anställde
46	2	2	3	4	3	3	2	1	Stödjande
47	2	2	4	4	3	3	3	1	Feedback, positiv
48	2	2	4	4	3	1	3	1	Bra på att kommunicera, motiverande
49	2	2	5	5	4	1	1	2	Omtänksam
50	2	4	2	2	3	3	2	3	Kommunikation, lyhörd, god psykolog

51	1	4	2	3	3	3	3	2	Lyhörd för personalens välbefinnande
52	1	2	4	5	1	1	4	1	Lyhörd och lyssnar på personalen
53	1	2	4	2	2	3	1	1	Sympatisk, driven, förtroendegivande
54	1	2	3	4	2	3	3	2	Motiverande, ärlig
55	2	4	4	2	2	1	2	1	Ärlig, social, mån om personalen
56	1	5	4	4	1	3	3	3	Lyhörd, organiserad
57	1	2	4	4	3	3	3	1	Motiverande, mån om personal
58	2	2	3	3	2	3	2	1	Bra på att lyssna, mån om personal
59	1	3	2	2	2	3	4	1	Motiverande, bra på att kommunicera
60	2	4	4	3	3	1	3	1	