



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Att sitta i kläm

**Hur mellancheffen implementerar en strategi och hanterar direktiv från
ledning och personal**

Författare: Louise Danielsson
Andreas Volmberg

Handledare: Mikael Bergmash
Kandidatuppsats VT14

Tack!

Först och främst vill vi tacka vårt fallstudieföretag för öppenheten och samarbetsviljan. Ett stort tack till er som frivilligt valt att delta och ställa upp på intervjuer till vår studie. Utan er hjälp och information hade denna uppsats aldrig varit möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Mikael Bergmsth som med humor och en sprudlande entusiasm visat vägen. Genom att aldrig låta oss höra att något är okej har du konstruktivt bidragit till uppsatsens kvalitet.

Helsingborg 2014-05-24

Louise Danielsson och Andreas Volmberg

SAMMANFATTNING

Titel: Att sitta i kläm – Hur mellanchefer implementerar en strategi och hanterar direktiv från ledning och personal

Kurs: KSKK01 - Service management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp

Författare: Louise Danielsson & Andreas Volmberg

Handledare: Mikael Bergmash

Centrala begrepp: Organisationskultur, servicekultur, medarbetarskap, mellanchefer, servicefokuserad strategi

Syfte: Att med en fallstudie undersöka mellancheferens roll i att implementera en strategi genom sitt ledarskap i en större organisation. Studien fokuserar på butikschefens komplexa roll som mellanchefer för att titta närmare på hur direktiv från ledningen och personalen hanteras.

Metod: Studien har en kvalitativ ansats där semistrukturerade intervjuer använts som metod för insamlingen av empiri och har ett konstruktionistiskt synsätt.

Empiri: Valet av fallstudieföretag gjordes utifrån deras servicefokuserade strategi och för att organisationen var tillräckligt stor för att passa studiens syfte. Empirin utgjordes av tio kvalitativa intervjuer varav sju stycken utfördes med butikschefer, en med regionchef och två från koncernledningen.

Teoretiska perspektiv: Organisationskultur presenteras för att se hur det genom rekrytering och socialisation av medarbetare fungerar som ett styrinstrument. För att avgränsa ett bredare begrepp som organisationskultur lyfts servicekultur. Medarbetarskap avser hur ledaren arbetar med sin arbetsgrupp och anlägger på så sätt ett smalare perspektiv än servicekultur. Dessa perspektiv formas av varandra.

Slutsatser: Fallstudieföretaget har en servicefokuserad strategi som butikschefen påverkar genom rekrytering, socialisation och användandet av styrinstrument. Dessa faktorer skapar i sin tur en servicekultur. Butikscheferna hanterar resultatorienterade faktorer från företaget och relationsorienterade faktorer från sina medarbetare genom tydlig kommunikation av butikens mål och uppmuntran av sina anställda.

Innehållsförteckning

1 Inledning och problemformulering.....	6
1.1 Syfte och frågeställningar.....	8
2 Metod	9
2.1 Hur vi ser på världen - ontologisk och epistemologisk ansats	9
2.2 Forskningsstrategi	9
2.3 Fallstudien	10
2.4 Urvalsprocessen.....	10
2.4.1 Val av fallstudieobjekt	11
2.5 Semistrukturerad intervju	12
2.5.1 Våra frågor	14
2.6 Vägen till en analys	15
2.6.1 Generaliserbarhet.....	16
3 Teori	18
3.1 Tidigare forskning	18
3.2 Organisationskultur	21
3.2.1 Organisationskultur som styrinstrument.....	22
3.2.2 Att identifiera uttrycksformer.....	23
3.2.3 Servicekultur	25
3.3 Medarbetarskap	27
3.3.1 Kategorier av medarbetarskap	28
3.3.2 Medarbetarskapshjulet.....	30
3.4 Tillämpning av den teoretiska referensramen	33
4 Empiri och analys	34
4.1 Organisationskultur	34
4.1.1 Att rekrytera rätt	34
4.1.2 Socialisation	36
4.1.3 Service – vad är det?.....	38
4.1.4 Värderingar.....	38
4.1.5 Styrning av medarbetare.....	40
4.1.6 Styrning mot en servicekultur	42
4.1.7 Att identifiera en servicekultur.....	43
4.2 Medarbetarskap	44
4.2.1 Traditionellt medarbetarskap.....	44

4.2.2 Organisationsorienterat medarbetarskap	45
4.2.3 Andra kategorier av medarbetarskap	46
4.3 Medarbetarskapshjulet.....	47
4.3.1 Grundspelet	47
4.3.2 Förtroende och öppenhet	48
4.3.3 Samarbete och gemenskap	49
4.3.4 Engagemang och meningsfullhet	50
4.3.5 Ansvarstagande och initiativförmåga	51
5 Slutsatser och diskussion.....	53
5.1 Att påverka en servicefokuserad strategi.....	53
5.2 Att hantera en komplex roll.....	54
5.3 Framtida forskning	55
Källförteckning.....	56
Bilaga 1 – Intervjuguide, Ledning (L1).....	59
Bilaga 2 - Intervjuguide, Butikschef (BC1-BC7).....	60
Bilaga 3 - Intervjuguide, Regionchef (RC)	61
Bilaga 4 - Intervjuguide till telefonintervju, Ledning (L2)	62

1 Inledning och problemformulering

I följande avsnitt redogörs för den problematik mellancheferna ställs inför i sin arbetsroll. Studiens definition av ledarskap presenteras och utifrån tidigare forskning tydliggörs behovet av studien. Avslutningsvis presenteras studiens syfte och frågeställningar.

I en organisation med flera hierarkiska nivåer uppstår mellancheferns rollen där det finns både ett ansvar för medarbetare neråt och krav från medarbetare uppifrån. Mellancheferna behöver kommunicera den strategi som utformas av organisationens ledning. De kan ses som ett filter mellan ledning och personal (Ou et al. 2014) där det är mellanchefernas uppgift att implementera strategierna som ledningen tar fram (Ou et al. 2014, Foy 1997, Arnold et al. 2009). Mellancheferna behöver utforma ett konkret arbetssätt, som förväntas generera framgång (Denham et al. 1997:151). Problem kan uppstå om mellancheferna översätter strategin på ett felaktigt sätt, vilket även gör det problematiskt att förmedla och integrera organisationskulturen hos arbetsgruppen (Valentino 2004:400).

Hur mellancheferna omsätter detta till sin arbetsituation formar den organisationskultur som medarbetarna upplever. Organisationskulturen är starkt kopplad till organisationens framgång (Spreitzer 1995, Valentino 2004:402, Arnold 2002). Alla chefer, vare sig omgivningen ser dem som ledare eller inte, påverkar kulturen i företaget i olika utsträckning beroende på hur arbetsgruppen tolkar dem (Sveningsson & Alvesson 2010:113). För att organisationen ska vara framgångsrik behöver mellancheferna motivera sin personal, vilket är en komplex social samverkan mellan olika parter (Grönroos 2008:54, Rothman & Cooper 2008:55-56, 67-76, Arnold et al. 2009) som mellancheferna har i uppgift att verksamhetsstyra. Även sammanhållningen i arbetsgruppen är viktig för välmåendet och skapandet av organisationskulturen, vilket också är avgörande för organisationens framgång (Chau 2008:116, Wickelgren et al. 2012). Det finns ingen manual för organisationskultur, då detta finns mellan människor i en social kontext (Berry 2000:62-63, Edvardsson & Enquist 2002:181) men organisationskulturen påverkar hur medarbetarna och kunderna uppfattar organisationen (Anderson 2006). Vi kan förstå att mellancheferna har en central roll i att implementera strategin med hjälp av sitt ledarskap. Därför är det viktigt att redogöra för studiens definition av ledarskap.

Vi har i denna studie valt att definiera ledarskap med utgångspunkt i chefens förmåga att hantera organisationens strategi och sina medarbetare. Anledningen till detta val är att ledarskap innefattar både resultatorientering från organisationen (*concern for results*) och relationsorientering till personalen (*concern for people*) i Blake och Moutons (1965 i Sveningsson & Alvesson 2010:23) ledarskapsmatris. Chefer förväntas leda sina medarbetare men även få det byråkratiska som regler, rutiner och procedurer att fungera, vilket begränsar möjligheten att bedriva ett relationsorienterat ledarskap (Sveningsson & Alvesson 2010:89,93). Detta kan enligt Sveningsson och Alvesson bero på tidsbrist där administrativa och operativa uppgifter tar över, okunskap i hur ledarskap utövas eller på medarbetarnas vilja att bli ledda (Sveningsson & Alvesson 2010:83-84). Därför är det intressant att undersöka hur mellancheferens ledarskap används för att hantera ovanstående aspekter i det dagliga arbetet.

Tidigare forskning har behandlat ledarskap i butikskontext. Wickelgren, Kazemi, Andersson och Tengblad (2012) drar slutsatsen i sin studie att svensk detaljhandel ses som ett internationellt föredöme där organisationen värdesätter medarbetarna. Detta i motsats till Barney som i en amerikansk studie konstaterade att medarbetare i hög utsträckning ansågs vara utbytbara (Barney 1991). Wickelgren et al. (2012) menar att när organisationen värdesätter medarbetarna leder det generellt till att de flesta trivs med sitt arbete. De känner stort engagemang för den egna butiken, tar mycket ansvar och har goda relationer med sin chef och kollegor, vilket är avgörande för hur chefer och medarbetare agerar i det dagliga arbetet (Wickelgren et al. 2012:7-8). Att medarbetarna tar mer ansvar och känner en tillhörighet kan bidra till en ökad effektivitet i arbetet (Ackfeldt & Cootes 2003), vilket kan uppnås genom att butikschefen får mycket stöd från ledningen (Erdogan & Enders 2007) och graden av upplevt stöd hos medarbetarna är positivt relaterad till kundbemötandet (Boles et al. 2001). Vi ser relationen mellan chef och medarbetare som intressant där en hög grad av ansvarstagande för den gemensamma uppgiften ökar prestationen i butiken.

Wickelgren et al.'s (2012) studie hade utgångspunkt i butiken och fokuserade på relationen mellan butikschef och medarbetare (Wickelgren et al. 2012:13,48). Det tog således ingen hänsyn till butikschefens roll i att implementera strategin eller vilka förutsättningar organisationen gav butikschefen för att utföra arbetet. Vi vill studera hur butikschefen hanterar dessa faktorer på ett organisatoriskt fördelaktigt sätt. Studien ämnar således bidra till att täcka den teoretiska kunskapslucka som Wickelgren et al.'s (2012) studie har. Vi kommer undersöka detta för att få en förståelse för relationen mellan butikschef och medarbetare men

även relationen mellan butikschef och högre chefer. Detta för att både se det resultat- och relationsorienterade perspektiven på ledarskapet. Studien innehåller därför i huvudsak forskningsområdena organisationskultur och medarbetarskap, för att tydliggöra dessa relationer med utgångspunkt i butikschefens roll. För att göra detta var en fallstudie mest lämplig då flertalet dokumenterade upplevelser ger en djupare förståelse när alla butikschefer har samma organisatoriska förutsättningar. Vårt valda fallstudieföretag uttrycker att deras strategi är att tillhandahålla marknadens bästa service och därför finner vi det intressant att studera mellancheferens roll i att uppnå detta.

Det går att se utifrån ovanstående forskning att rollen som mellanchefer är komplex. Personen i fråga behöver ta hänsyn till vad som kan vara motsägelsefulla krav från ledningen, ekonomiska mål och personalens välmående. Wickelgren et al. (2012) konstaterar utifrån sina forskningsresultat att Sverige är ett internationellt föredöme i fråga om att ta hand om sina medarbetare. Men hur hanterar mellancheferen uppfyllandet av vinstmål samtidigt som organisationens strategi är att använda service och bemötande som konkurrensmedel? Behöver mellancheferen välja mellan att tillgodose ekonomiska mål eller personalens välmående? Dessa reflektioner kommer ur ett butikchefsperspektiv att diskuteras och analyseras i denna fallstudie.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet är att med en fallstudie undersöka mellancheferens roll i att implementera en strategi genom sitt ledarskap i en större organisation. Studien fokuserar på butikschefens komplexa roll som mellanchefer för att titta närmare på hur direktiv från ledningen och personalen hanteras.

För att undersöka hur mellancheferen implementerar en strategi behöver vi redogöra för hur mellancheferen påverkar strategin i det dagliga arbetet. För att förstå mellancheferens direktiv behöver vi undersöka de krav som mellancheferen ställs inför. Syftet har därför brutits ner till följande frågeställningar:

Hur kan mellancheferen påverka en servicefokuserad strategi i det dagliga arbetet?

Hur hanterar mellancheferen sin komplexa roll med krav från både ledningsstrategin och personalen?

2 Metod

I följande avsnitt presenteras de metodval som ligger till grund för studien. Inledningsvis tydliggörs hur studien förhåller sig till samhällsvetenskaplig forskning och vad som gjorde att just butikskedjan Hemtex valdes till studieobjekt. Avsnittet redogör för hur semistrukturerade intervjuer används och med vilka slags frågor empirin insamlats. Avslutningsvis förklaras hur studiens analys är uppbyggd och generaliserbarhet diskuteras.

2.1 Hur vi ser på världen - ontologisk och epistemologisk ansats

Inom samhällsvetenskaplig forskning finns det flera olika perspektiv att se på omvärlden, därför kommer följande avsnitt beskriva vårt synsätt. Den ontologiska ansatsen avser om sociala skeenden kan eller ska uppfattas som objektiva och självständiga. Eller om de sociala skeendena ska uppfattas som aktörernas egna uppfattningar och handlingar. Dessa två synsätt benämns som objektivism respektive konstruktionism (Bryman 2008:35-36). Den epistemologiska ansatsen avser också hur forskaren ser på sin omvärld och handlar om vad som är eller vad som kan betraktas som kunskap. En viktig frågeställning inom detta område är om en social verklighet kan eller bör studeras skilt från sin omvärld såsom naturvetenskapen gör med sina studieobjekt (Bryman 2008:29). Studien har ett konstruktionistiskt synsätt då vi kommer analysera intervjupersonernas egna uppfattningar och handlingar. Bryman menar att sociala situationer inte bara skapas av socialt samspel, utan också att dessa situationer ständigt förändras (Bryman 2008:37), vilket är ett förhållningssätt vi delar. Det är viktigt att forskaren håller fast vid skiljelinjen mellan verklighet och representation och lyssnar till intervjupersonernas representation av verkligheten vilket innebär att man inte kan ta för givet att den version man får är korrekt (Ryen 2004-105-106). Därför är det vår tolkning av intervjupersonernas verklighet som kommer att analyseras. Sammanfattningsvis har studien ett konstruktionistiskt synsätt då intervjupersonernas egna uppfattningar och handlingar kommer att analyseras för att svara på studiens frågeställningar.

2.2 Forskningsstrategi

De huvudsakliga strategierna för samhällsvetenskaplig forskning är ett induktivt arbetssätt då empirisk information genererar teori eller ett deduktivt arbetssätt då teori bekräftas eller inte av den empiriska informationen (Bryman 2008:28). Vi ser detta som två ytterligheter och har använt en kombination av dessa arbetssätt då vi växlat mellan att samla in empiri och teori.

Detta kombinerade arbetssätt benämns som abduktion (Alvesson & Skoldberg 2009:4) och är det vi använt oss av.

Då vi använder oss av ett konstruktionistiskt synsätt upplevde vi det naturligt att utföra en kvalitativ studie för att kunna besvara frågeställningarna. Anledningen är att det enligt Kvale krävs mer tid och djupare förståelse för att sätta sig in i respondenternas upplevelser som finns i ett större socialt sammanhang (Kvale 1997:191). Således är ett konstruktionistiskt synsätt och en kvalitativ metod lämplig för att besvara frågeställningen.

2.3 Fallstudien

Vi har valt att genomföra en fallstudie, vilket innebär att undersökningen sker inom ett företag (Bryman 2008:84) och de utförs oftast genom intervjuer för att belysa mer generella fenomen (Kvale 1997:94). Fördelen vi ser med att välja en fallstudie och inte exempelvis jämföra två företag är att studien når en djupare förståelse då flera butikskontexter inom samma företag studeras. Nackdelen med en fallstudie är enligt Bryman att analysen formas av företagets kultur och värderingar (Bryman 2008:82-83), vilket vi dock inte ser som något negativt. Detta eftersom vi anser att alla organisationer har sin unika kultur och värderingar som leder till att resultat inte blir generaliserbart vilket inte heller är syftet med studien. Syftet med fallstudien är istället att undersöka mellancheferns roll i att implementera en strategi genom sitt ledarskap i en större organisation och hur direktiv från ledningen och personalen hanteras, vilket i vårt fall avgränsats till butikschefens situation. Valet av metod är lämpligt eftersom det ger en djupare förståelse av intervjupersonernas upplevelser.

2.4 Urvalsprocessen

Inledningsvis formulerades en problemformulering som angrep ett ämne vi redogjort för att tidigare forskning visat vara problematiskt. Vi upplevde att genom att ta reda på hur butikschefen hanterar en tydliggjord problematik bidrar studien till forskningsfältet. Vidare använde studien ett representativt urval (Bryman 2008:179-180), då företag söktes som med sin strategi fokuserar på service i kundbemötandet. En annan avgränsning i urvalet av företag var organisationens storlek, då det är i ett större organisatoriskt sammanhang som mellanchefernsrollen uppstår. Anledningen till detta var att en större organisation ställer krav på att ledningens strategiutformning kommuniceras till ett stort antal butiker, vilket gör denna process mer komplex. Mellanchefernsrollen studeras alltså i ett komplext sammanhang. Patton

(1990 i Ryen 2004:81) hävdar att man under hela urvalsprocessen behöver förhålla sig till dels vem och vad man ska studera och dels till källor som forskaren upplever kan uppfylla frågeställningarna. Därför presenteras valet av fallstudieföretag i kommande avsnitt.

2.4.1 Val av fallstudieobjekt

Valet av fallstudieobjekt föll på Hemtex då de tydligt kommunicerar en servicefokuserad strategi, är marknadsledande inom svensk textilhandel (Hemtex 2014:8) och uppfyllde våra krav om storlek på organisation. Hemtex är ett nordiskt börsnoterat företag som i slutet av 2013 drev 144 egna butiker och var franchisegivare till 14 butiker (Hemtex 2014:20). I årsredovisning för 2013 kan vi utläsa att: *“Oavsett driftsform drivs butikerna efter Hemtex koncept och riktlinjer men med utrymme för lokalt affärsmannaskap. Målbilden, strategin och kulturen är gemensam för alla som arbetar inom Hemtex, oavsett butikens ägarform eller i vilket land den anställda arbetar i”* (Hemtex 2014:6).

Hemtex uttrycker i sin årsredovisning att deras strategi är att tillhandahålla marknadens bästa service (Hemtex 2014:4) som handlar om att skapa ett positivt kundbemötande i butik och därför finner vi det intressant att studera hur detta uppnås. Hemtex har finansiella krav från aktieägare, en stor organisation och majoriteten av butikerna ägs av koncernen. Detta menar Hallgren (2008:118) ställer högre krav på verksamhetsstyrning när stort fokus ligger på ekonomiska mål, vilket kan uppstå till följd av att bolaget är börsnoterat. Med tanke på detta ses Hemtex som ett passande fallstudieföretag.

Miles och Huberman (1984 i Ryen 2004:80) rekommenderar att forskaren spårar de informanter som antas ha mest information att bidra med. Därför kontaktades inledningsvis ledningen på Hemtex via mail som gjorde att vi fick ett intervjutillfälle med en person på huvudkontoret. Nästa steg var att ta kontakt med butikscheferna, vilket gjordes via telefon som sedan återkopplades via mail. Genom att på egen hand ta kontakt och återkoppla till de potentiella deltagarna inleddes vad Ryen (2004:76, 82) kallar en förtroendegivande relation till deltagarna. Sju stycken butikschefer intervjuades för att se mönster i intervjupersonernas sammantagna svar som på så sätt ger en ökad förståelse för deras roll. En regionchef och två personer från ledningen intervjuades där en av dem ansvarade för bland annat strategifrågor och en för HR-frågor (se tabell 1).

Tabell 1, Tabell över intervjupersoner

Ordning	Betäckning	Position	Plats	Tid (hr:min:sec)
1	L1	Ledning (strategi)	Huvudkontor	01:16:50
2	BC1	Butikschef	Kontor	01:00:23
3	BC2	Butikschef	Café	00:55:07
4	BC3	Butikschef	Kontor	01:07:03
5	BC4	Butikschef	Kontor	00:59:23
6	BC5	Butikschef	Café	00:31:30
7	BC6	Butikschef	Kontor	00:30:09
8	BC7	Butikschef	Kontor	01:05:49
9	RC	Regionchef	Kontor	01:26:51
10	L2	Ledning (HR)	Telefon	00:29:13

Vi ansåg att valda intervjupersoner hade mest information relaterat till butikschefernas arbetssituation. De blir således representativa för vad butikscheferna får för direktiv från ledningen och intervjupersonerna. L1 och L2 kommer vidare benämnas som ledningen i studien. Intervjupersonerna är från västsvenska butiker i två av fallstudieföretagets regioner, då de var mer lättillgängliga för oss än andra svenska butiker. Detta berodde på möjlighet till logi och rimliga resekostnader vilket Ryen (2004:73) menar är avgörande för om studieobjektet är möjligt att undersöka. Vi har redogjort för varför Hemtex valdes som fallstudieobjekt och att de valda intervjupersonerna är lämpliga för att studiens frågeställningar ska kunna besvaras.

2.5 Semistrukturerad intervju

I detta avsnitt kommer vi förklara varför semistrukturerad intervju använts som metodval och är lämplig för studiens insamling av empiri. Vi har valt att utifrån teman konstruera öppna

frågor som på så sätt ger intervjupersonen möjlighet att återberätta vad denne upplever som viktigt inom området. Enligt Ryen (2004:44) gör den semistrukturerade intervjuens öppenhet att forskaren skapar förutsättningar för att fånga de fenomen som är viktiga för undersökningens personerna, men är tillräckligt strukturerad för att forskaren ska kunna jämföra olika intervjutillfällen (Ryen 2004:44). Detta tillvägagångssätt tillåter att dokumentera intervjupersonens erfarenheter, kunskaper, föreställning och intryck på ett rikare sätt (Alvesson & Deetz 2000:82). Ryen förklarar vidare att den semistrukturerade intervjun är den mest utbredda intervjuformen just på grund av detta. De öppna frågorna gör att intervjupersonen inte styrs av forskarens uppfattning och att svaren på så sätt blir kvalitativa (Ryen 2004:46, 54-55). Vi strävade efter att utföra intervjuerna på cirka en timme för att nå djup men också för att försäkra intervjupersonerna att intervjun inte skulle uppta alltför mycket av deras arbetstid. Av olika omständigheter blev dock tre intervjuer endast cirka 30 minuter (se tabell 1). Ett generellt råd menar Ryen (2004:52) är att en kvalitativ intervju bör vara en till två timmar, då en kortare intervju riskerar att endast bli ytlig och beskrivande. Vi var medvetna om Ryens kritik när vi utförde intervjuerna men de blev kortare på grund av omständigheter som var svåra för oss att påverka (se 2.6 Vägen till analys). Vi upplevde trots problematiken med kortare intervjuer att de var kvalitativa då de fyllde kunskapsluckor i empirin. I efterhand är vi positiva till arbetssättet då vi uppnådde en mättnad i intervjuerna av butikscheferna. Ett problem genererade på så sätt ett mer kvalitativt djup av det empiriska materialet.

För att minnas intervjun bör den spelas in (Ryen 2004:56), vilket gjordes av båda forskarna för att inte riskera att en enskild inspelning misslyckas och inte kunde användas. Under intervjun antecknades reflektioner och associationer mellan den teoretiska bakgrunden och det intervjupersonen berättade om. Vilket anses lämpligt oavsett om intervjun spelas in eller inte (Ryen 2004:69). Detta tillät oss att gå tillbaka till ämnen som berörts men som inte tillräckligt redogjorts för, vilket har bidragit till mer djup i intervjuerna. Intervjuerna utfördes på olika platser efter intervjupersonens egna val men vi föreslog att de skulle utföras på arbetsplatsen. Detta i enlighet med Ryen (2004:97) som menar att det negativa med att utföra intervjun i en annan miljö än där kunskapen har utvecklats är att intervju svaren kan ges ur ett annorlunda perspektiv. Två av intervjuerna utfördes dock på café i anslutning till butiken och en via telefon efter intervjupersonernas egna val (se tabell 1). Vi insåg nackdelarna med att utföra en telefonintervju då det, enligt Bryman (2009:209-210), inte ger möjligheten att se och reagera på respondenternas ansiktsuttryck vid en fråga. Det positiva med telefonintervjun är dock den

fysiska distansen vilket ger en låg risk att respondentens svar blir påverkade av forskaren (Bryman 2009:209-210). På grund av omständigheterna med avbokningar, tidsbrist och längre restid till huvudkontoret upplevde vi att komplettering av empiri vägde tyngre än de negativa effekterna av en telefonintervju. Vi har alltså använt semistrukturerade intervjuer som kvalitativt metodval och strävat efter att uppnå kvalitativt djup i intervjuerna, då detta är förenligt med studiens konstruktionistiska synsätt.

Vi utförde sammanlagt tio intervjuer där en intervju var med två från koncernledningen där den ena var inledande och längre (se bilaga 1) och den andra var kompletterande (se bilaga 4). En intervju utfördes med en regionchef (se bilaga 3) och resterande med butikschef (se bilaga 2). Att vi inledningsvis utförde intervjun med en från ledningen ser vi som positivt. Genom att göra detta fick vi inblick i hur verksamhetsstyrningen i organisationen ser ut samt vilken information och krav som ges butikscheferna. Det förberedde oss på kommande intervjuer och var viktigt för att få en förståelse kring butikschefens förutsättningar. Innan intervjuerna utfördes var vi medvetna om att vi skulle kunna bli alltför påverkade av ledningens perspektiv, vilket gjorde att vi kunde reflektera över vår egen validitet.

Under intervjuerna har vi strävat efter att inte påverka intervjupersonerna, vilket även berördes tidigare angående användandet av öppna frågor. Ryen (2004:91) menar att det är viktigt att forskaren undertrycker personliga åsikter, är neutral och inte diskuterar med intervjupersonen för att försäkra att informationen förblir orörd. Annars skapas det Ryen (2004:94) kallar snedvridning av data som innebär att man inte får fram informationen man söker för att spegla verkligheten som den framstår för intervjupersonen. För att undvika snedvridning av information har vi haft detta i åtanke vid genomförandet av intervjuerna, använt oss av tematiserade öppna frågor och varit noggranna med att låta intervjupersonen tystna för att ges möjlighet att tala vidare. Vi har även använt samma intervjuguide (se bilaga 2) vid alla intervjuer med butikscheferna och samma tillvägagångssätt där en forskare varit ledande i intervjun och den andra fört anteckningar.

2.5.1 Våra frågor

I följande avsnitt reflekterar vi över hur våra frågor har utformats, påverkat empirin och slutligen studiens resultat. Vi använde oss av en intervjuguide (se bilaga 1-4) innehållandes tematiserade och vad Bryman (2008:419) kallar för öppna frågor. Frågorna i intervjuguiden

utformades efter, i enlighet med vad Bryman (2008:419) rekommenderar, att insamla empiri som underlättar att besvara studiens frågeställningar. I början av intervjun fick intervjupersonen, så som Kvale (1997:120) beskriver, information om samtycke som innebar att intervjupersonen inte behövde svara på frågor som de inte kände sig bekväma med att besvara och att de kunde avbryta eller pausa intervjun när som helst (Kvale 1997:120). För att få svar som är så nära intervjupersonernas verklighet som möjligt, följde vi Brymans råd och förklarade att intervjupersonen kommer benämnas vid betäckningar i arbetet (Bryman 2008:386). Vår tanke med betäckningarna var att intervjupersonerna skulle våga ge en rättvis bild av sin verklighet.

Vi valde även att inte skicka ut intervjufrågorna i förväg på grund av att det inte skulle krävas någon förberedelse för intervjupersonerna att svara på frågorna men även för att inte påverka deras svar. När vi kontaktade respondenterna valde vi att inte förklara att vi gör en fallstudie för att inte påverka informationen i intervjuerna. Vår uppfattning är att om butikschefen visste att denne skulle jämföras med sex andra butikschefer inom Hemtex kunde detta påverkat svaren som gavs. Vi tog rådet från Ryen (2004:91) som menar att forskaren bör vara neutral genom att inte påverka intervjupersonen med egna uppfattningar eller åsikter. Anledningen till detta är för att intervjupersonen ska berätta om direkta erfarenheter och att informationen förblir orörd (Ryen 2004:91). I intervjuerna med butikscheferna har det varit viktigt för oss att skapa trygghet och förtroende. Bryman diskuterar förtroende mellan intervjupersoner och forskaren (2008:386-387) och vi har så som Bryman rekommenderar varit tydliga med vårt akademiska uppdrag för intervjupersonerna genom att inledningsvis förklara att vår undersökning inte görs i ett granskande syfte i uppdrag av ledningen. Frågorna som genererat studiens empiri har varit öppna för att få svar som representerar intervjupersonernas verklighet och vi har på olika sätt undvikit att påverka svaren.

2.6 Vägen till en analys

I kommande avsnitt tydliggörs hur avbokade intervjuer har hanterats och hur transkribering och kategorisering av materialet har underlättat studiens analysprocess. Under arbetets gång fick vi avbokningar av två butikschefsintervjuer, där den ena ersattes med ytterligare en intervju från ledningen då vi upplevde att det fanns luckor i informationen från den första ledningsintervjun. Den andra avbokningen ersattes med en intervju av en regionchef, som kontaktades genom en av butikscheferna som intervjuats, då vi upplevde att vi hade en

empirisk lucka. Denna lucka berodde på att Hemtex inte informerat, på varken hemsida eller i årsredovisning att regionchefer fanns i organisationen. Genom den första intervjun med ledningen fick vi veta att regionchefen spelade en viktig roll i organisationskulturen och medarbetarskapet. Därför upplevde vi att intervjun med regionchefen var ett relevant komplement till empirin.

Transkribering av intervjuerna gjordes efterhand som intervjuerna genomfördes vilket ger detaljerad kunskap om undersökningsmaterialet och bidrar till analysprocessen, trots att Ryen (2004:58) menar att detta arbete är tidskrävande. Transkriberingen bidrar även till reliabiliteten då forskaren inte missar material eller minns materialet på ett felaktigt sätt (Ryen 2004:142). Transkriberingarna och de inspelade ljudfilerna gör det möjligt för utomstående att i efterhand granska den insamlade empirin och ökar på så sätt tillförlitligheten och pålitligheten för studien.

Empiri kategoriserades efter studiens teoretiska referensram för att identifiera likheter och skillnader i intervjupersonernas berättelser, vilket underlättade studiens analysarbete. Ryen (2004:142) menar att presentation av enstaka citat sällan ger en representativ bild av det empiriska materialet, samtidigt som det finns en gräns för hur mycket data som kan presenteras och detta är något som forskarna behöver reflektera kring (Ryen 2004:142). För att studien ska visa ett representativt empiriskt material upplever vi att kategoriseringen av empiri och användandet av citat i analysen gjort att de relevanta samband som finns i det empiriska materialet har lyfts fram. Sammanfattningsvis har de avbokade intervjuerna gjort att studien har nått ett mer kvalitativt djup då intervjuerna istället anpassades för att fylla kunskapsluckor. Transkribering och kategorisering av materialet har tydliggjort samband i empirin och på så sätt underlättat analysprocessen.

2.6.1 Generaliserbarhet

Studien har omfattat västsvenska butiker i två av fallstudieföretagets regioner. Detta beror på att de västsvenska butikerna var mer lättillgängliga än andra och att vi hade möjlighet till logi i anslutning till dem, vilket Ryen (2004:73) menar kan vara en avgörande faktor för val av studieobjekt. Hade studien finansierats till att utföras i övriga Sverige hade detta varit önskvärt för att få en översiktlig bild av organisationens butikschefer. Ytterligare tid och finansiering hade även gett möjlighet till validering av resultaten. Ryen argumenterar för att

validera data genom att återkoppla till intervjupersonerna och att de får se vilken information som återberättats i analyseringen av deras svar (Ryen 2004:144-145). Detta har inte utförts med tanke på tidsbegränsningen med arbetet av studien. Validering av de befintliga resultaten gjordes i den mån som studien gav utrymme till, genom att exempelvis komplettera de luckor som empirin visade sig ha genom att, som tidigare nämnts, välja intervjupersoner som kunde fylla de luckorna.

Studiens syfte är inte att uppnå ett generaliserbart resultat, då syftet med studien är att undersöka mellancheferns roll i att implementera en strategi genom sitt ledarskap i en större organisation. Studien fokuserar på butikschefens komplexa roll som mellanchefer och för att titta närmare på hur direktiv från ledningen och personalen hanteras. Studiens resultat kan inte generaliseras till alla butikschefer i detaljhandeln då det empiriska materialet färgas av den organisationskultur som finns inom fallstudieföretaget, vilket har argumenterats för tidigare (se 2.3 Fallstudien).

3 Teori

I följande avsnitt presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för analysen av empirin. Avsnittet inleds med en genomgång av den tidigare forskning som finns gällande butikschefen i detaljhandeln. Vidare presenteras organisationskultur och i sin tur servicekultur för att få en förståelse för medarbetarnas handlingar på arbetsplatsen och hur detta kan användas som styrinstrument för att påverka en servicefokuserad strategi. Avsnittet avslutas med en genomgång av begreppet medarbetarskap och hur detta används av mellanchefer för att hantera sin arbetsgrupp.

3.1 Tidigare forskning

För att få en förståelse för vad som tidigare har studerats gällande butikschefens roll i detaljhandeln presenterar vi en genomgång av tidigare forskning. Detta för att se tidigare vedertagna slutsatser men även för att visa behovet av vår studie. I en studie av medarbetarskap utförd av Wickelgren et al. (2012) i den svenska detaljhandeln konstaterades att det finns ett positivt samband mellan ledarskapspraktiker, personaltillfredsställelse och kundnöjdhet. Det gemensamma för framgångsrika butiker var att de fokuserade på rekrytering, värderingar, kompetens och ansvarstagande. Enligt forskarna var kommunikation den viktigaste förmågan för butikschefen (Wickelgren et al. 2012). Samma forskare står även bakom boken *Uppdrag butikschef - att leda i butik* (2013) vars syfte är att fylla den kunskapslucka som finns gällande hur ledarskap och personalansvar tar uttryck i handelsverksamheter. Boken ger en helhetssyn över vad rollen som butikschef innebär och författarna (Andersson et al. 2013:38) förklarar att ytterst få texter beskriver chefsarbete inom just handelssektorn. Rudolfsson (2009:24) menar att mycket forskning har ägnats åt andra delar av detaljhandeln som exempelvis miljö, marknadsorientering och reklam men att butikschefens roll är något som är bristfälligt belyst. Enligt Rudolfsson finns det därigenom ett behov av studier av medarbetarskap inom detaljhandeln samt studier i specifik svensk kontext (Rudolfsson 2009:24). Enligt ovanstående forskare efterfrågas även en djupare förståelse för butikschefens roll i svensk detaljhandel vilket är i enlighet med vår studie.

Det har däremot gjorts mer forskning internationellt om butikschefens roll i detaljhandeln och då framför allt i USA. Arnold (2002) undersökte världens sex främsta detaljhandelsföretag baserat på försäljningsvolym, tillväxt, marknadsposition, antal butiker och i antal länder för att identifiera vad de hade gemensamt vilket visade att ledaren, organisationskulturen och ett

starkt kundfokus är viktigt för framgång. Även Lusch och Serpkenci (1990) och Borucki och Burke (1999) har i sina studier konstaterat ett samband mellan de butikschefen som rekryteras och butikens finansiella framgång genom tydlighet över uppsatta mål och omsorg för de anställda. Detta är intressant eftersom det bekräftar att företagskulturen påverkar servicen och betonar vikten av att personalen har mål att uppnå i det dagliga arbetet för att organisationen ska nå finansiell framgång. Detta är i enlighet med vår studie eftersom butikschefen i detaljhandeln har produktförsäljning men även en servicefokuserad strategi att förhålla sig till. Situationen blir med andra ord paradoxal och än mer intressant att undersöka. Butikschefen behöver både bedriva ett resultat- och relationsorienterat ledarskap för att nå försäljningsmålen och få personalen att leverera en hög servicegrad. Motivation av medarbetare var något Ackfeldt och Coote (2003) undersökte för att se möjliga samband till att detaljhandelsanställda väljer att ta mer ansvar och känner tillhörighet. Deras studie visade att möjlighet till professionell utveckling, eget ansvar och jobbattityder är positivt relaterade till att personalen känner tillhörighet vilket i sin tur bidrar till en ökad effektivitet i arbetet.

Den ovanstående forskningen har behandlat länken mellan butikschef och medarbetare, men följande redogörelse avser länken mellan butikschef och ledning i organisationen. Detta är något som Arnold, Palmatier, Grewal och Sharma (2009:129-130) förklarar har fått för lite uppmärksamhet inom detaljhandelsforskningen. De menar att butikschefen har en viktig roll för framgång eftersom butikschefen har en stark påverkan på faktorer som exempelvis strategiimplementering, motivation hos medarbetare, kostnader, försäljning och service som påverkar butikens prestation. Just service var något Boles, Babin, Brashear och Brooks (2001) undersökte och deras studie visade att om chefer på mellannivå upplever att ledningen har en stark kundorientering leder det till att de butiksanställda är mer serviceorienterade i mötet med kunder. Resultatet visade även att graden av upplevt stöd för människorna inom organisationen är positivt relaterad till kundbemötande och att en hög grad av centralisering är negativt. Detta är intressant eftersom det visar att organisationsledningen, som ofta finns geografiskt och fysiskt långt från kundmötet, i stor utsträckning påverkar utfallet. Även Erdogan och Enders (2007) studie visade hur butikschefens upplevda stöd från ledningen påverkade relationen med medarbetarna. Resultatet visade ett positivt samband mellan en hög grad av stöd för butikschefen, exempelvis möjlighet att ringa till högre chef, och medarbetarnas arbetstillfredsställelse och prestation. Ledare som får mycket stöd ger mer information, förmåner och andra fördelar till medarbetarna vilket leder till en högre arbetstillfredsställelse och prestation. Detta är i enlighet med Ackfeldt och Cootes (2003)

förklaring till att positiva jobbattityder är starkt kopplat till effektivitet i arbetet och är en förutsättning för att personalen ska leverera en hög servicegrad. Service i detaljhandeln studerades av Anderson (2006) som förklarade att det finns ett samband mellan organisationskultur eller de policys som sätts av ledningen och medarbetarnas uppfattning av organisationen och ledningen. Men även ett samband mellan medarbetarnas uppfattning och kundernas uppfattning av servicen.

Organisationskulturen är med andra ord viktig för hur ledningen vill att medarbetarna ska uppfatta dem och organisationen. Sedan tidigare vet vi även att en motiverande organisationskultur var en gemensam faktor hos de främsta detaljhandelsföretagen (Arnold 2002). Organisationskultur innefattar även de värderingar som finns hos människorna i organisationen och detta var något som de framgångsrika företagen hade gemensamt i Wickelgren et al.:s (2012) studie. Värderingar, som är en del av organisationskulturen, var även något Borucki och Burke (1999) lyfte fram som avgörande för de anställdas serviceprestationer och finansiell framgång. Det är således i enlighet med studien syfte att fördjupa teorier kring organisationskultur för att se hur detta kan användas som ett styrinstrument för service och kundbemötandet i butik. Wickelgren et al. (2012) lyfte även rekrytering av medarbetare till butiken som gemensamt för de framgångsrika företagen och detta förklarade även Lusch och Serpkenci (1990) som en viktig faktor då butikschefens prestation är avgörande för butikens finansiella framgång. Ledarskapet i detaljhandeln är viktigt och därför ska fördjupande teorier kring medarbetarskap presenteras senare i kommande avsnitt. Detta i enlighet med Rudolfsson (2009) som menar att mer studier behövs gällande medarbetarskap i en svensk kontext och Anderson (2006) som uttrycker att det behövs mer forskning om att leda medarbetare i en servicekontext. Teorier kring medarbetarskap är relevant för studien då rollen som mellancheff innebär att svara till både under- och överordnade och således omfattas både relationen butikschef - säljare samt butikschef - högre chef.

För att få en övergripande bild om värderingar och hur detta kan användas av ledningen för att styra medarbetarna kommer vi i följande avsnitt behandla organisationskultur och det mer avgränsade begreppet servicekultur.

3.2 Organisationskultur

I den tidigare forskningen fick vi veta att organisationskultur och värderingar är gemensamt för framgångsrika företag i detaljhandeln och något som påverkar servicegraden i butiken. För att få en förståelse för vad butikschefer och medarbetare väljer att göra och inte göra i det dagliga arbetet är det viktigt att diskutera begreppet organisationskultur. Vi redogör för hur organisationskultur kan användas som ett styrinstrument för verksamheten, hur den utvecklas och uttrycks samt kritik och problematik kring begreppet. Vi presenterar även det mer avgränsade begreppet servicekultur. Detta för att se hur mellanchefen kan påverka en servicefokuserad strategi i det dagliga arbetet.

För att få en förståelse för organisationskultur behövs en inledande och övergripande beskrivning av begreppet. Företagskultur och organisationskultur används i stort sett synonymt (Sadri & Lees 2001:853, Alvesson 2012:201). Enligt Alvesson är en fördel med den senare termen att den täcker alla slags organisationer, inte bara privata företag, och att den inte lika starkt antyder att hela företaget delar en gemensam kultur. Olika delar av ett företag kan ha sin kulturella särart och skilja sig från andra delar av företaget. Kultur kan definieras som de föreställningar, innebörder och värderingar som är gemensamma för ett kollektiv (Alvesson 2012:201). Organisationskultur innebär att människor i en organisation delar ett meningssystem, värderingar och grundläggande antaganden om verksamheten (Sveningsson & Alvesson 2010:55, Schneider et al. 2013:362) vilket lärs ut till nyanställda som det rätta sättet att tänka (Schneider et al. 2013:362). Det finns flera definitioner på kultur eftersom det påverkas av organisationens bransch, geografiska lokalisering, historia och personligheten hos medarbetarna (Sadri & Lees 2001:853). Hofstede, Neuijen, Ohavy och Sanders (1990) förklarar att det inte finns någon enhetlig definition av organisationskultur men att de flesta forskare är överrens om följande karaktäristiska drag där kultur ses som: holistisk, historiskt bestämd, relaterad till antropologiska koncept, socialt konstruerad, mjuk och svår att ändra (Hofstede et al. 1990:286). Vi delar Alvéssons definition och kommer i arbetet använda oss av den men eftersom organisationskultur är väldigt brett kommer vi senare presentera det mer avgränsade begreppet servicekultur. Detta är förenligt med studiens första frågeställning som är hur mellanchefen kan påverka en servicefokuserad strategi i det dagliga arbetet och därför behandlas organisationskultur för att se hur det används som ett styrinstrument och inte för en djupare analys av kulturen. Kommande avsnitt ska behandla hur organisationskultur kan identifieras, vad den består av och hur det kan användas som ett styrinstrument.

3.2.1 Organisationskultur som styrinstrument

Detta avsnitt ska behandla hur organisationskultur fungerar som ett styrinstrument för att tydliggöra hur mellanchefen kan påverka en servicefokuserad strategi. Alvesson (2012:201) förklarar att organisationskulturen antingen kan stödja eller hindra en strategi men även påverka hur ledningen tänker och prioriterar i strategifrågor. Enligt Sadri och Lees är det allmänt känt att organisationskulturen har en central roll i organisationens strategi (Sadri & Lees 2001:853) och Alvesson förklarar att organisationskultur är huvudelementet i normativ styrning (Alvesson 2012:201). I normativ styrning blir föreställningar, idéer, värderingar och normer centrala (Sveningsson & Alvesson 2010:60-61). Kärreman och Rennstam (2012:186-187) förklarar att normativ styrning av organisationer handlar om påverkan av de anställdas föreställningar om sig själva och sin verklighet. Anledningen till att organisationer använder sig av detta är att om de anställdas förståelse och tankar formas på ett visst sätt, kommer de i förlängningen att bete sig på ett för den organisatoriska effektiviteten önskvärt sätt (Kärreman & Rennstam 2012:186-187). Sveningsson och Alvesson (2010:61) förklarar att denna styrning innebär att ledningen försöker påverka den nyanställda personalens normer, tankar, värderingar och föreställningar om hur saker och ting ska göras. Författarna menar att önskvärt beteende uppnås genom reglering och styrning av medarbetarnas föreställningar snarare än genom direkt kontroll av beteende. Kärreman och Rennstam (2012:186-187) lyfter fram två tillvägagångssätt för normativ styrning i organisationer. Vanligast är att organisationer i regel utnyttjar en matchningsmodell vid rekrytering som avser att matcha organisationens kultur med individens värderingar och normer. Sveningsson och Alvesson (2010:61) benämner metoden selektiv rekrytering där individens förhållningssätt och värderingar bör prioriteras, men även att metoder som socialisation och identitetsreglering blir mer framträdande vid normativ styrning.

Kärreman och Rennstam (2012:187-188) menar att medan rekrytering koncentrerar sig på att rekrytera individer som redan har de önskade värderingarna fokuserar istället socialisation på att forma de anställda. Socialisation handlar, i organisatoriska sammanhang, oftast om träning i arbetet, både genom vardaglig interaktion med andra organisationsmedlemmar och genom mer formella praktiker som kurser och möten. I regel sker det under vanlig arbetstid där medlemmarna lär sig både uttalade och outtalade koder som reglerar arbetet i vardagen. I allmänhet sker detta genom egna och andras misstag och missförstånd, vilka i regel ger en

tydlig indikation på vad som egentligen gäller och förväntas i givna situationer (Kärreman & Rennstam 2012:187-188). Detta är i enlighet med Schein (2010:250) som menar att en stor del av socialisationsprocessen är inbäddad i det dagliga arbetet. Därför behöver inte nyanställda få speciell träning för att lära sig de viktiga kulturella antagandena. De blir istället uppenbara genom ledarens dagliga beteende (Schein 2010:250), och socialisation kan ses som träning för att lära sig organisationskulturen (Hofstede et al. 1990: 312). Sveningsson och Alvesson (2010:61) poängterar dock att normativ styrning inte är lätt att uppnå och ofta blandas det normativa med formella regler och resultatmättningsförsök. Organisationskulturen fungerar som ett styrinstrument genom normativ styrning som består av rekrytering och socialisation. Men organisationskulturen är inte alltid positiv och stödjer strategin.

Sadri och Lee (2001:857-858) förklarar att en positiv organisationskultur ger enorma fördelar för organisationen och blir således en konkurrensfördel. En negativ organisationskultur däremot kan hindra organisationen från att ta till sig de strategier eller taktiska förändringar som krävs. En sådan negativ kultur skulle hindra framtida förändringar i organisationen (Sadri & Lees 2001:857-858). Detta är även i enlighet med Grönroos (2008:397) som menar att starka gemensamma värderingar, vilket utgör grunden för kulturen, kan ge upphov till förändringsmotstånd som gör det svårt för organisationen att reagera på externa utmaningar. Värderingarna kan även ha blivit föråldrade och den gamla kulturen kan forma nyanställda, som tänker på ett annorlunda sätt, in i den gamla kulturen (Grönroos 2008:397). Avsnittet har behandlat hur organisationskultur används som ett styrinstrument och att det antingen kan hindra eller stödja strategin. Det är således centralt för studien att identifiera om det finns någon normativ styrning i organisationen och kommande avsnitt ska presentera hur kultur och värderingar kan identifieras.

3.2.2 Att identifiera uttrycksformer

För att förstå hur organisationsmedlemmarna påverkas av organisationskulturen och för att förstå vad det finns för kultur och värderingar i organisationen kan olika kulturella uttrycksformer identifieras. Alvesson (2012:211-212) förklarar att organisationskultur skapas, uttrycks, förstärks och förändras via olika symboliskt laddade uttrycksformer. Vilka ord som används och vilka som har en positiv respektive negativ värdeladdning säger mycket om organisationskulturen (Alvesson 2012:211-212). Schein (2010:236) redogör för kulturella uttryck som beskriver vad ledaren gör för att uttrycka sina värderingar (*primary mechanisms*)

och hur dessa förstärks (*secondary mechanisms*). Schein menar att dessa kulturella uttryck, påverkar kulturen i den utsträckningen att de ses som användbara för organisationen i att hantera sin omvärld. Dessa uttryck är ledarens viktigaste redskap för att påverka kulturen men de fungerar endast i symbios (Schein 2010:236).

Alvesson (2012:211-212) förklarar att handlingar i arbetet och hur organisationens medlemmar beter sig är ett viktigt uttryck för kultur. Ett exempel på detta är om cheferna intresserar sig mycket för personalen, leda, styra och utbilda dem eller om resultat och siffror står i centrum. Utöver det specifika arbetandet förmedlas föreställningar om vad som är fint och viktigt och vad som inte är det (Alvesson 2012:211-212). Schein (2010) menar att det ledaren regelbundet uppmärksammar, belönar, mäter, kontrollerar, kommenterar och reagerar emotionellt på tydligt kommunicerar vad deras egna prioriteringar, mål och antaganden är. Några av de viktigaste signalerna för vad ledaren värderar uttrycks vid möten och andra planerings- och budgetaktiviteter. Det ledaren gör regelbundet i arbetet blir således ett viktigt kulturellt uttryck (Schein 2010:237-238, 243). Kärreman och Rennstam (2012:188) beskriver också detta och menar att imitation och instruktion av andra medarbetare eller chefer är viktiga sätt för en förståelse för organisationens normer och hur dessa ska tolkas. Schein (2010:246) förklarar att ledarens roll som förebild är viktig. Ledare har oftast en god förståelse för hur deras eget beteende är viktigt för att förmedla antaganden och värderingar till andra, särskilt nyanställda. När ledaren observeras skapas ett informellt budskap vilket är det mest kraftfulla uttrycket för hur medarbetarna ska bete sig (Schein 2010:246).

Vidare menar Alvesson (2012:211-212) att ritualer, vilket innebär speciella sociala situationer som ofta följer samma mönster, som förmedlar och återskapar organisationskultur är en annan viktig uttrycksform. Kulturella ritualer skapas för en viss slags stämning, är noggrant iscensatta och genomförda samt uttrycker rätta värderingar och förhållningssätt. Det krävs dock inte alltid denna noggrannhet och iscensättning utan även vanliga möten har ofta en rituell karaktär (Alvesson 2012:211-212). Detta är i enlighet med Schein (2010:253-254) som förklarar att ritualer är centrala för att kommunicera kulturella antaganden och har en viktig roll i att förstärka dessa. Hofstede et al. (1990:291) beskriver ritualer som gemensamma aktiviteter som tekniskt sätt kan ses som överflödiga men som är socialt viktiga i en kultur. Författarna förklarar att ritualer ligger på ytan av kulturen men att kärnan i kulturen är värderingar, vilka ofta är omedvetna och sällan möjliga att diskutera men som kan observeras genom beteende (Hofstede et al. 1990:291). Schein (2010:252-253) förklarar att system och procedurer är

ytterligare ett kulturellt uttryck som skapar förutsägbarhet för medarbetarna och således minskar oklarheter och oro. Dessa system bör skapas för att stärka de antaganden som redan finns i organisationen då det förstärker signalen om vad som är viktigt (Schein 2010:252-253).

Det är svårt att diskutera ett immateriellt fenomen som organisationskultur och ännu svårare att analysera det. Alvesson (2012:202) förklarar att organisationskulturen ofta fastnar bakom ytliga och intetsägande beskrivningar. Beskrivningarna stannar vanligtvis vid slogans och önsketänkande vilket inte delger en god förståelse av den verkliga kulturen. För att kunna förstå och agera i relation till kultur, krävs förmåga att tolka eller läsa organisationen vilket är komplext. Det är svårt att definiera kulturen då den inte låter sig mätas och inte går att ta på eftersom kultur är det levande i organisationer (Alvesson 2012:202). Även Hallgren (2008:106-107) diskuterar denna problematik och förklarar att varje stor organisation består av många små, hanterbara enheter. I varje sådan enhet finns det individer och en organisationskultur som kan vara mer eller mindre bra. Konsten att leda en stor organisation är att få de små enheterna att genomsyras av en gemensam vision och en positiv organisationskultur. Enligt Hallgren är detta mer problematiskt i en vidsträckt organisation eftersom den personliga kontakten är svårare att uppnå. Risken för klyftor mellan huvudkontor och fältpersonal är större (Hallgren 2008:106-107). Schein (2010:257) förklarar att om de kulturella antagandena inte är gemensamma skapas konflikt och en motsägelsefullhet i det som kommuniceras vilket antingen blir en del av kulturen eller skapar grunden för en subkultur. Avsnittet har förklarat hur organisationskultur uttrycks vilket är viktigt för att kunna identifiera och tolka kulturen. Organisationskultur svårt att analysera men genom att veta vilka uttrycksformer som finns i organisationen ger det möjlighet att se hur det fungerar som ett styrinstrument.

3.2.3 Servicekultur

Vi har fått en förståelse för hur organisationskultur uttrycks och kan användas som ett styrinstrument, men för att få en förståelse för hur det kan påverka en servicefokuserad strategi lyfts begreppet servicekultur. Att avgränsa det bredare begreppet organisationskultur till servicekultur är i enlighet med Zerbe, Dobni och Harel (1998:168). Författarna förklarar att servicekultur är ett väl använt begrepp inom serviceforskningen men att det saknas en entydig definition och att det vanligtvis innebär det samma som organisationskultur (Zerbe et

al. 1998:168). Denna syn har även Edvardsson och Enquist (2002:154) vilka ser servicekultur som influerat av organisationskultur inom service management området. Däremot har Grönroos en definition på servicekultur: *“en kultur där man värdesätter god service och där det bland alla anställda upplevs som naturligt och självklart att förse såväl interna som slutgiltiga, externa kunder med god service; där detta utgör en av de viktigaste värderingarna”* (Grönroos 2008:395). Vår studie delar Grönroos definition av servicekultur men även Alvessons (2012:201) definition av organisationskultur som de föreställningar, innebörder och värderingar som är gemensamma för att stödja strategin. Servicekultur är relevant då studiens frågeställning omfattar hur mellanchefer kan påverka en servicefokuserad strategi. Grönroos (1990:7) förklarar att det är viktigt i en servicekontext att organisationskulturen är stark och väl implementerad för att det ska finnas förutsättning för god service och kundorientering. I en servicekontext varierar situationerna som personalen ställs inför i mötet med kunden vilket kräver en tydlig servicekultur för att personalen ska veta hur de ska agera i nya, oförutsedda och ibland även underliga situationer (Grönroos 1990:7).

Zerbe et al.:s (1998:174-176) studie visade att medarbetarnas tillfredsställelse med chefen och arbetet hade en direkt påverkan på servicebeteendet samtidigt som det hade en indirekt påverkan på servicekulturen. Författarna menar att medarbetarna hela tiden strävar efter att uppnå balans i arbetet. Exempelvis om de upplever att de behandlas bättre än medarbetare i andra organisationer kommer de sträva efter att jämna ut balansen genom att arbeta hårdare eller mer effektivt. Medarbetarna kan få en känsla av att vilja betala tillbaka till sin chef genom att vara mer positiv, tillmötesgående och hjälpsam mot kunder. Enligt författarna kan detta leda till att medarbetare som känner ett större åtagande för organisationen ger mer service i mötet med kunden. Men det förutsätter att medarbetarna inte jämnar ut förhållandet på ett annat sätt. Författarna menar att chefen, medarbetarnas utbildning och karriärmöjligheter i organisationen alla ger en signal om vad som är viktigt i organisationen och vad som värderas (Zerbes et al. 1998:174-176). Detta är även i enlighet med Sadri och Lees (2001:858) som menar att om ledningen vill förstärka organisationskulturen ska de belöna de beteende som de uppmuntrar. Exempelvis genom att kommunicera visioner, fira medarbetares framgångar eller befordran och genom att rekrytera medarbetare som passar in i den eftersträlvade kulturen (Sadri & Lees 2001:858). Schein (2010:249) förklarar att rekrytering är en av de mest subtila och potenta sätt som ledarens antaganden blir inbäddade och förevigade i kulturen. Det är subtilt eftersom det oftast sker omedvetet och ledare hittar de

potentiella medarbetare som liknar befintliga medarbetares stil, antaganden, värderingar och uppfattning vilka i sin tur upplevs mest lämpliga att anställa (Schein 2010:249).

Andersson, Kazemi, Tengblad och Wickelgren (2013:181) förklarar att det finns flera välkända exempel inom detaljhandeln på organisationer med ett utpräglat arbete för att styra via värderingar. Främsta exemplet är möjligtvis IKEA som är kända för sin förmåga att socialisera in nya organisationsmedlemmar i den befintliga kulturen. Författarna förklarar att IKEA förändrade sin rekryteringsstrategi genomgripande för ett tiotal år sedan där man istället för att utgå från behov utgick från vision och värderingar och försökte hitta medarbetare som, enligt dem, hade rätt värderingar (Andersson et al. 2013:181). Edvardsson och Enquist (2002:181-182) studerade servicekulturen i IKEA och bekräftade resultaten av Berrys (1999) studie om framgångsrika serviceföretag i USA där de fann många likheter. De menar att normer, värderingar och de anställdas engagemang skapar en själ, en servicekultur som ger energi och riktlinjer åt organisationen. Det är som Zerbe et al. (1998:176) konstaterar, servicekultur har en direkt påverkan på medarbetarnas servicebeteende, och Grönroos (1990:7) förklaring att servicekulturen har en stark påverkan på hur serviceorienterade medarbetarna är.

Servicekultur och värderingar är intressant för studien eftersom frågeställningen behandlar hur mellanchefer kan påverka en servicefokuserad strategi i det dagliga arbetet. Det blir således intressant att utifrån förståelsen för vad som kännetecknar en servicekultur se om det finns en sådan kultur i organisationen. Det krävs dock ledarskap för att forma denna servicekultur och styra medarbetarna mot strategin. Edvardsson och Enquist (2002:159) förklarar att ledarskapet bildar en servicementalitet eller en servicesjäl i organisationen, och utgör vad som är viktigt för kunderna, vad som händer i servicemötet och varför, och vad som ska göras för att förbättra det. Ledarskapet är därför avgörande för om det finns en servicekultur i organisationen och därför ska följande avsnitt behandla medarbetarskap.

3.3 Medarbetarskap

Tidigare teoriredogörelse har behandlat organisationskultur och servicekultur. Detta finns i hela organisationen och för att se hur en mellanchefer kan hantera sin arbetsgrupp inom en organisation med en viss servicekultur kommer följande teoriredogörelse innebära ett avgränsande perspektiv. Följande teoribeskrivning handlar om hur relationer mellan kollegor,

anställda och chefer fungerar i en organisation. Dessa relationer beskrivs med kategoriserande typer av medarbetarskap som sedan kan brytas ner i fyra steg.

Forskarna Tengblad, Hällstén, Ackerman och Velten (2007:20-22, 24) definierar begreppet medarbetarskap med hur en anställd hanterar relationen till sin arbetsgivare, till det egna arbetet och arbetskamraterna i arbetsgruppen. Medarbetarskap är på så sätt något som alltid förekommer oavsett om relationen till de andra parterna är bra eller inte och således påverkar det dagliga arbetet. Frågan är då hur chefen kan göra för att gynna ett gott medarbetarskap till sin personal och till sin överordnade chef. Medarbetarskapet innefattar den etik personen har, då etiken inkluderar hur vi handlar mot varandra och de sociala koder som den sociala gemenskapen innebär, vilket också sker i det dagliga arbetet. Författarna kan även se att rollen som chef har gått från att vara en direktstyrande arbetsledare till att vara en person som frigör medarbetarnas potential och på så sätt är en mer humanistisk ledare (Tengblad et al. 2007:20-22,24). För att se hur medarbetarskapet uttrycks i organisationen behöver det sättas i en organisatorisk kontext, vilket kommer att redogöras för i kommande avsnitt.

3.3.1 Kategorier av medarbetarskap

Olika företagskontexter med olika kompetenser medför att medarbetarskapet ser olika ut (Tengblad 2010:15-16). Detta är relevant för att se hur medarbetarskapet påverkas av olika kontexter. För att översiktligt se vilka skillnader som kan förekomma, följer en redogörelse för medarbetarskapets kategorier och exempel på praktiska uttryck av dessa. I analysen kommer medarbetarskapets kategorier att analyseras för att förstå det empiriska materialet. Detta kommer göras genom att tydliggöra likheter eller skillnader mellan den teoretiska definitionen av kategorierna eller de exempel som redogörs för inom kategorierna.

Tengblad (2010:15) redogör i sin tidigare forskning att medarbetarskapet går att dela in i generella kategorier. Redogörelsen inleds med *traditionellt medarbetarskap* som innebär att chefen eller arbetsledaren fördelar uppgifter till medarbetarna. Detta förekommer ofta i arbeten med låg status, exempelvis bland kassapersonal inom handeln eller i en arbetssituation med tillfällig eller oerfaren personal. Andersson et al. (2013:76) menar att om endast denna typ av medarbetarskap skulle finnas i en butik skulle verksamheten stanna av när butikschefen inte var närvarande. De menar att detta troligtvis skulle leda till en mindre lönsam butik, då chefen inte utnyttjar medarbetarnas fulla potential (Andersson et al. 2013:76).

Tengblad (2010:15) fortsätter med att redogöra för *organisationsorienterat medarbetarskap* som innebär att organisationen lyckats införa ett aktivt och ansvarstagande medarbetarskap. Medarbetaren vet vad organisationen förväntar sig och får den befogenhet som krävs för att utföra detta. Andersson et al. (2013:77) menar att detta medarbetarskap ofta finns inom större butikskedjor och tydliga direktiv upplevs inte begränsande, utan istället som en trygghet och hjälp.

Redogörelsen av Tengblad (2010:15-16) fortsätter med *grupporienterat medarbetarskap*. I denna typ av medarbetarskap är det arbetsgruppen som gemensamt tar över arbetsledarens funktion helt eller delvis. Typiska egenskaper enligt Tengblad är att gruppen har inflytande över hur arbetet ska disponeras och vem som ska göra vad vid vilken tidpunkt. Författaren förklarar att denna typ av grupp har svårt för att lösa konflikter, vilket gör att gruppen behöver en tillgänglig chef som vid behov kan stötta gruppen. Likaså arbetsuppgifter som lönesättning, utvecklingssamtal eller liknande behöver en uttalad chef ansvara över. Detta arbetssätt förekommer i till exempel större verkstäder och inom offentlig sektor (Tengblad 2010:15-16).

Nästa kategori av medarbetarskap som redogörs av Tengblad (2010:16) är *individorienterat medarbetarskap*. Inom yrken som till exempel säljare, konsulter och handläggare finns det en tradition av självständigt ansvarstagande men uppfattar sina kollegor som konkurrenter. Chefens uppgift på en sådan arbetsplats bör vara att bidra med ett inkluderande arbetssätt där individerna samarbetar, både för individens och för organisationens bästa (Tengblad 2010:16).

Den sista typen av medarbetarskap som Tengblad (2010:16) redogör för är *ledarlöst medarbetarskap*, som förekommer bland till exempel advokater eller läkare då chefen har en svag ställning. Andersson et al. (2013:78) poängterar att detta är en extremform av det individorienterade medarbetarskapet som de inte har sett exempel på i praktiken inom handeln.

De fem kategorierna som visats ovan visar att medarbetarskapet kan finnas på en arbetsplats i olika former, beroende på hur organisationen ser ut och vad ledarens roll innebär. Det är således intressant för studien att se hur medarbetarskapet kan ta olika uttryck beroende på dess kontext.

3.3.2 Medarbetarskapshjulet

Följande avsnitt kommer att presentera en modell för att utveckla arbetsgruppen med medarbetarskap. Inom kategorierna av medarbetarskap går det att använda sig av den modell som Tengblad benämner som Medarbetarskapshjulet, då modellens syfte är att medarbetarskapet ska utvecklas och gynna organisationen (Tengblad 2010). Mellancheferna behöver inledningsvis identifiera de grundförutsättningar gruppen har och sedan arbeta med medarbetarskapshjulets fyra delmoment. Något som Tengblad et al. (2007:26-27) menar kan göra medarbetarskapet problematiskt för en mellanchefer är de administrativa uppgifter som mellancheferna ansvarar över. Detta ansvar gör att mellancheferna inte har möjlighet att ta del av den dagliga driften, vilket i sin tur försvårar för denne att vårda sina relationer på arbetsplatsen. Skulle relationen försämrats så finns det risk för misskommunikation och ineffektivitet, vilket varken organisationen eller de anställda tjänar på. Den slutsats författarna drar är att det inte är tillräckligt för mellancheferna att arbeta med sitt ledarskap utan det är lika viktigt att arbeta med sitt medarbetarskap (Tengblad et al. 2007:26-27).

Tengblad et al. (2007:101) har konstruerat en modell för hur mellancheferna kan göra för att skapa förutsättningar till att lyckas med arbetsgruppens medarbetarskap. Ett citat från Tengblads hemsida beskriver väl varför denna modell finns: *“Chefer kan inte nå organisatoriska resultat, men de kan skapa förutsättningar för detta.”* (www.stefantengblad.se)

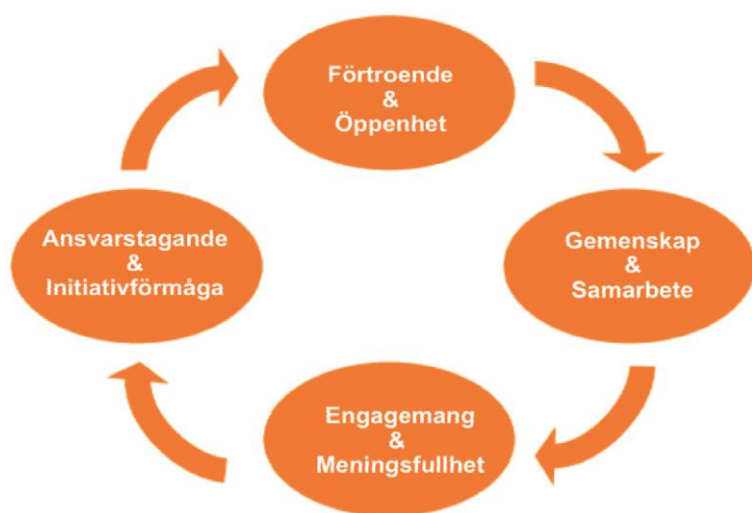
Innan mellancheferna kan börja använda sig av modellen menar Tengblad et al. (2007:97-98) att denne behöver fastslå och förtydliga de förutsättningar och det grundspel som gruppen har. Denna handlingsram kommer i analysarbetet att jämföras med hur butikscheferna hanterar att bli chef över en ny arbetsgrupp, vid till exempel förflyttning. Det kommer att diskuteras i analysavsnittet om cheferna följer stegen nedan eller inte.

Cheferna behöver definiera:

- 1) Den kunskap som finns i arbetsgruppen - deltagarna vet *vad* samarbete är för något och förstår dess betydelse.
- 2) Den kompetens som finns i arbetsgruppen - deltagarna vet *vad* samarbete är för något, förstår dess betydelse och vet *hur* man samarbetar.

3) Den förmåga som finns i arbetsgruppen - deltagarna vet vad samarbete är för något, förstår dess betydelse, vet hur man samarbetar och *har* ett fungerande samarbete.

Efter att grundspelet definierats kan mellanchefer använda sig av modellen Medarbetarskapshjulet (Tengblad et al. 2007:100-104) och består av fyra steg: 1) *förtroende och öppenhet*, 2) *gemenskap och samarbete*, 3) *engagemang och meningsfullhet* och 4) *ansvarstagande och initiativförmåga* (se figur 1). Stegen påverkar varandra och när hjulet snurrar åt rätt håll uppstår en positiv spiral som gör att medarbetarna känner att arbetsplatsen blir bättre och bättre, vilket i sin tur skapar framtidstro (Tengblad et al. 2007:100-104).



Figur 1, Medarbetarskapshjulet (Hällstén och Tengblad 2006:15)

Att stärka **förtroende och öppenhet** för varandra i arbetsgruppen menar Tengblad et al. (2007:102) innebär exempelvis att medarbetarna litar på att chefen klarar av att ta tag i problem eller inte reagerar negativt när medarbetaren presenterar ett problem. Hällstén och Tengblad (2006:16) kompletterar beskrivningen genom att poängtera att om konflikter uppstår ska dessa respekteras på ett konstruktivt sätt av både chefer och medarbetare. Tengblad et al. (2007:102) förklarar att avsaknad av förtroende och öppenhet på arbetsplatsen ofta skapar irritation. När det finns en öppen och ärlig kommunikation, vilket går att se när en kommunikation som beskrivits ovan sker, skapas en tryggare arbetsplats. En personlig relation mellan arbetsgruppens parter ger därför bättre förutsättningar för att arbeta med utveckling och förbättring. En hustavla med gemensamma dokument som arbetsgruppen ska förhålla sig till i exempelvis personalrummet berättar Hällstén och Tengblad (2006:272) är ett

praktiskt verktyg för att öppet och tydligt visa vilka förhållningssätt som finns dels från organisationen men även från övriga medlemmar i arbetsgruppen.

Att stärka **samarbete och gemenskap** menar Tengblad et al. (2007:102) inte behöver innebära att medarbetarna har en personlig relation utan handlar om att medarbetarna har saker gemensamt. Dessa gemensamma komponenter kan vara samma kunder, arbetsuppgifter eller fikarum. Gemenskapen stärks om det finns gemensamma regler som respekteras, vilket gör att förtroendet för varandra stärks. Hällstén och Tengblad (2006:16) förklarar att medarbetarna känner tillhörighet och på ett prestigelöst sätt hjälper varandra. Medarbetarna kan samarbeta över avdelningar och värdesätter varandras kunskaper och cheferna genomför aktiviteter för att stärka gemenskap och samarbete mellan alla medarbetare. Samarbete och gemenskap lyfter Alvesson och Kärreman (2012:356) fram som en motivationsfaktor på arbetsplatsen. Då kan exempelvis småprat, pauser och att umgås med kollegorna vara viktiga för medarbetarna.

Att stärka **engagemang och meningsfullhet** menar Tengblad et al. (2007:103) är avgörande för medarbetarnas välbefinnande på arbetsplatsen. Finns det inte någon meningsfullhet i det medarbetaren gör, vilket varierar från person till person, blir vardagen för individen lätt trist och grå. Det är viktigt att var och en på arbetsplatsen ser hur den egna arbetsinsatsen är en viktig del i den större arbetsprocessen. Även att medarbetarna upplever att de kan påverka sin arbetssituation och de spelregler som finns på arbetsplatsen är viktigt för engagemanget och meningsfullheten (Tengblad et al. 2007:103). Hällstén och Tengblad (2006:16) redogör för att medarbetarna även känner stolthet för att de tillhör organisationen genererar engagemang och att medarbetaren på så sätt strävar efter att utföra ett bra arbete. Arbetsgivarens eller chefens uppgift är att ta reda på vad medarbetaren upplever som engagerande och meningsfullt, för att ha förmåga att stärka detta på bästa sätt. Författarna (2006:252-253) fortsätter med att poängtera att chefen även ansvarar för att medarbetarna har rimlig arbetsbelastning, trots att exempelvis ekonomiska mål kräver att medarbetarna gör mer under samma tid. Det är då arbetsgivarens eller chefens uppgift att hjälpa medarbetaren att prioritera bort arbetsuppgifter (Hällstén och Tengblad 2006:252-253).

Att stärka **ansvarstagande och initiativförmåga** menar Tengblad et al. (2007:103-104) är av betydelse för gruppens prestationer. För att medarbetarna ska känna engagemang och meningsfullhet för att ta ansvar, behöver de kunna ha inflytande och påverka sitt arbete. Detta

inflytande skapar förutsättningar för att ta egna initiativ, vilket ger en dynamisk och kreativ arbetsplats. Hällstén och Tengblad (2006:16-17) redogör för att initiativ som dessa ger ett bemyndigande att utveckla verksamheten. Det är dock viktigt att medarbetaren kan balansera ansvar och initiativ, så att befintliga arbetsuppgifter inte blir lidande. Arbetsgivarens eller chefens uppgift är att ta reda på i hur stor omfattning som medarbetaren vill och kan ta ansvar och ge befogenheter därefter (Hällstén & Tengblad 2006:16-17). Alvesson och Kärreman menar att ansvarstagande och befogenheter, som förgående författare nämner, motiverar medarbetaren att prestera bättre. Det finns dock en problematik i att veta om en serviceinteraktion är bättre eller sämre då den inte är mätbar, vilket är något som medarbetarskapet inte tar hänsyn till (Alvesson & Kärreman 2012:360).

Sammanfattningsvis är medarbetarskapet en relation mellan människorna på en arbetsplats. Chefen på arbetsplatsen kan med hjälp av att identifiera ett grundspel och använda sig av Medarbetarskapshjulet arbeta för att förbättra arbetsgruppens prestationer och välmående. Genom att använda dessa teoretiska begrepp och modellen för medarbetarskap går det att få en förståelse för hur mellanchefer hanterar en komplex roll.

3.4 Tillämpning av den teoretiska referensramen

Analysen kommer identifiera vilka värderingar som finns inom Hemtex och hur organisationskulturen fungerar som ett styrinstrument. Vidare kommer servicekultur diskuteras som ett översiktligt perspektiv för att se vilka förutsättningar mellanchefer har för att påverka en servicefokuserad strategi i det dagliga arbetet. Dessa förutsättningar formar butikschefen till att agera på ett visst sätt genom att förmedla vad som är ett accepterat beteende i organisationen och vad som inte är det. Efter att förutsättningarna tydliggjorts kommer medarbetarskap diskuteras och på så sätt anlägga ett avgränsat perspektiv till hur mellanchefer hanterar och arbetar med sin arbetsgrupp. Mellancheferns arbete påverkas av den servicekultur som redogjorts för och av det stöd som ges i organisationen. Organisationskultur och servicekultur kan därför liknas vid ett övergripande perspektiv som sträcker sig över hela organisationen. Det medarbetarskap mellanchefer bedriver i sin arbetsgrupp formas alltså av organisationskulturen samtidigt som det är i exempelvis sådana arbetsituationer som kulturen formas. Därför är dessa två perspektiv beroende av varandra vilket är en av anledningarna till att just dessa två perspektiv kommer att användas i studien.

4 Empiri och analys

I detta avsnitt kommer insamlad empiri analyseras utifrån studiens teoretiska referensram. Inledningsvis analyseras hur medarbetare rekryteras, formas och styrs till att bete sig på vad organisationen anser är ett önskvärt sätt. Vidare analyseras hur mellanchefer hanterar sin roll utifrån teorier kring medarbetarskap. Varje avsnitt lyfter de poänger vi tar med oss till slutdiskussionen för att kunna besvara studiens frågeställningar.

4.1 Organisationskultur

I kommande avsnitt kommer rekrytering, socialisation, värderingar och styrning av medarbetare analyseras och avsnittet avslutas med en diskussion kring begreppet servicekultur.

4.1.1 Att rekrytera rätt

Det är vanligt att butikscheferna samarbetar vid intervjuer med potentiella medarbetare vilket även är något L2 förklarar att ledningen uppmanar dem till. BC6 förklarade att en stor del av rekryteringen sker på magkänsla: *"oftast får man en magkänsla att det här kommer att funka"*. BC7 förklarade att man ofta ser det i ögonen om personen har det som krävs. L2 uttryckte att det viktigaste är att rekrytera medarbetare med rätt attityd. I intervjun förklarade L2 att vem som helst kan lära sig produktkunskap eftersom det är ren kunskap men inställningen och vad man drivs och motiveras av är mer individuellt och går inte att ändra från en dag till en annan. Samma åsikter gällande rekryteringen och vikten av medarbetarnas inställning delades även av butikscheferna. BC4 förklarade exempelvis att medarbetarna: *"måste ha en positiv inställning, brinna för att ha med folk att göra, för det är inte lätt"*. Selektiv rekrytering innebär att individens förhållningssätt och värderingar prioriteras (Sveningsson & Alvesson 2010:61) och inom normativ styrning rekryteras individer som har de önskvärda värderingarna (Kärreman & Rennstam 2012:187-188). Hemtex strävar efter att rekrytera medarbetare med rätt attityd eftersom driv och motivation inte går att ändra från en dag till en annan. Produktkunskap däremot är något medarbetarna kan lära sig vilket tyder på att Hemtex rekryter efter värderingar. Men vilka värderingar är det och hur går en sådan rekrytering till?

Flera butikschefer talar om erfarenhet av rekryteringar och BC4 förklarade att en provanställning gör det möjligt att omvärdera ett felaktigt beslut vid en rekrytering. BC5 lyfte också provanställningar och förklarade att nya medarbetare alltid får provjobba innan de blir anställda: *“Det är skitlätt för folk att sitta och säga rätt saker på en intervju. Men när dom kommer ut på golvet så ser du det, du ser det jättesnabbt. Det är ju anledningen till att man har provanställningar också”*. Även andra butikschefer uttryckte liknande åsikter och BC6 förklarade att nya medarbetare måste formas: *“man får ju hela tiden forma efter hur man vill att dom ska vara”*. Detta är grunden i normativ styrning och socialisation som handlar om att forma de anställda för att de i längden ska bete sig på ett effektivt och önskat sätt för organisationen (Kärreman & Rennstam 2012:186-187). I normativ styrning är föreställningar, idéer, värderingar och normer centrala (Sveningsson & Alvesson 2010:60-61). Konsekvensen av detta är att det normativa inte går att kommunicera eller visa på en intervju. Provjobb används därför för att bekräfta bilden av den nyanställda. Normativ styrning innebär påverkan av den nyanställde om hur saker och ting ska göras (Sveningsson & Alvesson 2010:61). Butikscheferna ges möjlighet att prova den nyanställda, både genom provjobb eller provanställning för att se hur påverkbar medarbetaren är och kan avgöra om det kommer bli en framgångsrik matchning. Detta är syftet med rekrytering inom normativ styrning som avser att matcha organisationens kultur med individens värderingar och normer (Kärreman & Rennstam 2012:186-187). Det kan ses som att Hemtex använder sig av selektiv rekrytering då det sker utifrån individens värderingar och förhållningssätt. Typen av rekrytering är en del av normativ styrning, där individen matchas med organisationskulturen, vilket tyder på att Hemtex använder sig av denna form av styrning.

Det är alltså problematiskt att lyckas rekrytera en medarbetare med rätt värderingar som passar in i gruppen. BC6 förklarade att butikscheferna ofta rekryterade personal helt själva och vid vissa tillfällen inte har tid att hantera rekryteringen, men att de samarbetar genom att låna medarbetare och tipsa om så kallade *“guldkorn”*. Denna problematik förklarade L2 som menade att butikscheferna inte hinner göra rekryteringar så kvalitativt man kan önska på grund av bristande erfarenhet eller förmåga att avsätta den tid som krävs. Ett viktigt redskap för ledaren att påverka och stärka kulturen är genom att rekrytera de medarbetare som anses mest lämpliga att anställa (Schein 2010:236, 249). Problematik med att butikschefen inte alltid har tid att hantera rekryteringar kan vara anledningen till att det alltid sker internt först. Internrekrytering, samarbeten, tips och lån mellan butikerna, som diskuterades tidigare kan ses som ett sätt att stärka den organisationskultur som finns genom att lyfta fram rätt

medarbetare. Hemtex har ingen rekryteringsstrategi för att rekrytera medarbetare efter värderingar (jfr Andersson et al. 2013:181). Istället uppmuntras butikscheferna att samarbeta och följa sin magkänsla. Rekrytering genom värderingar ses som en komplex process på grund av bristande tid eller erfarenhet och för att det sker på magkänsla, men det är ett sätt för Hemtex att stärka organisationskulturen.

Värderingar och vad det är butikscheferna "*ser i ögonen*" diskuteras i en senare del av analysen men först behövs rekryteringen av butikschefer diskuteras. Butikscheferna i urvalet var både intern- och externrekryterade. Internrekryterade hade börjat som säljare i organisationen och externrekryterade hade kommit från en annan organisation eller varit egenföretagare. BC2 förklarar att det finns svårigheter med internrekrytering om en tidigare säljare blir chef över sina kollegor och att det därför är bra med en mix. En mix av intern- och externrekryterade butikschefer menar L2 är positivt då det kan bidra till utvecklingen av organisationen. L1 och L2 förespråkar dock internrekrytering mer och i nuläget är det fler butikschefer som kommer från den egna organisationen. L2 förklarade att rekryteringsprocessen av butikschefer alltid går till likadant med annonsering internt först men även ofta externt. Karriärmöjligheter i organisationen ger en signal om vad som är viktigt och vad som värderas (Zerbes et al. 1998:174-176). Genom att använda sig av internrekrytering signalerar Hemtex vilka värderingar de anser är viktiga hos medarbetarna. Medarbetare som upplever att de behandlas bra av sin chef känner ett större åtagande till organisationen vilket i sin tur leder till att de ger mer service i mötet med kunden (Zerbes et al. 1998:174-176). Internrekrytering kan ses som ett verktyg för att stärka organisationskulturen då Hemtex befordrar och lyfter medarbetare med rätt värderingar. Detta eftersom de använder sig av internrekrytering, samarbeten, tips och lån mellan butikerna vilket i sin tur kan leda till en högre servicegrad genom medarbetarnas större åtagande. Detta är i enlighet med Hemtex servicefokuserade strategi. Kommande del av analysen ska behandla hur ledningen får butikscheferna att bete sig på ett önskvärt sätt och hur de formas in i organisationskulturen.

4.1.2 Socialisation

L2 förklarar att ett bra första steg för blivande butikschefer är att bli ställföreträdande butikschef. Enligt L2 innebär det att träda in när butikschefen är borta med syftet att den ställföreträdande ska ansvara för vissa delar över olika perioder för att tränas på de olika

moment som ingår i ledarrollen. BC7 ger ett exempel: *“en butik där butikschefen bara vill vara ute i säljet så kanske den ställföreträdande får göra nästan allt det administrativa”*. Butikscheferna var positiva till rollen som ställföreträdande och att ha en ställföreträdande i butiken. BC6 började som ställföreträdande: *“sen blev man ställföreträdande butikschef själv och då kände man att man fick ett visst ansvar som man kände att det här tycker jag är kul”*. Rollen som ställföreträdande förekommer endast vid internrekrytering men vid en externrekrytering där individen är tillräckligt kompetent för att träda in i rollen som butikschef ges en slags ”inskolning”. BC7 förklarar att den nya butikschefen får göra internutbildningar för produktkunskap och gå bredvid två eller tre butikschefer under en vecka vardera för att lära sig. Imitation och instruktion av chefer är viktigt för organisationens normer (Kärreman & Rennstam 2012:188) och chefernas handlingar i arbetet förmedlar vad som är fint och viktigt (Alvesson 2012:211-212). Externrekryterade butikschefer får sätta sig in i organisationskulturen och normer medan den ställföreträdande butikschefen får lära sig mer om chefsrollen och vad man förväntas göra. Detta sker genom instruktion av erfarna butikschefer där den nya kommer imitera beteendet. Den erfarna butikschefen spelar således en viktig roll för organisationskulturen då dennes handlingar kommer förmedla vad som är fint och viktigt. En stor del av socialisationsprocessen är inbäddad i det dagliga arbetet där de nyanställda får lära sig viktiga kulturella antagandena genom ledarens dagliga beteende (Schein 2010:250). Rollen som ställföreträdande och möjligheten att gå bredvid andra butikschefer är därför en viktig socialisationsprocess i organisationen.

RC förklarar vikten av att vara en god förebild för butikscheferna och att om man går runt, ser hängig och trist ut kommer de se likadana ut efter ett tag. Därför försöker RC alltid ge väldigt mycket energi på möten. Flera butikschefer nämner även vikten av att vara en förebild för sina medarbetare. BC7 uttryckte det till och med som: *“det är som på dagis att det jag gör det gör dom”*. Ledarens roll som förebild är viktig för att förmedla antaganden och värderingar (Scheins 2010:246). BC7 och RC visar på en förståelse för hur butikschefernas agerande i arbetet avspeglar sig på medarbetarnas beteende. Genom att vara en förebild kopplar flera butikschefer sitt eget agerande till servicenivån i butiken. Till exempel BC4 som förklarade: *“är inte jag glad och trevlig, hälsar inte jag på folk, pratar inte jag med nån så gör inte någon annan det heller”*. Ledarskapet bildar en servicementalitet eller servicesjäl i organisationen vilket utgör vad som är viktigt, vad som händer i servicemötet och varför (Edvardsson & Enquist 2002:159). Ovanstående visar på ett samband mellan ledarskapet, att vara en god förebild och servicen i butiken vilket tyder på en servicementalitet i

organisationen. Butikscheferna spelar en viktig roll som förebild för att påverka medarbetarnas beteende i butiken, vilket är direkt relaterat till den servicefokuserade strategin hos Hemtex.

4.1.3 Service – vad är det?

”Service för mig, det är att det finns tillgänglig och kunnig personal och engagerad och glad kan jag nog också säga. Man behöver inte alltid vara allra kunnigast men att vilja ta reda på det, det är service för mig”. (RC)

Ovanstående citat visar regionchefens upplevelse av vad service är. Betoning ligger på personalens tillgänglighet, kunskap, engagemang, inställning och vilja att ta reda på information. Vid intervjuerna med butikscheferna uppmanades de att definiera vad service är för dem. Butikscheferna definierade service som: att vara tillmötesgående och lyhörd mot kunderna, att vara bemötande, att tillfredsställa kundens behov, att vara tillgänglig och uppmärksamma kunden, att personalen är kunnig, att erbjuda en köpupplevelse och överträffa kundens förväntningar, och att få kunderna att återkomma. Av det som syns i redogörelsen av butikschefernas definitioner handlar service mångt och mycket om det regionchefen beskriver i citatet ovan. Det gemensamma är kunden som mottagare av servicen vilket är i enlighet med Grönroos (2008:395) definition av servicekultur. Det intressanta är inte vad service är för butikscheferna och hur de uttrycker det, utan istället hur de styrs att påverka den servicefokuserade strategin. Därför ska kommande avsnitt identifiera vilka värderingar som anses viktiga hos butikschefer inom Hemtex. Efter det ska organisationens styrning av medarbetarna mot den service de själva beskriver att analyseras.

4.1.4 Värderingar

När värderingar diskuterades med L2 förklarades att det finns mer att göra i värdegrundsarbetet, och att det planeras att börja arbeta mer med detta efter sommaren. Som L2 uttryckte det: *”vi är lite vilsna så där kan man säga, om det är så att du går ut och frågar nån i butik eller vem som helst så är det inte så att alla kommer ha ett och samma svar utan man kommer nog gå på sin egen känsla”*. Organisationen har ingen implementerad värdegrund och inga formulerade värderingar utan de kommer enligt L2 beskrivas efter varje individs egen känsla. Beskrivning av organisationskultur och värderingar hos människor ger ingen förståelse för den verkliga kulturen utan istället handlar det om tolkning av det levande i

kulturer (Alvesson 2012:202). En implementerad värdegrund skulle således inte underlätta att identifiera de gemensamma värderingarna men ge förutsättningar för att se om de stämmer överens. Det krävs en tolkning vilket görs utifrån varje butikschefs uppfattningar och egen känsla. Värderingar är kärnan i kulturen vilka sällan är möjliga att diskutera men som kan observeras genom beteende (Hofstede et al. 1990:291) och organisationskultur handlar om de meningssystem, värderingar och grundläggande antaganden som delas av människorna (Sveningsson & Alvesson 2010:55). Beteenden har inte observerats men respondenterna har reflekterat kring sitt eget beteende vilket pekar på vilka värderingar som kan finnas. Genom empirin ges möjlighet att se samband och mönster för att identifiera värderingar hos respondenterna och således se vilka de gemensamma värderingarna är inom Hemtex.

När regionchefen och butikscheferna frågades vad målet i det dagliga arbetet är, var nästan alltid första svaret att nå ett bra finansiella resultat. Försäljningen var även en gemensam drivkraft hos flera butikschefer. BC2 och BC5 förklarade att de har ett stort intresse av siffror. BC3, BC5 och BC7 förklarade att de gillar affärsmannaskapet och att påverka sitt egna resultat. BC2, BC4, och BC7 uttryckte vikten av att ha en helhetsförståelse för resultatet. Ett intresse för försäljning var något L2 och RC värderade högt hos butikscheferna och L1 förklarade att de ska se utmaningen att nå försäljningsresultaten och tycka det är roligt. Chefernas intresse, språkbruk och vilka ord som används är avgörande för kulturen (Alvesson 2012:211-212). Försäljning är något som diskuterats mycket av alla respondenter och som även är en stor del i vilka som rekryteras. Försäljningen har ofta varit det första och självklara svaret vid frågan om vilka mål butikscheferna strävar efter i butiksarbetet. Det finns ett tydligt samband mellan hur ledningen och regionchefen beskriver normen för butikschefen med vad butikschefen sedan väljer att prata om i intervjun. Utifrån ovanstående kan det förstås att försäljning och att nå resultat, det vill säga affärsmannaskap, är en stor del av organisationskulturen och en gemensam värdering inom Hemtex.

BC5 förklarar att kassan och produktkunskap går att lära sig men service och människokännedom inte går att lära ut: *"men du hade det i ögonen när du kom in vilket gjorde att jag fastnade för dig, det är väl det, och det kan jag inte lära ut, allt annat kan jag lära ut, hur enkelt som helst"*. Vad är det då man kan se i ögonen? BC7 förklarar att medarbetarna behöver ha en vilja för att sälja och vara bra på att ta kunderna. Att inte bara ge upp utan att de kan läsa av och vara lite mjuka vilket innebär: *"att man är rätt säljare, ingen dammsugsförsäljare"*. Det krävs en finkänslighet eftersom inte alla kunder vill ha hjälp. Detta

kan liknas vid Grönroos (1990:7) förklaring, att i en servicekontext varierar situationerna som personalen ställs inför i mötet med kunden vilket kräver en tydlig servicekultur för att personalen ska veta hur de ska agera.

En gemensam faktor hos alla respondenter är åsikten om att det ska vara roligt att arbeta. Exempelvis förklarade BC5 att det är viktigt med en god stämning i butiken och BC3 betonade vikten av att alla trivs. BC2 förklarade att det är viktigt att skratta tillsammans och BC4 uttryckte att man kommer långt med humor. Genomgående i empirin går det att utläsa att medarbetarna ska vara glada och positiva och att alla butikschefer tycker det är viktigt att ha roligt när man arbetar. BC2 och BC5 gör även kopplingen att glädje på arbetsplatsen är positivt för kundbemötandet. Just glädje var även något RC nämnde i sin beskrivning av att arbeta inom Hemtex: *”Det finns en otrolig trivsel, att man trivs väldigt bra i företaget, att trivseln ger glädje och närheten till varandra gör att många människor är kvar i företaget så länge”*. Som tidigare nämnts är chefernas intresse avgörande för kulturen (Alvesson 2012:211-212) och medarbetare som behandlas bra kan vilja betala tillbaka genom att vara positiva, tillmötesgående och hjälpsamma mot kunderna (Zerbe et al. 1998:174-176). Således kan förståelse om att glädje på arbetsplatsen troligtvis beror på att medarbetarna behandlas bra vilket i sin tur leder till en bättre service i kundbemötandet. Utifrån ovanstående kan glädje ses som en gemensam värdering inom Hemtex.

Affärsmannaskap och glädje har identifierats som två gemensamma värderingar inom Hemtex och är således centrala i organisationskulturen. Kommande avsnitt behandlar hur medarbetarna i organisationen styrs mot att uppfylla dessa värderingar. Alltså hur ledningen får butikscheferna, som i sin tur får sina medarbetare att uppnå detta.

4.1.5 Styrning av medarbetare

L1 förklarade att Hemtex använder sig av en interaktiv internutbildning som alla nyanställda butiksmedarbetare ska genomgått och som uppdateras löpande under året. BC1 förklarade att utbildningen kan göra att butikscheferna tänker på sin placering i butiken och enligt BC3 är det ett hjälpmedel för vilka frågor de ska ställa till kunderna. BC4 och BC7 förklarar att utbildningen förbättrar försäljningstekniken och fräschar upp produktkunskapen. I den normativa styrningen uppnås önskvärt beteende genom reglering och styrning av medarbetarnas föreställningar istället för direkt kontroll av beteende (Sveningsson &

Alvesson 2010:61). Butikschefernas arbetssätt påverkas av utbildningen vilket kan förstås som att utbildningen styr deras föreställning om hur de ska bete sig. Detta i jämförelse med om de hade varit tvingade till att arbeta på ett visst sätt där deras beteende varit kontrollerat. Socialisation i arbetet handlar om träning genom exempelvis formella praktiker som kurser (Kärreman & Rennstam 2012:187-188) för att lära sig organisationskulturen (Hofstede et al. 1990:312). Utbildningen kan således förstås vara en viktig del i socialisationen av medarbetarna och ett verktyg för att lära sig organisationskulturen. Eftersom utbildningen styr medarbetarnas beteende i butiken, i mötet med kunden, är det i enlighet med Hemtex servicefokuserade strategi. Studien har dock endast tagit del av butikschefernas egen bild av sitt agerande, vilket inte nödvändigtvis behöver stämma överens med verkligheten.

BC7 förklarade att alla butikschefer har gemensamma möten fyra gånger om året på huvudkontoret där de får kunskap och information om det kommande sortimentet. BC7 förklarade vidare att det även förekommer kompletterande möten med regionchef och butikchefer i samma region 4-6 gånger om året, men även telefonmöten varje måndag. På butikschefermötena diskuteras bland annat de ekonomiska målen. BC2 förklarade att på mötena jagas det siffror och där de blir peppade vilket även var en uppfattning som delades av BC1 och BC5. BC5 förklarade: *"på våra möten får vi våra siffror presenterade och det är klart ingen vill ligga längst ner, det vill man aldrig"*. Mötena kan ses som ritualer, vilka förmedlar och återskapar organisationskultur och är en viktig del i socialisationen (Alvesson 2012:211-212, Kärreman & Rennstam 2012:187-188). Möten uttrycker även de viktigaste signalerna för vad ledaren värderar (Schein 2010:237-238). Affärsmannaskap identifierades tidigare som en gemensam värdering och empirin visar hur central försäljningen är i organisationen. Därför kan mötena ses som en viktig del i socialisationen där de förmedlar Hemtex värderingar, signalerar att försäljning är viktigt och stärker organisationskulturen.

BC3 förklarade att mötena även har inslag av utbildning för att butikscheferna ska utvecklas som ledare och medarbetare från huvudkontoret kommer ofta för att hålla i utbildningar på butikschefermötena. Detta innebär att butikscheferna, precis som BC3 uttrycker det: *"träffar i stort sett alla avdelningar nån gång om året"* och att *"det känns ändå som att dom är nära fast ändå inte, så det tycker jag är bra"*. Även L1 förklarar att de vill vara ute så ofta som möjligt men förklarar att: *"det finns inte jätte mycket tid att vara ute och åka, inte på det sättet man skulle önska, så det är konflikt hela tiden, man borde vara det men hinner inte riktigt"*. Det är viktigt att alla enheter genomsyras av en positiv organisationskultur vilket

dock är problematiskt i en stor organisation eftersom den personliga kontakten är svårare att uppnå och risken för klyftor är större (Hallgren 2008:106-107). Detta kan förstås som att klyftorna mellan huvudkontor och butik kan bli mindre. De har dock medarbetare från huvudkontoret representerade på de flesta butikschefsmötena, vilket innebär att det aktivt arbetas för att få alla butiker att genomsyras av en gemensam organisationskultur. Eventuella klyftor mellan huvudkontor och butik upplevs inte särskilt stora.

4.1.6 Styrning mot en servicekultur

Ett annat tema på butikschefsmötena är genomgång av resultaten från mystery shoppers undersökningarna som L1 förklarade sker fyra gånger per år och som använts av Hemtex i tre år. Butikschefer var positiva till användandet av mystery shoppers men det är inte inställningen till styrinstrumentet som är intressant att analysera utan hur det fungerar för att förbättra kundbemötandet, som L1 förklarade att det var en viktig del av. I intervjuerna har det inte ställts frågor om mystery shoppers utan endast om service vilket innebär att det ofta uppkommit av sig själv. Butikschefernas berättelser om sina arbetsuppgifter visar dock en tydlig prägel av arbetet med mystery shoppers där de, som BC4 uttrycker det *”har en hel lista egentligen som man ska gå på, och det handlar ju om att förvandla en besökare till en kund”*. Alla butikschefer visade god förståelse för att mystery shoppers handlar om service och kundbemötande. L1 förklarade att det skulle kunna upplevas negativt av butikscheferna att vara övervakade med mätningar. Men varken L1 eller RC har uppfattningen om att det är så. Istället menar de att butikscheferna ser det som ett verktyg för utveckling och en bekräftelse att man gör rätt. L1 kopplar tillbaka till de egenskaper de söker hos en butikschef: *”Det är någon som vill göra jobbet jättebra, vill skapa resultat, vill få sina medarbetare att bli fantastiska säljare därute och då tror jag inte att man ser det som ett hot att någon mäter vad man gör”*. System och procedurer skapar förutsägbarhet för medarbetarna, minskar oro och oklarheter, och förstärker signalen om vad som är viktigt i organisationen (Schein 2010:252-253). Mystery shoppers är ett system som skapar förutsägbarhet och som alla respondenter kopplar till service. Mystery shoppers förstärker därför signalen om att service är viktigt inom Hemtex vilket är i enlighet med deras servicefokuserade strategi.

Fokus på det ekonomiska resultatet vid möten, som diskuterades tidigare gällande att nå budget och prestera bra gäller även mystery shoppers. BC2, BC5 och BC7 förklarar att ingen vill ligga sist i mätningarna som omfattar hela kundens köpprocess i butiken. En del handlar

om köpavslutet och är något som L1 menar att butikerna behöver bli bättre på. Det finns något de kallar *"kassavara"* vilket innebär merförsäljning av en utvald produkt. Detta nämndes mycket av butikscheferna och BC5 gav en något annorlunda syn på detta: *"förra veckan hade vi 2 för 1 på alla handdukar, då tycker inte jag att vi gör vårt jobb egentligen om vi inte talar för kunden för att det är så bra pris, det är också en typ av service"*. Citatet visar på att mystery shoppers är så väl implementerat i arbetet att butikschefen anser att de inte gör sitt jobb om de inte informerar kunden om erbjudandet. Socialisation innebär att ha medlemmarna lär sig både de uttalade och outtalade koder som reglerar arbetet (Kärreman & Rennstam 2012:187-188) och det är vanligt i normativ styrning att det normativa blandas med formella regler och resultatmättningsförsök (Sveningsson & Alvesson 2010:61). Mystery shoppers kan ses som viktigt för socialisationen då det är något som reglerar medarbetarnas arbete vilket innebär att Hemtex använder både styrning av det normativa och resultatmätningar. Mystery shoppers var väl implementerat i det dagliga arbetet hos alla butikschefer och är således viktigt i skapandet av Hemtex organisationskultur. I en servicekontext är det viktigt att organisationskulturen är stark och väl implementerad för att det ska finnas förutsättning för god service och kundorientering (Grönroos 1990:7). Mystery shoppers, som en del av organisationskulturen, bidrar till att det finns förutsättningar för god service i butiken vilket är i enlighet med Hemtex servicefokuserade strategi.

4.1.7 Att identifiera en servicekultur

Servicekultur är en kultur där man värdesätter god service, där det upplevs naturligt och självklart hos medarbetarna att förse kunderna med god service, och där service är en av de viktigaste värderingarna (Grönroos 2008:395). Det upplevs naturligt och självklart att förse kunderna med god service hos alla respondenterna. Hemtex rekryterar genom värderingar, socialiserar in nya medlemmar i organisationskulturen och styr medarbetarnas för att de ska bete sig på ett önskvärt sätt. Affärsmannaskap och glädje identifierades som två gemensamma värderingar. De anställdas normer, värderingar och engagemang skapar en servicekultur som ger energi och riktlinjer åt organisationen (Edvardsson & Enquist 2002:181-182). Hemtex organisationskultur kan därför ses som stark och väl implementerad (jfr. Grönroos 1990:7) hos butikschefer, regionchef och ledning vilket ger förutsättningar för god service i butiken som även tyder på att det finns en servicekultur. Servicekulturen har en direkt påverkan på medarbetarnas servicebeteende (Zerbe et al. 1998:176), och butikscheferna upplever det naturligt och självklart att förse kunderna med god service vilket stärker att det finns en

servicekultur. Även mystery shoppers är väl implementerat och signalerar att service är viktigt vilket är i enlighet med Hemtex servicefokuserade strategi.

4.2 Medarbetarskap

I kommande avsnitt kommer medarbetarskap analyseras utifrån den teori och empiri som samlats in under studiens gång. Analysens disposition följer teoriavsnittets upplägg med inledningsvis kategorier av medarbetarskap för att fortsätta med Medarbetarskapshjulet.

4.2.1 Traditionellt medarbetarskap

När det finns mycket kunder i butiken och därför mer att göra kan butikschefen skriva listor till säljarna med en arbetsfördelning. Butikschefen menar att listorna är en hjälp till personalen. Traditionellt medarbetarskap innebär att chefen fördelar uppgifter till medarbetaren och att detta ofta förekommer i arbeten med låg status till exempel bland kassapersonal inom handeln (Tengblad 2010:15). Det går att se att butikschefen använder uppgiftsfördelning som en hjälp för sitt eget arbete. Konsekvensen av att intervjuer med personalen inte utförts i denna studie gör det problematiskt att redogöra för om personalen verkligen ser listorna som en hjälp snarare än ett kontrollmedel.

BC2 redogör för sin uppfattning av vad effekterna blir av det traditionella medarbetarskapet: *”Jag vill ju ha med dom annars funkar det inte, jag menar att jag är ju inte alltid där. Tyvärr kan man ju se det ibland och därför ringer jag ibland när jag är ledig och hör hur läget är. Det är ju mitt intresse och vill ju att det ska finnas där men det gäller ju att föra över”*. (BC2) Om medarbetarskapet endast bedrivs genom att butikschefen fördelar arbetet till sina anställda avstannar arbetet när butikschefen inte är i butiken, vilket skulle leda till en mindre lönsam butik (Andersson et al. 2013:76). Av det BC2 upplever i citatet går det att se influenser av vad Andersson et al. beskriver som en mindre lönsam butik. Detta gör att butikschefen behöver coacha medarbetarna till att förstå vad som behöver göras i butiken, för att på så sätt få butiken lönsam även när personalen är själva.

Fördelning av arbetsuppgifter menar BC3 beror på hur väl företagets rutiner är implementerade hos de anställda och detta kan i sin tur bero på hur stor butiken är, då det i en större enhet är fler anställda med mer eller mindre erfaren personal som behöver styras. Traditionellt medarbetarskap förekommer ofta inom arbeten i handeln i arbetssituationer med

tillfällig eller oerfaren personal (Tengblad 2010:15). Yttre förutsättningar så som en större enhet med större personalstyrka kan alltså vara en bidragande faktor till att butikschefen upplever att en tydligare arbetsfördelning är nödvändig. Medarbetarna behöver även utrymme till att påverka sin arbetssituation för att känna meningsfullhet i sina arbetsuppgifter (Tengblad et al. 2007:103-104). En konsekvens av det traditionella medarbetarskapet som kan uppstå är att medarbetarna inte känner att de får tillräckligt utrymme för att visa vilket ansvar eller initiativ de kan ta på egen hand då de är låsta vid chefens delegerade arbetsuppgifter. Detta skulle kunna leda till mindre motivation och meningsfullhet till att utföra sitt arbete och att syftet till det traditionella medarbetarskapet på så sätt motverkas. Intervjuer av frontpersonal för att undersöka detta närmare har inte genomförts på grund av studiens syfte, men är något som studien hade kunnat utvecklas kring i framtiden. Men med tanke på att butikscheferna också är medarbetare är slutsatsen fortfarande relevant.

4.2.2 Organisationsorienterat medarbetarskap

Men hur ser medarbetarskapet ut när både personal och butikschef kan förlita sig på att medarbetarna kan de rutiner som organisationen har? Detta skulle kunna liknas vid organisationsorienterat medarbetarskap.

Studien har visat att butikscheferna får tydliga direktiv om vad som ska göras i butikerna och att de upplever att rutinerna är ett stöd för deras roll som ledare. Även L1 och L2 poängterar värdet av att butikscheferna har tydliga direktiv så att de kan utföra sitt arbete på bästa sätt. Organisationsorienterat medarbetarskap innebär att företaget lyckats införa ett aktivt och ansvarstagande medarbetarskap. Medarbetaren vet vad organisationen förväntar sig och får befogenhet till att följa organisationens direktiv (Tengblad 2010:15). I empirin går det att se tydliga drag av organisationsorienterat medarbetarskap, vilket följderna blir att butikschefen kan känna trygghet i vad som förväntas av denne. Regler och rutiner som skulle kunna ge negativa känslor av att vara övervakad, gestaltas istället som positivt av butikscheferna.

Tydliga direktiv från organisationen menar BC3, BC5 och L1 gör att butikscheferna kan fokusera på arbetet i butiken. Enligt BC7 är reglerna även en trygghet för frontpersonalen: *"Vi har ju policys för det mesta, alla möjliga, oavsett vad det är för nånting så har vi policys för hur vi ska behandla våra anställda och hur vi ska sköta oss"*. BC2 upplever att reglerna är viktiga för att butiken ska se bra ut: *"Även om man säger att man har fria tyglar, så är dom*

inte så stora. Och det är faktiskt rätt tryggt att ha det (reglerna), för annars hade nog alla butiker sett ut som heybabberibba". Organisationsorienterat medarbetarskap finns i större organisationer och direktiv uppfattas ofta som positiva då detta ger en trygghet om vad som förväntas och hjälp i svåra situationer (Andersson et al. 2013:77). Konsekvensen av att ha tydliga direktiv går övervägande att ses som positiva av butikscheferna. Tryggheten av att veta vad som förväntas och att vara delaktig i organisationen genererar troligen ett bättre välmående. Detta bidrar möjligen till en bättre arbetsprestation än om butikschefen hade upplevt att organisationen övervakade dem.

Några av butikscheferna har dock synpunkter på hur stor utsträckning organisationens regler ska vara. Det hade varit mer motiverande att få påverka butikens regler och att det ibland *"kliar i fingrarna"* till att förändra, vilket de hanterar genom att *"busa lite"* och i efterhand se om det var rätt eller inte. Organisationsorienterat medarbetarskap innebär att medarbetaren vet vad som förväntas och att medarbetaren får befogenhet till att utföra det som organisationen ber om (Tengblad et al. 2010:15). Konsekvensen av organisationens tydliga regler om vad butikscheferna får göra eller inte i sina arbetsuppgifter, kan leda till att de bli rastlösa och vill påverka på andra sätt än vad som är företagets riktlinjer. För att hantera detta utan att gå utanför organisationens förväntningar går det att engagera sig i utvecklingsprojekt inom till exempel intranätet eller kundklubben i företaget. Utvecklingsprojekten ger befogenhet till att utforska områden som butikscheferna är extra intresserade av vilket kan öka deras motivation.

4.2.3 Andra kategorier av medarbetarskap

I intervjuerna under studiens gång är det bara en butikschef som har berättat att gruppen tillsammans fattar beslut i butiken och det är när en ny person ska rekryteras. När den nyanställde får provjobba med teamet får de tillsammans se om personen passar in vilket avgör om butikschefen väljer att rekrytera personen. Grupporienterat medarbetarskap innebär att arbetsgruppen helt eller delvis tar över chefens arbetsuppgifter (Tengblad 2010:15-16) och medarbetarens möjlighet att påverka sin arbetssituation skapar engagemang (Tengblad et al. 2007:103). Detta exempel visar på ett grupporienterat medarbetarskap där butikschefen genom att lita på arbetsgruppens omdöme ger frontpersonalen möjlighet att påverka och ta över den egna arbetssituationen som i sin tur skapar engagemang. Att enbart detta tillfälle uppkommit under intervjuerna kan bero på slumpen då informationen framkom under intervjuens avslutande del då följdfrågor ställdes till intervjupersonen. Det är möjligt att om

liknande frågor hade ställts till andra butikschefer om samma sak, hade liknande svar genererats även från dem.

Det har inte uppkommit drag av individorienterat eller ledarlöst medarbetarskap under intervjuerna. Dessa medarbetarskap innebär att individerna på arbetsplatsen är så självständiga att de ser varandra som konkurrenter. Detta medarbetarskap förekommer i organisationer där chefen har en svag ställning och ledarlöst medarbetarskap är en extremform av individorienterat medarbetarskap (Tengblad 2010:16). Anledningen till att detta inte uppkommit i intervjuerna kan vara att organisationen är uppbyggd så att arbetsgruppen i butiken och butikerna inom organisationen behöver samarbeta för att nå sina mål, vilket inte är kompatibelt med varken individorienterat eller ledarlöst medarbetarskap.

4.3 Medarbetarskapshjulet

I följande avsnitt kommer varje steg i Medarbetarskapshjulet att analyseras utifrån empirin. Det går att se att vissa delar av modellen är mer självklara för butikscheferna i sin roll än andra.

4.3.1 Grundspelet

De nya butikscheferna BC2, BC5 och BC6 upplever att det är svårt att i början veta vad varje person motiveras av och behöver stöttning i. Detta är något som brukar komma fram efter hand som butikscheferna får arbeta tillsammans med gruppen vilket BC6 uttrycker med: *“Vad är det här för grupp, vad behöver dom, behöver jag stötta i nånting eller ska jag bara flyta med, man får ju liksom komma in och läsa av”*. BC2 och BC5 förklarar att det är ett samspel i sin grupp och att både butikschef och frontpersonal behöver tid för att lära känna varandra. Både BC6 och BC2 berättar att de anställda *”testar gränser”* och *”känner av mig innan personalen accepterar mig”*, då de menar att även frontpersonalen vill veta hur arbetsgruppen fungerar. Detta görs genom att se till att chefen tydliggör för gruppen vad samarbete är och dess betydelse, hur man ska samarbeta och att se till att gruppen har ett fungerande samarbete (Tengblad 2010). Det är svårt att säga om butikscheferna använder sig av de specifika steg som grundspelet har, men det är tydligt att butikscheferna upplever att det är svårt att vara en bra butikschef innan gruppen vet var varje deltagare står. Följden av detta blir att butikschefen inte kan arbeta aktivt med arbetsgruppens medarbetarskap förrän de lärt känna varandra. Om butikschefen till exempel hade fokuserat enbart på sina administrativa uppgifter och inte lärt känna sin arbetsgrupp hade det därför varit svårt att använda sig av Medarbetarskapshjulet.

4.3.2 Förtroende och öppenhet

Medarbetarskapets modell Medarbetarskapshjulet inleds med att skapa förtroende och öppenhet i arbetsgruppen. Alla butikschefen upplever att det är under den första perioden på arbetsplatsen när gruppen lär känna varandra som det är viktigt att den tydliga kommunikationen av vad organisationen och butikschefen förväntar sig av medarbetaren fastställs. BC1 berättar till exempel att: *”jag har sagt att dom gärna får lov att smsa eller ringa mig också liksom privat, det går jättebra”*. En personlig relation i gruppen ger bättre förutsättningar för att arbeta med utveckling och förbättring (Tengblad et al. 2007:102). Det går att dra slutsatsen att det är en lätt åtgärd av butikschefen att kommunicera att det är bara att ringa om problem skulle uppstå. Det är dock svårt att veta om medarbetaren skulle göra detta eller inte då förtroende för en ledare inte bara sker genom tydlig kommunikation. Ett exempel på tydlig kommunikation för att arbeta med utveckling och förbättring menar RC är att ge konstruktiv kritik och på så sätt vågar vara en ledare:

”Ledarskapsegenskaper är ju så stort, men att man inte rädd för egentligen, eller att man klarar av, att ge ris och ros och ge feedback, att våga vara ledare, och ibland låter det så hårt att säga för det låter som man bara går rakt fram så här. Men ledare innebär ju så mycket, det innebär att jag bryr mig om personerna men ändå kan ställa krav på personerna”. (RC)

Om en situation skulle uppstå då medarbetaren inte håller med om organisationens riktlinjer behöver detta diskuteras konstruktivt av både medarbetare och chefen (Hällstén och Tengblad 2006:16). Därför räcker det inte att butikschefen har en personlig relation till medarbetarna då det även är kompletterande egenskaper och skeenden som till exempel en konstruktiv diskussion som skapar utveckling och förbättring i kommunikationen inom arbetsgruppen.

För att kunna ha en tydlig kommunikation om varför butikens rutiner ser ut som de gör försöker BC5 och BC6 inkludera personalen om vilka mål och förväntningar som finns på butikens dagliga prestation. Även RC inkluderar butikschefen i deras grupp genom att hänvisa denne vid svårigheter till en annan butikschef i regionen som RC upplever är duktig inom samma område. RC menar att det är bäst om butikscheferna får lära av varandra då detta förbättrar deras sammanhållning. När det finns en öppen och ärlig kommunikation skapas en tryggare arbetsplats och att en personlig relation i gruppen skapar förutsättningar till utveckling och förbättring (Tengblad et al. 2007). Både BC5 och BC6 kommunicerar att de

har förtroende för sin grupp genom att tydligt kommunicera vad som krävs av deras butiker under dagen. När butikschefen gör detta är denne en representant för organisationen och uppdaterar förväntningarna på enheten i det organisationsorienterade medarbetarskapet på arbetsplatsen, vilket kan leda till att gruppens inkluderas ytterligare i organisationens rutiner. Det framkommer dock inte av det empiriska materialet om förväntningarna specificeras av butikschefen genom att delegera uppgifter och på så sätt använda det traditionella medarbetarskapet. Tydlighet om vad som krävs eller förväntas av medarbetarna inger trygghet i gruppen vilket gör att dess positiva effekter kan komma att implementeras. Med detta går det att förstå hur butikschefen kan hantera den relationsorienterade aspekten i sin roll. En rimlig följd av detta är att gruppen känner en gemenskap om att det är en uppgift eller utmaning som de gemensamt står inför och på så sätt skapar en gemenskap eller team-känsla hos medarbetarna. Detta tar oss vidare till nästa steg i Medarbetarskapshjulet, samarbete och gemenskap, som kommer att diskuteras i följande avsnitt.

4.3.3 Samarbete och gemenskap

Flera butikschefer upplever att det är en självklarhet att ringa en butikschefskollega eller regionchef om de skulle känna sig osäkra på någonting. BC1, BC2, BC4 och BC7 berättar att en sådan situation kan gälla IT frågor och BC1, BC6 och BC7 nämner tips vid en nyrekrytering som något de kan ringa till en kollega för att få hjälp. Gemenskap stärks bland annat genom att medarbetarna känner tillhörighet som på ett prestigelöst sätt hjälper varandra och värdesätter varandras kunskaper (Hällstén och Tengblad 2006:16). Under intervjuerna uppfattades kontakten mellan kollegor och chef som något naturligt. När butikscheferna exemplifierade situationer då de blivit kontaktade av andra som behövde stöttning berättade de detta med stolthet, vilket tolkas som att butikschefen kände sig motiverade av att ha kunskap inom någonting som kan bidra till en ökad förståelse inom organisationen.

BC5 och BC7 berättar att arbetsgruppen peppar varandra i arbetssituationerna och att det är viktigt att behålla ”den goa stämningen” i butiken, både för de anställdas skull och för kundernas upplevelse. BC7 upplever att samarbetet och gemenskapen i arbetsgruppen visar sig i servicemötet med kunden och att detta ger en positiv effekt på butikens säljresultat. Gemensamma komponenter i arbetsgruppen kan vara samma kunder, arbetsuppgifter och att rutinerna inom organisationen följs så att personalen arbetar mot samma mål (Tengblad et al. 2007:102). När butikscheferna berättar att de peppar varandra i butiken tolkas detta som att de uppmuntrar och stöttar medarbetarna till att utföra sitt arbete på bästa sätt, enligt

organisationens regler. Gemenskap och samarbete genereras alltså av att medarbetarna har ett gemensamt mål, det vill säga att använda företagets servicefokuserade strategi till att sälja företagets produkter. Ett sätt att hantera en strategi och bidra till personalens motivation har på så sätt identifierats, vilket är relevant för studiens andra frågeställning. Uppmuntra sin personal och skapa en känsla av gemenskap som med olika kontext beskrivits i detta avsnitt är också sätt som butikschefen med hjälp av sitt medarbetarskap kan påverka fallstudieföretagets servicefokuserade strategi.

4.3.4 Engagemang och meningsfullhet

Nästa steg i Medarbetarskapshjulet är att uppmuntra och motivera arbetsgruppen till engagemang och meningsfullhet. Alla butikscheferna nämner att deras meningsfullhet finns i att nå de ekonomiska målen och att det finns förutsättningar till en god stämning på arbetsplatsen. Det är viktigt för BC5 och BC6 att de kan se vad varje individ är bra på och låter den personen arbeta mer inom det området:

”Man motiverar ju, en del är intresserade av siffror, då pratar man siffror med dom, en del är intresserade av exponering, ja då kanske man få dom att göra lite mer exponering, någon annan kanske tycker det är roligt med ordning och reda, men då sätter man den på att göra reklamationerna, men att hitta individen, det är många bitar för att plocka upp dom, så att alla känner sig trygga.” (BC5)

BC5 och BC6 menar att ledaren måste våga hylla positiva sidor hos varje medarbetare och inte fokusera alltför mycket på svagheter. Meningsfullhet varierar från person till person och får individen inte tillfälle att känna engagemang och meningsfullhet blir arbetet lätt tråkigt (Tengblad et al. 2007:103). Det är butikschefens uppgift att ta reda på vad som engagerar medarbetaren och att stärka detta efter bästa förmåga (Hällstén och Tengblad 2006:252-253). Att se till den egna individen var det enbart två butikschefer som nämnde, de övriga butikscheferna berättade om vad de generellt upplevde var en bra medarbetare. Indikationen är därför att butikscheferna behöver gå utanför generella beskrivningar av en bra medarbetare och ta reda på vad som engagerar den enskilda individen. Då engageras även de som inte är duktiga på alla moment, men kan skapa meningsfullhet kring några uppgifter.

På frågan om vad som skulle engagera butikscheferna ytterligare upplevde BC3 och BC4 att organisationen inte tar till vara på den kunskap som finns bland dem: *”Det som är svårast är*

att du inte har mer inflytande än vad du har. Att man inte riktigt tar till vara på den kunskap som finns ute” (BC4). ”Vi är ändå så pass många som har jobbat ihop så länge, man vad gör du bra och vad kan jag lära mig av dig? Det kan bara vara lite små, rent praktiska saker liksom” (BC3). Men butikscheferna BC5 och BC7 upplever, i motsats till tidigare citat, att organisationen värdesätter och inkluderar deras kunskaper i utvecklingsprojekt som finns inom organisationen. De förklarar att det alltid finns en representant från butikerna med i processen, då syftet från ledningens sida är att förändringen ska vara förankrad i den praktiska butiksmiljön. Det är viktigt för individen att denne upplever att det går att påverka den egna arbetssituationen (Tengblad et al. 2007:103). De ovanstående citaten tolkas som att butikschefen upplever att det inte alltid finns möjlighet att påverka organisationens uppfattning av denne, vilket hämmar butikschefens känsla av meningsfullhet. Det är intressant att försöka förstå varför BC3 och BC4 har olika uppfattning om vilka förutsättningar företaget ger dem än vad BC5 och BC7 har. En förklaring skulle kunna vara att BC5 och BC7 befinner sig i samma region som huvudkontoret och att de på så sätt är mer lättillgängliga för att vara med i utvecklingsprojekt. Det är möjligt att BC3 och BC4 hade varit av samma uppfattning som BC5 och BC7 ifall de hade befunnit sig i den regionen och följaktligen känt en starkare gemenskap till organisationen. Engagemang och meningsfullhet uppkommer alltså av att butikscheferna når de mål som organisationen sätter för dem och att det finns en god stämning inom arbetsgruppen. Engagemanget och meningsfullheten hos butikscheferna gynnas också av att de upplever att organisationen värdesätter deras kunskap.

4.3.5 Ansvarstagande och initiativförmåga

”Jag hade väldigt drivna butikschefer och sånt som man tyckte gjorde ett fantastiskt jobb sen blev man ställföreträdande butikschef själv och då kände man att man fick ett visst ansvar som man kände att det här tycker jag är kul liksom, att kunna, hjälpa andra att uppnå sitt bästa jag.” (BC6)

Studien har visat att det är viktigt för alla butikschefer att på olika sätt utvecklas i sin mellanchefsroll och uppnå sitt bästa jag. Tanken på att vara fullärd är något som inte tilltalar intervjupersonerna. Att ta ansvar och ha befogenheter motiverar medarbetaren till att utvecklas i sin arbetsgrupp och att utföra en prestation på arbetsplatsen (Alvesson och Kärreman 2012:360, Hällstén och Tengblad 2006:16-17). Butikschefen känner ansvar för att utveckla sina medarbetare och butikscheferna motiveras av att lära sig nya saker. Konsekvensen av detta är att organisationen behöver underhålla en utveckling hos sina

medarbetare för att de inte ska lämna organisationen. Detta görs bland annat genom att inkludera medarbetare från olika organisatoriska nivåer i utvecklingsprojekt, bjuda in till kick-off för säsongens nya sortiment och genom att kontinuerligt utbilda medarbetarna.

”Planering, det är ju det det handlar om, planering. [...] Jag försöker göra sånt (administrativa uppgifter) tidigt på morgonen och beta av och hellre vara här tidigt så att jag kan vara i butiken. Så det är planering, det är det hela tiden. Det är det.” (BC6) Att balansera ansvar och initiativ är viktigt för att arbetsuppgifterna inte ska bli lidande (Hällstén och Tengblad 2006:16-17). I ovanstående citat har BC6 hittat en strategi för att balansera resultatorienterade och relationsorienterade egenskaper, vilket medför att butikschefen tar sitt ansvar i vad organisationen förväntar sig och tar också initiativ till att vara ute i butiken. Denna strategi är ett sätt till att hantera krav från två olika håll, som studiens andra frågeställning efterfrågar.

Sammanfattningsvis inger tydlig kommunikation från ledaren och organisationen trygghet och klarhet om vad som förväntas av arbetsgruppen. Detta leder till samarbete och gemenskap mellan kollegorna då de har en gemensam arbetsuppgift och vill stötta varandra till att utföra den. Detta samarbete centrerar mycket kring att ge kunderna en god service, vilket företagets servicekultur genomsyras av. Gemenskap i arbetsgruppen ger engagemang och meningsfullhet hos butikschefen som generellt har en stark ansvarskänsla för butikens resultat och personalens välmående.

5 Slutsatser och diskussion

I detta avsnitt kommer vi utifrån vår empiri, teori och analys besvara studiens frågeställningar och därigenom uppnå syftet. Inledningsvis diskuteras våra slutsatser i förhållande till frågeställningarna som följs av reflektion av problem, generaliserbarhet och framtida forskning.

5.1 Att påverka en servicefokuserad strategi

I detta avsnitt kommer vi besvara studiens första frågeställning som lyder: *Hur kan mellanchefen påverka en servicefokuserad strategi i det dagliga arbetet?* Vi identifierade affärsmannaskap och glädje som två gemensamma värderingar hos våra intervjupersoner och kan således förstå efter butikschefernas berättelser att detta även finns hos medarbetarna i butiken. Hemtex rekryterar genom dessa värderingar där butikschefen själv avgör vem som rekryteras och påverkar på så sätt den servicefokuserade strategin. Hemtex socialiserar in nya medlemmar i organisationskulturen och styr medarbetarna för att de ska bete sig på, vad organisationen upplever är ett önskvärt sätt. Värderingarna är kopplade till kundbemötandet i butiken och vår uppfattning är att det inom Hemtex upplevs naturligt och självklart att förse kunderna med god service. Vi kan inte dra några slutsatser kring om det finns en gemensam organisationskultur i Hemtex då vårt urval är alldeles för begränsat. Det vi däremot kan konstatera är att det finns en servicekultur.

Hemtex servicekultur är stark och väl implementerad hos butikschef, regionchef och ledning vilket ger förutsättningar för god service i butiken som är i enlighet med den servicefokuserade strategin. Vi kan förstå att butikschefen, i rollen som mellanchef, påverkar den servicefokuserade strategin i det dagliga arbetet genom rekrytering, socialisation via imitation, instruktion, utbildning, möten och genom styrinstrumentet mystery shoppers. Dessa faktorer skapar i sin tur den servicekultur som finns i organisationen. När servicekulturen är tillräckligt implementerad hos alla i hela organisationen är den det enda styrinstrument som behövs. En potentiell konsekvens av en sådan väl implementerad servicekultur kan innebära att styrinstrument likt mystery shoppers inte är nödvändigt.

Vi har genom studien förstått att butikschefen vill vara tillgänglig för sin personal och genom detta uppmuntra och skapa en känsla av gemenskap på arbetsplatsen. Denna uppmuntran genomsyras av organisationens servicefokuserade strategi och är därmed ett sätt för

butikschefen att i det dagliga arbetet påverka denna, så som studiens första frågeställning efterfrågar.

5.2 Att hantera en komplex roll

I detta avsnitt kommer vi besvara studiens andra frågeställning som lyder: *Hur hanterar mellanchefen sin komplexa roll med krav från både ledningsstrategin och personalen?*

Butikscheferna hade olika strategier för att hantera resultatkrav från ledning och relationskrav från personalen. Det gick att se att butikscheferna hanterar detta genom att planera och prioritera sina uppgifter genom att exempelvis utföra administrativa uppgifter innan butiken öppnar och sedan fokusera på personal och försäljning under öppettiderna. Detta är något som även identifierats som en del av servicekulturen. Ett annat sätt att hantera sin komplexa roll var att rangordna vad som är viktigast för butikschefen att utföra i butiken, vilket genomgående var försäljningen. När butiken inte hade lika många kunder återgick butikschefen till de administrativa uppgifterna. Det går att konstatera att butikscheferna hade olika sätt att hantera kraven från både ledningsstrategin och personalen. Butikscheferna behöver alltså balansera mellan att vara resultat- och relationsorienterad och deras arbetsroll är således komplex.

Hur butikschefen hanterar sin arbetsgrupp sker till största del enligt det organisationsorienterade medarbetarskapet som innebär att medarbetarna känner stöd i organisationens regler. Det har även funnits drag av det traditionella medarbetarskapet som innebär att butikschefen fördelar uppgifter i arbetsgruppen, vilket skulle kunna bero på enhetens storlek. Vi kan förstå att kontexten som butikschefen arbetar i påverkar hur de hanterar kraven från både ledningsstrategin och personalen. Hur de hanterar sin roll påverkas även av den servicekultur som finns i organisationen, samtidigt som deras ledarskap formar servicekulturen i butikerna. Vi har funnit att servicekulturen och medarbetarskapet påverkar varandra. Butikscheferna hanterar sin komplexa roll med krav från både ledningsstrategin och personalen genom att planera sina uppgifter efter hur mycket kunder det är i butiken. Detta påverkas av butikens kontext och hur väl de balanserar mellan att vara resultat- och relationsorienterad.

Genom att besvara studiens frågeställningar och med ovanstående slutsatser kan vi förstå mellanchefens roll i att implementera en strategi genom sitt ledarskap i en större organisation och hur direktiv från ledning och personal hanteras. På så sätt har studiens syfte uppfyllts.

5.3 Framtida forskning

Med tanke på studiens begränsade generaliserbarhet hade framtida forskning kunnat göras på ett större urval och utveckla denna studie. Det hade varit intressant att undersöka liknande förhållanden inom andra organisationer och branscher, vilket kan ses som ytterligare ett förslag till framtida forskning. I relation till tidigare forskning visade studien på att rekrytering, värderingar, utbildning och ansvarstagande var centrala i organisationen vilket enligt Wickelgren et al. (2012) var gemensamt för framgångsrika butiker. I deras studie var även kommunikation den viktigaste förmågan för butikschefen, vilket synliggjorts i vår studie. I studien av Arnold et al. (2009) konstaterades att butikschefen har en stark påverkan på faktorer som strategiimplementering, motivation hos medarbetare, försäljning och service. Detta är i enlighet med denna studies slutsatser. Studien har bidragit till en förståelse kring mellanchefens roll och att leda medarbetare i en svensk servicekontext, vilket har efterfrågats i tidigare forskning.

Källförteckning

Ackfeldt, A, & Coote, L. (2003). 'A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting'. *Journal Of Business Research*. 58 (2) 151-159

Alvesson, M. (2012). Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande normsystem eller hjärntvätt?, kapitel i Alvesson, M & Sveningsson, S (Red). *Organisationer, Ledning och Processer*. Lund: Studentlitteratur AB

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB

Alvesson, M & Kärreman, D. (2012). Motivation i organisationer - personalkoncept och drivkrafter, kapitel i Alvesson, M & Sveningsson, S (Red), *Organisationer, Ledning och Processer*. Lund: Studentlitteratur AB

Alvesson, M & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology - New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd

Anderson, JR. (2006). 'Managing employees in the service sector: A literature review and conceptual development'. *Journal Of Business & Psychology*. 20 (4) 501-523

Andersson, T, Kazemi, A, Tengblad, S, Wickelgren, M. (2013). *Uppdrag butikschef - att leda i butik*. Malmö:Liber AB

Arnold, SJ. (2002). 'Lessons learned from the world's best retailers'. *International Journal Of Retail & Distribution Management*. 30 (11) 562

Arnold, T, Palmatier, R, Grewal, D, & Sharma, A. (2009). 'Understanding Retail Managers Role in the Sales of Products and Services'. *Journal Of Retailing*. 85 (2) 129-144

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. (1), 99-120

Berry, L. (2000). 'Cultivating Service Brand Equity'. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 28 (1) 128

Boles, J, Babin, B, Brashear, T, & Brooks, C. (2001). 'An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation - customer orientation and job performance'. *Journal Of Marketing Theory & Practice*. 9 (3) 1

Borucki, C, & Burke, M. (1999) 'An examination of service-related antecedents to retail store performance'. *Journal Of Organizational Behavior*. 20 (6) 943

Chau, V (2008). The relationship of strategic performance management to team strategy, company performance and organizational effectiveness. *Team Performance Management*. 14. (3/4), 113-116

- Denham, N, Ackers, P, Travers, C. (1997). Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*. 19. (2) 147-159
- Edvardsson, B, & Enquist, B. (2002). 'The IKEA Saga: How Service Culture Drives Service Strategy', *Service Industries Journal*. 22 (4) 153-186
- Erdogan, B, & Enders, J. (2007). 'Support from the top: Supervisors perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships'. *Journal Of Applied Psychology*. 92 (2) 321-330
- Foy, N. (1997). *Empowering people at work*. Gower:Aldershot
- Grönroos, C. (1990). 'Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface'. *Journal Of Business Research*. 20 (1) 3-11
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring - Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber AB
- Hemtex. (2014). *Hemtex årsredovisning 2013*.
<http://ir.hemtex.com/afw/files/press/hemtex/201403212369-1.pdf> Hämtad: 2014-04-02
- Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, D, & Sanders, G. (1990). 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases'. *Administrative Science Quarterly*. 35. (2). 286-316
- Hällstén, F, Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur:Lund
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Kärreman, D & Rennstam, J. (2012). Styrning - beteenden, resultat och normer, kapitel i Alvesson, M & Sveningsson, S (Red), *Organisationer, Ledning och Processer*, Lund: Studentlitteratur AB
- Lusch, R, & Serpkenci, R. (1990) 'Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers'. *Journal Of Marketing*. 54 (1) 85-101
- Ou, A, Tsui, A, Kinicki, A, Waldman, D, Xiao, Z, Song, L. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*. 59. (1), 34-72
- Rothman, I, Cooper, C. (2008). *Organizational and work psychology*. London: Hodder Education
- Rudolfsson, L. (2009) *Ledar – Medarbetarskapsutbyten (LMX) inom Detaljhandeln*. Litteraturöversikt
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö:Liber AB
- Sadri, G, & Lees, B. (2001). 'Developing corporate culture as a competitive advantage'. *Journal Of Management Development*. 20 (9/10) 853

- Schein, EH. (2010). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. E-bok
- Schneider, B, Ehrhart, M, & Macey, W. (2013). 'Organizational Climate and Culture'. *Annual Review Of Psychology*. 64 (1) 361-388
- Spreitzer, GM. (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38 1442-1465
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Malmö: Liber AB
- Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Högskolan i Skövde
- Tengblad, S. Medarbetarskap och chefsarbete.
<http://www.stefantengblad.se/index.php/medarbetarskap-och-chefsarbete/> Hämtad: 2014-05-21
- Tengblad, S, Ackerman, C, Hällstén, F, Velten, J. (2007). *Medarbetarskap - från ord till handling*. Liber: Malmö
- Valentino, C-L. (2004). The role of the middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of healthcare management*. 46. (6), 393-403
- Wickelgren, M. Kazemi, A. Andersson, T. Tengblad, S. (2012). *Personalledning i detaljhandeln - Ledarskap och medarbetarskap i svenska butiker*
- Zerbe, W, Dobni, D, & Harel, G. (1998). 'Promoting employee service behaviour: The role of perceptions of human resource management'. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*. 15 (2) 165

Bilaga 1 – Intervjuguide, Ledning (L1)

Vi kommer spela in intervjun för vår egen transkriberings skull. Och vi kommer inte nämna dig vid namn, utan du kommer bli förkortningen L1 (Ledning 1).

Kan du inte berätta lite om dig själv innan vi börjar?

Hemtex som företag:

Vilka gemensamma värderingar finns inom Hemtex? Vad står ni för?

Hur definierar du service?

- Hur arbetar ni för att uppnå denna service?

Hur skulle du beskriva er företagskultur?

Hur ser du på att förmedla er strategi till butikcheferna?

Vad kännetecknar den typiske medarbetaren i era butiker?

Butikschefsperspektivet:

Hur arbetar ni för att vara en attraktiv arbetsgivare?

Hur motiveras butikschefen? Finns det karriär eller utvecklingsmöjligheter?

- Delaktiga i den budget som följs? Avancera/prestera? Jämföra sig mot andra butiker?

Hur ser rekryteringen av butikschefen ut?

- Vilka karaktärsdrag/kriterier krävs för att någon ska få bli butikschef?
- Hur länge arbetar en butikschef hos er, genomsnittligt?

Hur ofta träffas ledning och butikschef?

Vad anser du är butikschefens roll i kedjan till att förmedla eller förverkliga strategin?

Finns det något annat som du vill lägga till eller förtydliga?

Bilaga 2 - Intervjuguide, Butikschef (BC1-BC7)

Kan du berätta lite om dig själv och hur din bakgrund?

Hur hamnade du här som butikschef?

- Hur rekryterades du? Hur gick processen till?

Skulle du kunna beskriva en vanlig dag för dig på jobbet?

- Vilka egenskaper har du i din roll som butikschef?
- Hur många heltidare och deltidare är ni? Hur många är ni som mest, samtidigt i butiken?

Vad har ni för mål att sträva efter i butiksarbetet?

Vilka gemensamma värderingar finns det här på arbetsplatsen? Vad står ni för?

Hur definierar du service?

- Hur arbetar ni för att uppnå denna service?

Hur motiveras/uppmuntras du till att nå de mål som butiken har?

- Vad motiverar dig personligen till att göra ett bra arbete?
- Finns det något som hade motiverat dig ytterligare?

Hur arbetar ledningen för att stötta dig och din butik?

- Kan du ge något exempel på när det hänt något som krävts omedelbar hjälp av din chef/chefer?
- Är du delaktig i planeringen av arbetet i butiken? På vilket sätt?

Vad kännetecknar medarbetaren i din butik?

- Vilka egenskaper tycker du en bra medarbetare har?
- Vad gör en bra medarbetare?
- Hur rekryterar du en sådan person?
- Hur länge stannar en medarbetare i butiken?

Vad gör du, som deras chef, för att de ska kunna vara en bra medarbetare?

- Hur är sammanhållningen bland er i butiken?
- Hur motiverar du dina medarbetare? Har du något exempel som du använder dig av?
- Hur utbildas personalen?

Finns det något samarbete mellan dig och andra butiker? Hur ser det ut? Hur fungerar det?

Finns det något annat som du vill lägga till eller förtydliga?

Bilaga 3 - Intervjuguide, Regionchef (RC)

Kan du berätta lite om dig själv och hur din bakgrund?

- Hur rekryterades du? Hur gick processen till?

Skulle du kunna beskriva en vanlig dag för dig på jobbet?

- Vilka egenskaper har du i din roll som regionchef?

Vad har ni för mål att sträva efter?

Hur definierar du service?

- Hur arbetar ni för att uppnå denna service?

Hur motiveras/uppmuntras du till att nå de mål som butiken har?

- Vad motiverar dig personligen till att göra ett bra arbete?
- Finns det något som hade motiverat dig ytterligare?

Hur arbetar ledningen för att stötta dig och din region?

- Kan du ge något exempel på när det hänt något som krävts omedelbar hjälp av din chef/chefer?
- Är du delaktig i planeringen av arbetet? På vilket sätt?

Vad kännetecknar en bra butikschef?

- Vilka egenskaper tycker du en bra medarbetare har?
- Hur rekryterar du en sådan person?

Vad gör du, som deras chef, för att de ska kunna vara en bra medarbetare?

- Hur är sammanhållningen bland er i regionen? Nätverksgrupp?
- Hur motiverar du dina medarbetare? Har du något exempel som du använder dig av?
- Hur utbildas butikschefen?

Finns det något samarbete mellan dig och andra regioner? Hur ser det ut? Hur fungerar det?

Finns det något annat som du vill lägga till eller förtydliga?

Bilaga 4 - Intervjuguide till telefonintervju, Ledning (L2)

Vi kommer spela in intervjun för vår egen transkriberings skull. Och vi kommer inte nämna dig vid namn, utan du kommer bli förkortningen L2 (Ledning 2).

Vilka gemensamma värderingar finns inom Hemtex? Vad står ni för?

Hur skulle du beskriva er företagskultur?

Hur arbetar ni för att vara en attraktiv arbetsgivare?

Hur motiveras butikschefen? Finns det karriär eller utvecklingsmöjligheter?

Hur ser rekryteringen av butikschefen ut?

- Vilka karaktärsdrag/kriterier krävs för att någon ska få bli butikschef?
- Hur länge arbetar en butikschef hos er, genomsnittligt?
- Hur ser Hemtex på extern respektive intern rekrytering?

Hur ofta är HR i kontakt med butikscheferna?

- Vilken typ av stöd ger ni till dem?

Hur används medarbetarundersökningen när de genomförts? Hur ser den processen ut?

Finns det något annat som du vill lägga till eller förtydliga?