

En komparation i ledarskap mellan ett tjänsteintensivt- och ett kunskapsintensivt företag.

H&M versus Alfa Laval

Handledare:
Christine Blomqvist

Författare:
Sofie Andersson
Lilly Larsson
Johanna Mårtensson

Förord

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra utan ett flertal personer som tagit sig tid till att tala med oss. Vi vill med detta förord ta tillfället i akt att tacka alla som varit med och på ett eller annat sätt hjälpt oss i vår studie. Tack alla Ni som ställt upp på intervjuer. Utan er tid, ert intresse och tålamod hade det inte blivit någon uppsats. Ett speciellt tack vill vi rikta till vår kontaktperson på Alfa Laval då denne har hjälpt oss mycket med bland annat access och företagsinformation. Vi vill även tacka för det fina mottagande vi fick av våra kontaktpersoner på H&M.

Vi vill också passa på att tacka vår handledare Christine Blomqvist för dina tips och goda råd under studiens gång.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjemedlemmar som ställt upp och varit behjälpliga på alla sätt de kunnat! Tack snälla!

Lund, den 15 januari 2006

Sofie, Lilly och Johanna.

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	En komparation i ledarskap mellan ett tjänsteintensivt- och ett kunskapsintensivt företag. H&M versus Alfa Laval
Seminariedatum:	18 januari, 2006
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatseminarium 10 p
Författare:	Sofie Andersson Lilly Larsson Johanna Mårtensson
Handledare:	Christine Blomqvist
Företag:	H&M och Alfa Laval
Fem nyckelord:	Ledarskapsstil, det dubbla representantskapet, organisationskultur och struktur, tjänsteintensivt företag, kunskapsintensivt företag
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka om ledarskapet skiljer sig för första linjens chefer i ett tjänsteintensivt respektive kunskapsintensivt företag.
Metod:	Vi använder oss av en kvalitativ metod i form av en fallstudie. Vår forskning är deskriptiv och vi använder oss av en induktiv metod.
Teoretiska perspektiv:	Den teori som används i denna uppsats är till för att stödja våra empiriska resultat.
Empiri:	Grunden till vår empiri baseras på personliga intervjuer med tre chefer och sex medarbetare på vardera företag, totalt sex chefer och tolv medarbetare.
Slutsatser:	Det går att kartlägga små skillnader som finns i ledarskapsutövandet mellan en chef i ett tjänsteintensivt- och kunskapsintensivt företag, men samtidigt tenderar ledarskapet att gå mot en och samma utveckling, det vill säga, ett coachande ledarskap. Skillnaderna i första linjens chefskap i de två olika organisationerna, anser vi bero mer på företagsstrukturerna än att de är verksamma i skilda branscher.

Abstract

Title:	A comparison in leadership between a service intensive- and a knowledge intensive company. H&M versus Alfa Laval
Date of seminar:	18 of January 2006
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Sofie Andersson Lilly Larsson Johanna Mårtensson
Advisor:	Christine Blomqvist
Companies:	H&M and Alfa Laval
5 Key words:	Leadership style, the middle manager problem, organisational culture and structure, service intensive company, knowledge intensive company
Purpose:	The purpose of this thesis is to examine if the leadership is different for the first line manager in a service intensive respective a knowledge intensive company.
Methodology:	We are using a qualitative method in form of a case study. Our research is descriptive and we are using a inductive method.
Theoretical perspectives:	The theory that is used in this thesis is used to support our empirical results.
Empirical foundation:	The foundation to our empery is based on personal interviews with three first line managers and six co-workers on each company, a total on six first line managers and twelve co-workers.
Conclusions:	It is possible to survey small differences in how to practice leadership between a service intensive and a knowledge intensive company. The leadership tends on the other hand to go towards the same development, towards a coaching leadership. We do believe that the differences in the first line managers, in the two separate companies, depend more on the business structures than that they are active in different branches of trade.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	7
1.1 PROBLEMDISKUSSION	8
1.2 SYFTE	10
1.3 AVGRÄNSNINGAR	11
1.4 BENÄMNINGAR – DEFINITION	11
1.5 DISPOSITION	13
2 METOD	14
2.1 VAL AV ÄMNE	14
2.2 AVSTAMP TILL UPPSATSENS INNEHÅLL	14
2.3 VAL AV METOD	15
2.4 VAL AV FALLFÖRETAG	16
2.5 VAL AV PERSPEKTIV	16
2.6 ANGREPPSSÄTT	17
2.7 SEKUNDÄRDATA	18
2.8 PRIMÄRDATA	19
2.9 VAL AV INTERVJUPERSONER	20
2.10 INTERVJUMETOD	20
2.11 BORTFALL	22
2.12 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT TILL SKAPANDE AV DIAGRAMMEN	22
2.13 KÄLLKRITIK	22
3 TEORI	25
3.1 GENERELL UPPFATTNING OM HUR EN BRA CHEF ÄR	25
3.2 NY SOM CHEF	26
3.3 LEDARSKAPSSTILAR	27
3.4 KLASSISKT LEDARSKAPSSTIL	28
3.5 COACHNING SOM LEDARSKAPSSTIL	28
3.6 DET DUBBLA REPRESENTANTSKAPET	28
3.7 FÖRETAGSKULTUR	30
3.8 ORGANISATIONSTRUKTUR	31
3.9 CHEFSKAPET I TJÄNSTEINTENSIVA FÖRETAG	31
3.10 CHEFSKAPET I KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	32
4 EMPIRI	34
4.1 DISPOSITION	34
4.2 INTERVJUER MED TRE BUTIKSCHEFER PÅ H&M I SKÅNE	34
4.2.1 Personlig uppfattning om chefskap	34
4.2.2 Vilken typ av ledarskapsstil har ni som chef?	35
4.2.3 Det dubbla representantskapet	35
4.2.4 Företagskultur och ledarskapspolicy	36
4.3 INTERVJUER MED SEX MEDARBETARE I H&M BUTIKER	36
4.3.1 Personlig uppfattning om chefskap	36
4.3.2 Vilken typ av ledarskapsstil har er chef?	36
4.3.3 Det dubbla representantskapet	37
4.3.4 Företagskultur och ledarskapspolicy	37
4.4 INTERVJUER MED TRE FÖRSTA LINJENS CHEFER PÅ ALFA LAVAL	38
4.4.1 Personlig uppfattning om chefskap	38
4.4.2 Vilken typ av ledarskapsstil har ni som chef?	38
4.4.3 Det dubbla representantskapet	39
4.4.4 Företagskultur och ledarskapspolicy	39
4.5 INTERVJUER MED SEX MEDARBETARE PÅ ALFA LAVAL	39
4.5.1 Personlig uppfattning om chefskap	39
4.5.2 Vilken typ av ledarskapsstil har er chef?	40
4.5.3 Det dubbla representantskapet	41
4.5.4 Företagskultur och ledarskapspolicy	41
4.6 INTERVJU MED LEDARSKAPSKONSULTEN BIRGITTA AHLTORP	41

5 ANALYS	43
5.1 PERSONLIG UPPFATTNING OM EN BRA CHEF	43
5.2 LEDARSKAPSSTIL	44
5.3 DET DUBBLA REPRESENTANTSKAPET	46
5.4 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	48
5.5 FÖRETAGSKULTUR	49
5.6 CHEFSKAP I TJÄNSTEINTENSIVA FÖRETAG	50
5.7 CHEFSKAP I KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	51
6 SLUTSATS	52
6.1 UPPFATTNING OM BRA CHEFSEGENSKAPER OCH DESS UTÖVNING	52
6.2 LEDARSKAPSSTILAR.....	53
6.3 DET DUBBLA REPRESENTANTSKAPET	53
6.4 FÖRETAGSKULTUR	54
6.5 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	54
6.6 SKILLNADER I FÖRETAGEN OCH BRANSCHERNA.....	55
6.7 VIDARE STUDIER	56
7 KÄLLFÖRTECKNING	58
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR.....	58
7.2 MUNTliga KÄLLOR	59
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	60
7.4 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	60
FIGURBETECKNING	
Figur 1. Avgränsning.....	11
Figur 2. Ledarskapsstilar	15
Figur 3. Förtydligande av angreppssätt av uppfattning om ledarskap.....	17
Figur 4. Förtydligande av angreppssätt av de yttre påverkningsfaktorerna.....	18
Figur 5. Förtydligande bild av vårt tillvägagångssätt.....	18
Figur 6. Komparation i ledarskapsstil mellan chef och medarbetare på H&M.....	45
Figur 7. Komparation i ledarskapsstil mellan chef och medarbetare på Alfa Laval.....	45
Figur 8. Komparation i ledarskapsstilar mellan H&M och Alfa Laval.....	46
Figur 9. Organisationsschema H&M Sverige.....	64
Figur 10. Organisationsschema Alfa Laval.....	65

1 Inledning

I detta inledningskapitel introducerar vi läsarna i det valda ämnets bakgrund, därefter presenterar vi vår problemformulering och vårt syfte med uppsatsen. I slutet av kapitlet lägger vi fram dispositionen av uppsatsen.

Sedan urminnes tider har det funnits individer som haft som mål att klä sig själv i en roll i syfte att manipulera, styra och kontrollera individer för att uppnå ett visst mål. Längesedan ansåg många experter inom chef- och ledarskap att egenskaperna för att bli en bra chef var genetiska. Frågan som ställdes var om vissa individer var födda till att bli en bra ledare eller inte. Sakta men säkert har utvecklingen gått till att fler och fler kan utveckla sina chefsegenskaper och därmed bli en bra chef. Fortfarande är det vissa personer som har det lättare för att lyckas och trivas på en chefspost än andra. Även om det är bevisat att framgångsrika ledare har mycket olika personligheter har många ändå gemensamma egenskaper. Återkommande egenskaper hos framgångsrika ledare är mod, initiativ, engagemang men en av de viktigaste anses vara intresset för andra människor (Krona *et al.*, 1997). Det finns även en annan tendens i chefskapsutvecklingen, nämligen att det inte alltid är speciallisterna som blir beförade till chefsposition utan allt oftare de som har en mer generalistisk kunskap inom området och som därigenom har lättare för att greppa, hantera och få en helhetsbild av arbetet. Kompetensen som ofta efterfrågas hos en bra chef idag är coachning (Berg, 2002) det vill säga en människa som får sina medarbetare att dra åt samma mål. Det räcker inte alltid att chefen säger vad målet är, utan det behövs förklaring, uppmuntran, stöd och motivering på vägen mot måluppfyllelsen.

En stor del av den äldre forskningen som gjorts inom chef- och ledarskap låg fokuset på chefens utövande och i många fall dokumenterad i ett avskärmat perspektiv från dem som chefen leder. I dag ses inte chefen som avskärmat, utan ledarskapet sker i en interaktion med dem som chefen leder. Författaren Berg tar i sin bok *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas* upp den undersökning som Cane (1999) genomförde. I undersökningen fick chef och medarbetare rangordna de motivationsfaktorer som de ansåg viktigast. De olika parterna delade inte åsikt om vilka de viktigaste faktorerna var. Om chef

och medarbetare inte delar åsikt om t ex grundläggande värderingar kan ledarskapet grundas på fel antagande.

Många chefer går på kurser, konferenser, föredrag, med mera inom temat chef- och ledarskap. Detta gör att kunskap om hur en bra chef bör vara är väl vedertaget i näringslivet. Föreställningarna om vad som är bra chefskap är inte konstant, utan det följer ofta ett slags mode. Intresset för att lära sig att leda och styra sin personal på ett så bra och effektivt sätt som möjligt bara ökar och ökar. Detta gör att chefer och ledare idag blir allt mer medvetna om sitt sätt att leda. Utvecklingen angående emotionell intelligens har öppnat upp dörren för diskussion om bland annat chefs ledarskapsstil och om ledarskapsstilen uppfattas på samma sätt som den tros utövas. Bland annat har författaren Birgitta Ahltorp under sin tid som forskare¹, studerat medarbetarnas bedömning av chefer, och kommit fram till att chefers och medarbetares uppfattning skiljer sig åt i flera avseende.

Trots att det finns författare såsom Richard (1997), Franzén (2004), Haneberg (2005), Wenglén (2005) och Mossboda et al. (2002) som uppmärksammat problematiken om det dubbla representantskapet, anses mellanchefsproblematiken vara ett ämne som är tunt på forskningsunderlag (Blomqvist, 2005). Ett projekt har nyligen startats upp vid ekonomihögskolan i Lund där flertalet forskare tillsammans ska detaljstudera 20 mellanchefers vardag på olika platser i världen (Waltenberg, 2005)².

1.1 Problemdiskussion

Trots att det idag finns mycket dokumenterat om chefer och deras roll så har det genom tiderna inte skett mycket forskning kring hur det är att vara ny som chef och vilket enormt tryck det är på första linjens chefer. ”Trots att det är här den stora mängden chefer finns är det oftast inte dessa som åsyftas då man i böcker och debatter talar om ledare och chefskap” (Richard, 1997:32). Litteratur som är skriven om chef- och ledarskap är oftast generaliserad. Detta kritiseras bland annat av författare som Gortner (1987), Montin (1990), Söderström (1991), då de menar att ledarskapsteorier inte är applicerbara på alla slags nivåer och positioner. Många av teorierna är inte heller direkt lämpade till olika slags branscher.

¹ Doktorerade 2003 med avhandlingen *Ledarskap ur ett ledningsperspektiv. Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter.*

² www.sydsvenskan.se

Författarna anser också att ledarskapsfrågan är förenklad, då man inte inser att chefskapets förutsättning inte är samma på olika nivåer. Chefskapets utveckling har gått hand i hand med samhällsutvecklingen eller kanske det är organisationers drivkraft till nya effektiva konkurrensstrategier som har pressat fram en allt snabbare produktutvecklingstakt, vilket lett till att förändringstakten på företagsstrukturen och företagskulturen har förändrats. Vilket i sin tur kan ha frambringat en samhällsutveckling. Berg (2002) anser att ”Snabb förändringstakt, stora informationsmängder och hög kompetens kräver nya former av organisation och ledarskap” (Berg, 2002:14).

Den generella utvecklingen som har skett är att företagsstrukturerna går ifrån en hierarkiskstruktur till att blir allt plattare, vilket inverkar på chef- och ledarskapet menar Ahltop. Det är denna förändring som har gjort att första linjens chef sitter allt mer i kläm och många gånger känner sig utanför chefssystemet (Richard, 1997). Samtidigt beskrivs första linjens chefer som nyckelpersoner och att de har ansvarsfulla och viktiga positioner (ibid.). Intressant är att de yttre faktorerna såsom struktur, dubbla representantskap och kultur påverkar chefskapet, mer eller mindre, men frågan är vilka konsekvenser denna påverkan får på chefskapet.

Enligt författare Berg är en bra organisation anpassad efter människorna som arbetar där och i den situation som verksamheten befinner sig i. Berg anser också att genom engagemang och ägarskap läggs en grund till ett mer ansvarstagande hos medarbetarna. Medarbetarna bör vara mer aktiva i utformningen av sin egen organisation, eftersom de i många fall har bra idéer och anses vara experter av sin egen arbetsplats. Om ett ökat samarbete ska ske mellan medarbetaren och dem som bestämmer i organisationen underlättas detta samarbete om parterna tycker någorlunda lika om saker som berör dem båda och att deras värderingar går hand i hand med varandra. Frågan är om chefer och medarbetare ute i näringslivet delar samma åsikt om hur en bra chef är.

Om ett bra ledarskap ska kunna utövas måste både medarbetarna och den som leder vara någorlunda överens om hur ett bra ledarskap ska utövas och vad ett bra ledarskap är. Är den som leder medveten om vad för ledarskapsstil han eller hon har och uppfattar medarbetarna ledaren på samma sätt, det vill säga, att deras chef har just den ledarskapsstil som han eller hon tror sig ha.

I det långa perspektivet måste ett företag vara vinstgivande för att överleva. För att klara konkurrensen bör företaget ligga steget före sina konkurrenter och för att kunna göra detta måste företaget fokusera på att använda alla sina resurser på ett effektivt sätt. Utvecklingen som den starka konkurrensen har skapat sätter ett enormt tryck på dagens verksamheter, vilket sin tur gör att företag i stor utsträckning blivit mer och mer specialiserade. Företag har blivit tvungna att använda alla företagets resurser på att bli bäst och det talas ständigt om marknadsandelar och vad och hur marknadsledare gör i respektive bransch. Den enorma utveckling som skett inom IT har gjort att såväl konsumenterna som företagen är mer mobila och integrerade än någonsin. Trots att det sägs att världen krympt, har utvecklingen av nischade verksamheter skapat företagskulturer som dels skiljer företag i samma bransch åt, dels har utveckling skapat markanta skillnader i företag i skilda branscher. Den huvudsakliga frågan som vi ställer oss är huruvida olika branscher har olika slags ledarskap.

1.2 Syfte

Utifrån ovanstående problemställningar är vårt huvudsyfte med denna uppsats att undersöka om ledarskapet skiljer sig för första linjens chefer i ett kunskapsintensivt respektive tjänsteintensivt företag. För att klargöra detta vill vi med följande delsyften:

- undersöka om föreställningen om bra chefskap är densamma hos medarbetaren som hos chefen
- försöka kartlägga vilken ledarskapstil som representeras i våra två fallföretag
- ge svar på om medarbetarna och cheferna har samma uppfattning om vilken ledarskapstil som chefen utövar på deras arbetsplats.
- undersöka hur valda yttre faktorer påverkar chefskapet i respektive bransch.

H&M och Alfa Laval är två organisationer som i mångt och mycket har flera gemensamma nämnare, för mer information läs i företagsbeskrivningarna bilaga 1, men de har också många olikheter. Vår målsättning är att ta fram de utmärkande egenskaperna, det unika i de olika organisationernas ledarskap. Detta för att se om de två branscherna har olika sorters chefskap.

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att titta på fyra faktorer som vi tror är betydelsefulla som påverkningsfaktorer i chefskapsutövande. I denna uppsats kommer inte aspekter tas upp som berör påverkningsfaktorer såsom ålder, erfarenhet och personligheter. Detta grundar sig i att dels någon sorts avgränsning var tvungen att göras, för att få omfånget på uppsatsen greppbart, dels i att en fördjupning och en aspekt på de inre påverkningsfaktorerna skulle göra intervjuerna betydligt mer personliga. Personliga frågor kan uppfattas som känslig information och detta tror vi skulle kunna resultera i att färre personer skulle vara villiga att medverka i intervjuerna. De inre påverkningsfaktorerna var även mindre intressanta för företagsledningarna att ta del av. Dessa är faktorer som företaget i sig inte kan påverka.

<p>Inre faktorer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ålder• Erfarenhet• Personlighet• Kön	<p>Yttre faktorer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dubbla representantskap• Företagskultur/Ledarskapspolicy• Företagsstruktur• Bransch
--	--

Figur 1. Avgränsning

Vi kommer inte heller att fördjupa oss i den skillnad som finns mellan att vara chef respektive ledare. Den enda gång som vi möjligtvis gör någon skillnad på detta begrepp är inom det dubbla representantskapet, eftersom vårt empiriunderlag gjorde att en skillnad uppmärksammades.

1.4 Benämningar – definition

Här kommer en kort beskrivning av begrepp som återkommer mer eller mindre regelbundet i denna uppsats.

Första linjens chef = Mellanchefer

Mellanchefer = En chef som har medarbetare under sig och en eller flera överordnade chefer

Överordnad = Chef som har chefer under sig och i vissa fall chefer över sig

Chef = En formellt tilldelad position

Ledare = En informell process i samverkan med medarbetarna i mål om att nå ett resultat

När vi i denna uppsats nämner chef eller mellanchefer avser vi första linjens chef och vid andra tillfällen specificerar vi chefens position, t ex överordnad chef. När chefen nämner en person i samma position som han/hon har väljer vi att benämna dessa personer som arbetskollegier. Vidare är orden chef och ledare synonymer till varandra i denna uppsats. Detta då våra respondenter till intervjuerna i den empiriska studien svarade att de inte ansåg att det fanns någon större skillnad på orden.

Det råder stor oenighet kring den rätta definitionen om vem som har rollen som mellanchefer och dess ansvarområde. Ursprungligen kommer definitionen på mellanchefer från det amerikanska uttrycket "middle manager". Detta engelska uttryck betecknar en chef som befinner sig i ett så kallat mellanskikt. (Inutsikt. 2005).³ I denna uppsats använder vi definitionen mellanchefer, då en chef befinner sig i ett mellanskikt det vill säga att chefen har medarbetare under sig och en eller flera överordnade, en så kallad första linjens chef. Denna definition delar vi med redaktionschefen på tidningen *Chef*⁴, Ann-Sofie Liden (2005) som framhåller att deras definition på mellanchefer är den chef som har en position mellan medarbetarna och de högre cheferna⁵.

Här följer en kort beskrivning av våra fallföretag som är verksamma i olika branscher.

Tjänsteintensivt företag = Levererar en totallösning till kunden, företaget förstärker sin kärnprodukt med stödprodukter, service eller personlig uppmärksamhet (Grönroos, 2004). I vår studie anser vi att H&M tillhör denna kategori.

Kunskapsintensivt företag = Ett företag som bygger sin verksamhet på mänsklig kunskap och där arbetarna i sitt yrkesutövande ofta använder huvudet mer än händerna. I många fall krävs det någon sorts legitimation eller licens för att utföra arbetsuppgifterna i företagets kärnverksamhet (Ekman, 2003). I vår studie anser vi att Alfa Laval tillhör denna kategori.

³ www.inutsikt.se

⁴ Medlemskrift, utgiven av organisationen Ledarna

⁵ www.sydsvenskan.se

1.5 Disposition

- Kapitel 1 I detta inledningskapitel introducerar vi läsarna i det valda ämnets bakgrund, därefter presenterar vi vår problemformulering och vårt syfte med uppsatsen. I slutet av kapitlet lägger vi fram dispositionen och en förtydligande utredningskarta av uppsatsen.
- Kapitel 2 I detta kapitel presenterar vi vårt val av metod, perspektiv och fallföretag, samt uppsatsens intervjupersoner. Därpå diskuterar vi intervjumetod och avrundar med en kritisk diskussion kring våra källor i uppsatsen.
- Kapitel 3 Detta kapitel innehar teorier som vi tycker ligger till grund för att möjliggöra lämplig teoretisering av vår problemformulering och vårt syfte. Det börjar med teorier kring chefer och deras ledarskapsstilar, följt av det dubbla representantskapet, organisationsstruktur och organisationskultur. Avslutningsvis ges definitioner av tjänsteintensiva och kunskapsintensiva företag.
- Kapitel 4 Kapitlet redogör för vad chefer och deras medarbetare har svarat vid intervjutillfällena. Inledningsvis finns en disposition över hur vi presenterar det empiriska materialet. (Fallföretagen presenteras separat.)
- Kapitel 5 Syftet med detta kapitel är att med utgångspunkt i empirin och med stöd från teorin göra en analys av vår problemformulering. För att åskådliggöra presentationen av analysen på ett lättöverskådligt sätt, följer presentationen teorikapitlets upplägg.
- Kapitel 6 I detta avslutande kapitel kommer vi kortfattat att redogöra för våra resultat och diskutera dessa. Såsom avslutning ger vi förslag till fortsatta studier.

2 Metod

I detta kapitel presenterar vi vårt val av ämne, metod, perspektiv, fallföretag och angreppssätt, samt uppsatsens intervjupersoner. Här finns också en förtydligande utredningskartan av uppsatsen. Därpå diskuterar vi intervjumetod och avrundar med en kritisk diskussion kring våra källor i uppsatsen.

2.1 Val av ämne

Ett intresse kan öka motivationen till att vilja lära sig, något som i sin tur kan resultera i ökad kunskap och kompetens. Vårt val av ämnesområde var enkelt, då vi alla valt av intresse inriktningen organisation och ledarskap på vår ekonomiutbildning. Eftersom första linjens chef ofta är den första chefsroll som en chef intar, tycker vi att detta ämnesområde ligger oss närmast i relevans och intresse. Problematiken med det dubbla representantskap som första linjens chef ofta ställs inför, har vi kommit i kontakt med i våra tidigare erfarenheter i arbetslivet och därigenom fått många tankar och idéer kring ämnet. På senare tid har det även debatterats i näringslivet om första linjens chefskap och dess arbetsbörda, vilket ger oss ännu mer inspiration att göra en närmare studie av första linjens position.

2.2 Avstamp till uppsatsens innehåll

En rad olika frågor kring ledarskapsstilar ledde till att vi gjorde en liten förstudie. Denna fungerade som ett avstamp i vårt uppsatsskrivande, men även som inspirationskälla vid vår formulering av uppsatsens frågeställningar. Vi vill här kort beskriva vår förstudie och resultatet av denna. Efter att ha studerat många olika teorier om ledarskap och ledarskapsstilar fastnade vi för en beskrivning av olika ledarskapsstilar. Dessa stilar kommer från Mossboda et al. (2002) bok *Att vara chef och ledare - dina verktyg för praktiskt ledarskap*. De olika ledarskapsstilarna är *instruerande*, *overtygande*, *samrådande* och *delegerande*. Bilden nedan tydliggör vad de olika stilarna innebär.

QuickTime™ and a
TIFF (Uncompressed) decompressor
are needed to see this picture.

Figur 2. Ledarskapsstilar

Källa: Mossboda et al. (2002:32)

Efter att ha gjort vår förstudie av de olika ledarskapsstilarna kunde vi urskilja olika former av ledarskapsstilar, men inte vilka ledarskapsstilar som var specifika inom olika branscher. Vi sökte ett mönster som kunde indikera på om det fanns stora skillnader mellan tjänsteintensiva och kunskapsintensiva branscher. Detta ledde till att vi fortsatte med att samla in empiriskt material om ledarskapsstilar inom de aktuella branscherna och chefens syn på sitt ledarskap.

2.3 Val av Metod

Vår förstudie var av explorativ karaktär, eftersom vi använde oss av förstudien till att ringa in och avgränsa problemområdet (Christensen, 2001). Förstudien var en hjälp på vägen till vårt problemområde, vilket i sin tur styrde valet av vår ansats. Vår uppsats har en deskriptiv ansats. Vid genomförandet av en deskriptiv undersökning finns det mer eller mindre inga begränsningar när det är fråga om val av passande data. Detta gör att det bästa resultatet skulle ges om vi använde oss av flera olika typer av data (Christensen, 2001).

Enligt Rienecker och Stray Jörgensen (2004) har vi en induktiv ansats eftersom vi har ett tillvägagångssätt som bygger på att vi utgår från empirin. Dock skapar vi inte nya teorier utifrån vår empiri utan tar hjälp av befintliga teorier för att bekräfta, finna och beskriva vår empiriska data.

2.4 Val av fallföretag

Vi ser ett fenomen ute på marknaden som gör att företag specialiserar sig mer och mer. Specialisering kan skapa segregationer mellan hur olika marknader, branscher och företag arbetar, människosyn, logistik, måluppfyllelse, men utvecklingen går också mot en större mångfald som skapar integrationer av olika slag. Vi har ställt oss frågan om hur ledarskapet kan skilja sig och för att kunna förklara eventuella skillnader respektive likheter har vi tagit hjälp av fallföretagen H&M och Alfa Laval. Vår grundtes om fallföretag är att de skall vara internationella och av helt olika slag. Med olika slag menar vi att företagen skulle vara verksamma på skilda marknader, olika branscher och ha helt skilda krav på utbildningsnivå för medarbetarna. Redan i inledningsfasen kom företaget H&M upp på tal. Vi tycker att företaget passar väl in på de kriterier vi har för ett av fallföretagen och det faktum att H&M är ett expansivt och intressant företag, ser vi bara som ett stort plus. Vi hade också tidigt önskemål om ett alternativ till fallföretag nummer två, som vi tyckte skulle passa utomordentligt att använda. Tyvärr fick vi inte tillgång till det företaget och vi började då söka och fundera på ett annat alternativ. Kriterierna var att företaget skulle vara internationellt och mer eller mindre ha en verksamhet som byggde på kompetens och kunskap. Efter att förhört oss om Alfa Lavals verksamhet och fått access till de chefer som vi lämnat önskemål om, tycker vi att Alfa Laval är ett mycket lämpligt företag att använda som fallföretag.

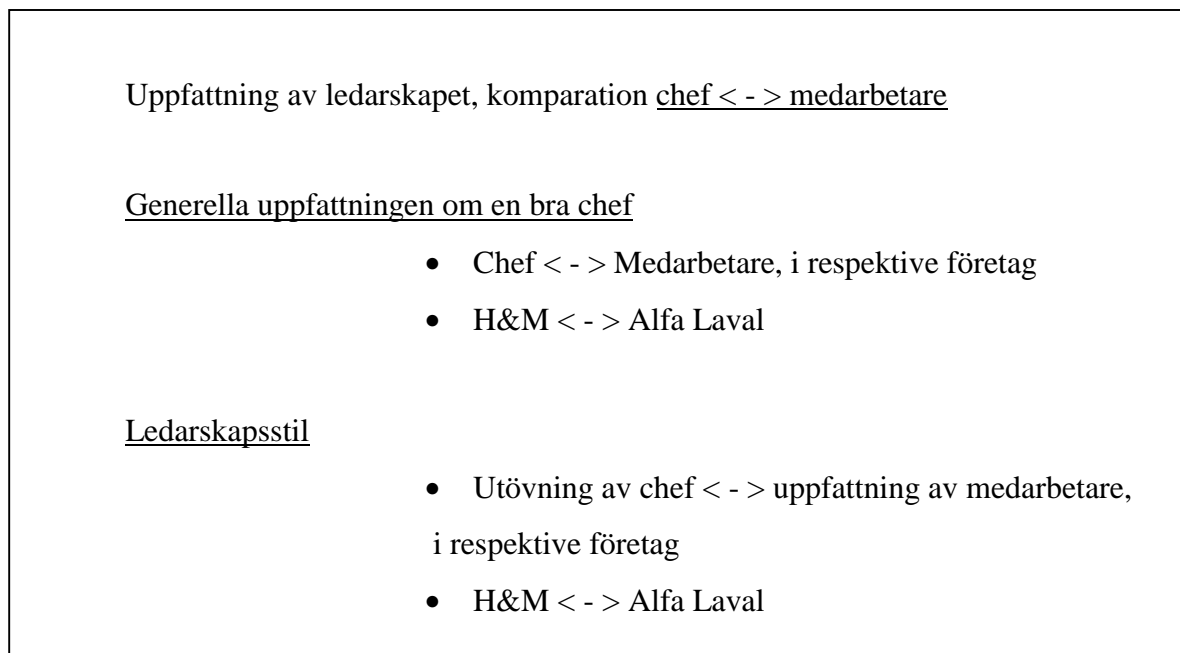
2.5 Val av perspektiv

Vi fascineras av hur mycket det fanns skrivet och forskat om chefer och deras positioner i organisationer. ”Studier av chefer, med ett ‘uppifrån och ned – perspektiv’ på organisationer, har varit på modet och därmed gett upphov till ett mycket stort antal teorier och modeller om ledarskap” (Ekman, 2003:9). Många av dessa teorier kunde vi känna en viss bristande trovärdighet till, då organisationsstrukturerna många gånger är förändrade till allt plattare organisationsstrukturer. De plattare organisationsstrukturerna gör att chefer och medarbetare jobbar betydligt närmare varandra. Medarbetarna får många gånger större ansvar och mer inflytande på utförandet av arbetet. Denna förändring gör att vi väljer att göra studien med hjälp av ett ”chef och medarbetare – perspektiv”. Detta för att möjliggöra en jämförelse mellan chefernas och medarbetarnas inställning till hur en bra chef bör vara.

Vi utgår från nya chefer eller från chefer som får reflektera utifrån hur det var att vara ny som chef. Studien bygger därigenom på nya chefers uppfattningar.

2.6 Angreppssätt

Vi kommer att göra en jämförelse mellan chefernas och medarbetarnas syn på ledarskap i två olika företag och branscher. För att kunna göra detta kommer vi att använda oss av två delfrågor. Angående frågeställningen om hur uppfattningen överensstämmer med hur en bra chef skall vara gör vi en komparation mellan chef och medarbetare i respektive företag för att sedermera göra en komparation mellan företagen. Vad det gäller frågeställningen om hur väl chefens uppfattning om sin ledarskapsstil överensstämmer med medarbetarnas uppfattning, kommer vi även här, först att göra en komparation mellan chefens utövning och medarbetarnas uppfattning inom respektive företag för att sedermera göra komparationen mellan företagen.

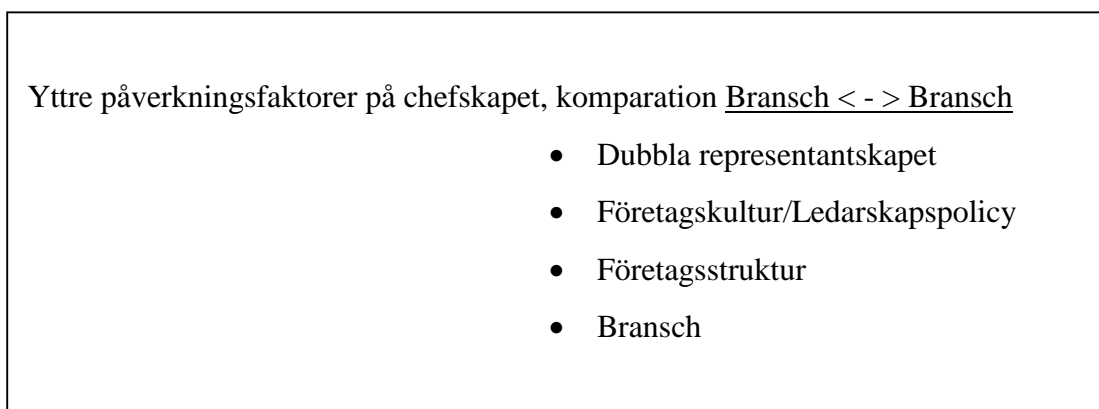


Figur 3. Förtydligande av angreppssätt av uppfattning om ledarskap

Källa: Egen bild

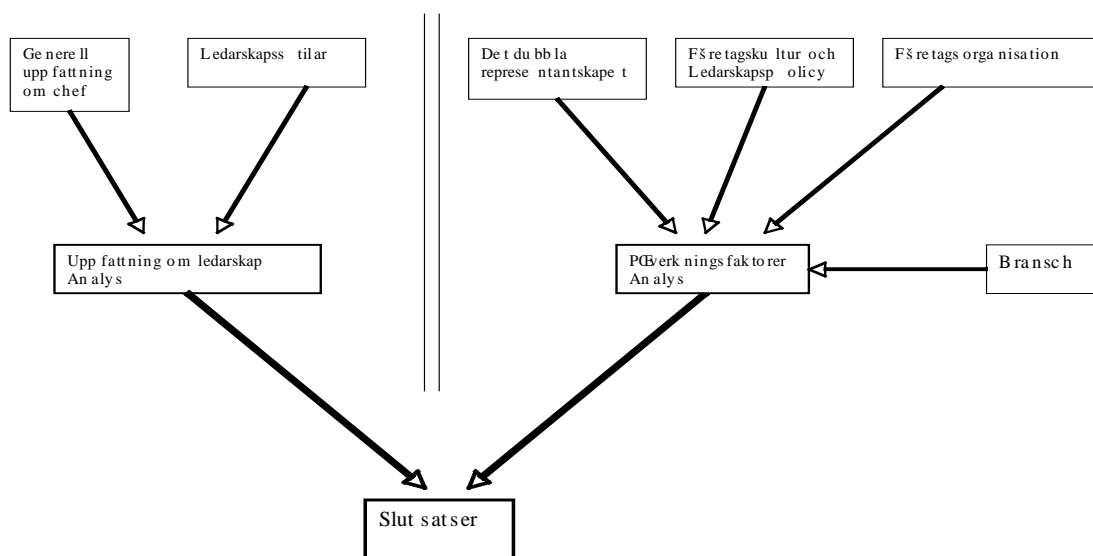
Vad det gäller de yttre påverkningsfaktorerna kommer vi först att redovisa hur det ser ut i de två företagen, för att sedan göra komparation mellan dem. Vi kommer att redovisa samtliga faktorer för sig. När det gäller bransch har vi kategoriserat H&M till att vara ett

tjänsteintensivt företag och Alfa Laval till ett kunskapsintensivt. Vi presenterar typiska drag i ledarskapet var bransch för sig för att sedan göra en komparation.



Figur 4. Förtydligande av angreppssätt av de yttre påverkningsfaktorerna Källa: Egen bild

Nedan visar vi en schematisk bild över vårt tillvägagångssätt.



Figur 5. Tillvägagångssätt.

Källa: Egen bild

2.7 Sekundärdata

Tidigt i arbetet med denna uppsats försökte vi få en översikt över utbudet av litteratur som behandlade chefskap. Vi sökte först och främst på bibliotekets databas över böcker och fann mängder av titlar som kunde passa oss. Fördelen var att vi kunde se om böckerna var tillgängliga på såväl stadsbiblioteket, kurslitteratursbibliotek, universitetsbiblioteken och

andra geografiskt närliggande bibliotek. Redan i denna fas kom vi i kontakten med ett problem vi befarat. Mycket av litteraturen var skriven för mer än fem år sedan. Av rädsla att missa nyutkommen litteratur sökte vi också efter litteratur på Internet, via Bokus⁶ och Adlibris⁷. På dessa sidor fick vi många bra förslag till lämplig litteratur. Efter att ha finkammat bibliotekets databas gick vi över till att söka rent allmänt efter information som kunde beröra ämnet och fortsatte därför att söka på Internet. På detta sätt hittade vi tidningsartiklar från dagstidningar, veckotidningar, månadstidningar och branschorganisations tidningar. Vi fick via Internet många träffar som behandlade ämnet, men eftersom trovärdigheten hela tiden måste ifrågasättas gallrade vi denna information hårt och valde endast ut några enstaka artiklar. Efter att lagt ner åtskilliga dagar på att söka efter litteratur var vi på det klara med att det fanns enormt mycket skrivet om ämnet chef och ledarskap, men inte så mycket om att vara ny som chef. Ännu svårare var det att hitta litteratur om chefskap i olika branscher. Vi tyckte att det var väl värt att lägga ner all den tid som vi gjorde, för att få en överblick på utbudet av litteratur. Den största gallringen av data gjordes sedan med utgångspunkt för ålder och relevans.

I förarbetet till problemformuleringen gjorde vi också en efterforskning om det skrivits några direkta avhandlingar eller uppsatser som låg inom ramen av vårt problemområde. Det fanns en uppsats skriven av studenter på Lunds universitet terminen före oss. Den byggde på en frågeställning inom begreppen ledarskap och management. I denna uppsats källförteckning fann vi en relevant bok som hette *I första Linjen*. Det görs och har gjorts två forskningsprojekt på Lunds universitet som behandlar ämnet mellanchefsproblematik. Robert Wenglèns avhandling *Från dum till klok* (2005) är klar, medan Stefan Svenningssons avhandling beräknas vara klar 2010. Sedermera kom vi inte till att använda någon av avhandlingarnas teorier i vår uppsats. Detta eftersom de inte var applicerbara på vår empiriska data.

2.8 Primärdata

En stor del av den kvalitativa primärdata som vi använt oss av i studien kommer från de intervjuer som vi gjorde på de två fallföretag som uppsatsen bygger på. Intervjuerna genomfördes med tre chefer och med två medarbetare till varje chef inom varje företag. Resterande del av primärdata i denna uppsats utgörs av en intervju med en specialist på området.

⁶ Ett företag som säljer böcker via Internet, www.bokus.se

⁷ Ett företag som säljer böcker via Internet, www.adlibris.se

2.9 Val av intervjupersoner

Till H&M ringde vi direkt till butikerna för att få kontakt med butikscheferna. Det svåra var inte att få kontakt med cheferna utan att få cheferna att ställa upp på en intervju. Antingen fick vi ett snabbt svar på att en intervju var möjlig att genomföra eller bortförklaringar om att det inte fanns tid och utrymme för den. Detta gjorde att vi inte helt enkelt kunde få access till vissa chefer. Vid förfrågan om en eventuell intervju frågade vi chefen hur länge han/hon haft posten som första linjens chef. Detta för att få vetskap om vilken erfarenhet respektive chef kunde besitta, men även för att eventuellt kunna klassificera chefen som ny. När det gällde intervjupersonerna på Alfa Laval fick vi hjälp av en tredje linjens chef för att lättare komma i kontakt med, för vår del, rätta chefer det vill säga första linjens chef och ny som chef. Våra medarbetares respondenter var utvalda av respektive chef, dock var deras medverkan frivillig. Vi intervjuade tre första linjens chefer och två medarbetare till vardera chefen på respektive företag. Intervjupersoner i denna uppsats har vi i samråd med respondenterna valt att hålla anonyma. Därför har numreringen av cheferna respektive medarbetarna i persongalleriet (se bilaga 1) ingen sammankoppling med numreringen av det empiriska materialet. Dock finns grundläggande fakta om intervjupersonerna i bilaga 1.

Vi valde även att genomföra en besöksintervju med ledarskapskonsulten Birgitta Ahlthorp. Denna intervju genomfördes för att vi tycker att hennes erfarenhet verkar intressant, särskilt då hon som konsult träffar många verksamma chefer i näringslivet. Ahlthorp har även 2003 avlagt en doktorsavhandling⁸ inom ledarskap, vilket ger en relevant koppling till vår uppsats. Intervjun ägde rum i slutet av vårt uppsatsskrivande vilket gav oss ett tillfälle att föra en diskussion kring uppsatsens frågeställningar och slutsatser.

2.10 Intervjumetod

Vi har valt att genomföra besöksintervjuer, eftersom vi anser att detta bör resultera i bättre material att bearbeta, än om vi exempelvis valt telefonintervjuer eller enkäter. Fördelen med personliga intervjuer är att man träffar personen och får då en bättre helhetsbild av respondenten. Genom att utföra besöksintervjuer utför man också en viss form av observation. Dessa aspekter är inte att förringa och talar om en hel del om, såväl om företaget som om intervjupersonen och arbetsplatsen. En annan anledning till att vi använde oss av

⁸ Avhandlingen: *Ledarskap ur ett ledningsstils perspektiv. Teambyggare, innovatörer, nätverkare och diregener*

besökintervjuer istället för telefonintervjuer var att utbudet av antalet H&M butiker i vår geografiska närhet skulle täcka upp vår kvot av intervjupersoner, trots ett par nekande svar vid förfrågan. Vi ansåg att även Alfa Laval som har sitt huvudkontor i Lund, skulle kunna ge oss access till antal intervjupersoner som vi ansåg oss behöva. Ytterligare en orsak till att vi valde besökintervjuer var att det minimerar risken för tolkningsfel av frågorna. Vid en av intervjuerna med medarbetarna fick vi förklara någon av frågorna och detta hade inte varit möjligt i samma utsträckning vid t ex enkätundersökning. Priset man får betala för denna möjlighet är den så kallade intervju-effekten. Genom att förklara frågor, ställa följdfrågor eller ledande frågor kan respondenten påverkas mer eller mindre. Efter intervjuerna frågade vi respondenterna hur de upplevde vår intervju. Svaret vi fick var, att de kände sig bekväma i att svara på frågorna och upplevde inte dem som speciellt personliga.

Det hade troligtvis varit möjligt att använda enkäter vid insamlingen av primärdata, det vill säga göra en kvantitativ undersökning och på detta vis få fram empiriskt material. Dock var detta aldrig ett alternativ då vi av erfarenhet vet att det är mycket svårt att få en hög svarsfrekvens vid enkätundersökningar. Djupintervjuer tar lång tid att utföra och sammanställa. Antalet medverkande personer är begränsat. Om vi använt enkätundersökning hade vi kunnat ha ett högre antal av medverkande personer. En kvalitativ undersökningsmetod genererar en bättre beskrivning av verkligheten vilket syftar till att påträffa och klarlägga olika samband (Christensen, 2001). Detta har varit en stor bidragande anledning till varför vi valt att göra en kvalitativ undersökning istället för en kvantitativ.

Våra intervjuer var semistrukturerade (Arvidsson, 2005), eftersom vi använde oss av en intervjuguide med en flexibel ordningsföljd. En del av frågorna var helt öppna medan ett fåtal hade fasta svarsalternativ. De öppna frågorna valdes för att vi ville ha ett personligt reflekterande svar medan de slutna frågorna valdes för att svaren skulle vara möjliga att tolka och sammanställa. Efter första intervjun gjorde vi ett par små förändringar i intervjuguiden, för att få bättre flyt och svar i intervjuerna. Frågesamtalen inleddes alltid med bakgrundsfakta om intervjupersonen. Intervjuerna ägde rum på fallföretagen. Vid intervjun med cheferna ägde dessa rum på deras kontor eller konferensrum, medan intervjuerna med medarbetarna ägde rum i fikarummet, konferensrum eller på chefens kontor. Dokumentation under intervjuerna gjordes med hjälp av anteckningar. Detta fungerade bra då vi var tre personer som intervjuade och förde anteckningar. Det fungerade som ett överlappningssystem. Vi hade hela tiden ögonkontakt med varandra och vi visste vem som antecknade och vem som var på

tur att ställa nästkommande fråga. Vi tyckte att det gav en naturlig kommunikation med respondenterna och en avslappnad stämning. Vi gjorde ett medvetet val att inte använda diktafon. Orsaken var en tidigare erfarenhet av intervju med hjälp av diktafon gett oss mindre spontana svar. Intervjuerna med cheferna varade en dryg timme medan intervjuerna med arbetarna varade ungefär tjugo minuter. Tid och plats bestämdes av chefen.

2.11 Bortfall

Vid intervjutillfället med en av arbetarna uppstod ett bortfall, då denne respondent fann en av våra frågor för svår och därmed omöjlig att besvara. Detta bör beaktas vid sammanställningen av svars materialet angående frågan om ledarskapsstil, då bortfallet är en av sex respondenter i denna slutna fråga. Aktuell respondent kunde svara ypperligt på resterande frågor och därför anser vi att bortfallet inte påverkar i den grad att det skulle ge ett missvisande resultat av helheten på studien.

2.12 Tillvägagångssätt till skapande av diagrammen

I analysavsnittet har vi åskådliggjort våra respondenters svar i tre olika diagram. Detta för att på ett tydligt sätt visa de tendenser vi har kunnat urskilja i den aktuella frågan. Frågan handlade om vilken ledarskapsstil chefen utövade. Här följer en redogörelse av tillvägagångssättet till skapandet av underlaget till diagrammen. Vi bad våra respondenter att rangordna ledarskapsstilarna från 1 till 4, där 1 står för den stil som chefen utövar minst och där 4 står för den stil som utövas mest. Då vi hade fyra olika ledarskapsstilar (variabler) är totalsumman 10 ($4+3+2+1=10$). Vid chefernas diagram är det tre chefer vardera som svarat alltså blev total summan 30 ($3*10=30$). Vid omvandlandet till procent använde vi oss av varje variabels svarssumma och delade den med den totala maxsumman som variabeln kan få. För en mer detaljerad beskrivning se bilaga 6.

2.13 Källkritik

”Allt som vi bygger vår kunskap på är kunskapskällor” (Thurén, 1997). Källkritikens huvudsakliga uppgift är att värdera kunskapskällorna och bedöma deras trovärdighet. Vi har haft detta i åtanke och försökt att förhålla oss till det under hela uppsatsskrivandet. Särskilt

gäller det vid åldersperspektivet på vår teoretiska litteratur, då vi hela tiden försökt hitta så nyutgivna verk som möjligt.

Ett kritiskt ställningstagande kan göras mot Mossboda et al. (2002) kategoriseringen och definiering av de fyra ledarskapsstilar. Vissa av ledarskapsstilarna kan tyckas vara snarlika och svåra att skilja från varandra.

Trots att vi upplevde att respondenterna kände sig bekväma och att de gav oss ärliga svar vid intervjuerna kan det ändå vara så att vissa av svaren inte varit helt uppriktiga. Det finns ändå en risk att vi inte helt lyckades med detta. Det kan bero på att vi inte riktigt besitter förmågan eller kompetensen som krävs för att komma nära och skapa tillit till våra intervjupersoner (Christensen, 2001). Orsaken kan även vara att intervjupersonerna kände sig osäkra på hur mycket och hur ärligt de kunde uttala sig, utan att det skulle vara negativt för deras arbetssituation eller för företaget de arbetade för.

Intervjuerna med cheferna varade betydligt längre än med medarbetarna och detta bör beaktas. Hade det funnits mer tid till att intervjua medarbetarna hade dessa kanske fått större tillit till oss, och då kanske svarat mer uppriktigt och äkta. Även valet av medarbetare måste uppmärksammas eftersom vi själva inte kunde välja vilka medarbetare som vi kunde få access till. De medarbetare som deltog i intervjuerna valdes ut av chefsrespondenterna. Urvalet var inte slumpmässigt utan i viss omfattning beräknat utifrån chefen, eftersom chefen kan ha påverkat vilka som skulle intervjuas.

Trots att vi tycker att intervjudokumentationen var så optimal som vi kunde göra den är vi dock medvetna om att viss data kan ha försummats. En diktafon skulle på så vis ha kunnat hjälpa oss vid reflektion av intervjuerna.

Att läsa, referera och ta till sig saker som är hämtat ur dagstidningar, facktidningar eller företagstidningar är inte helt i enlighet med de vetenskapliga utredningskriterierna. På ytan kan målet för en forskare och en journalist tyckas gå ut på samma sak, det vill säga tolka fakta och förmedla denna till en publik på ett sakligt sätt. Det är viktigt för oss att beakta och förstå skillnaderna i deras arbetssätt. En journalist arbetar ofta under stark tidspress. Många gånger har de bara några få timmar på sig att bedöma en nyhet och därefter få ner informationen i skrift. En forskare har i de flesta fall månader och år på sig att göra sin forskningsrapport eller

avhandling (Thurén, 1997). Detta har vi varit medvetna om då vi använt oss av några enstaka icke vetenskapligt publicerade artiklar.

3 Teori

Detta kapitel innehar teorier som ligger till grund för att möjliggöra lämplig teoretisering av vår problemformulering och vårt syfte. Det börjar med teorier kring chefer samt dess ledarskapsstilar, följt av det dubbla representantskapet, organisationsstruktur och organisationskultur. Avslutningsvis ges definitioner av tjänsteintensiva och kunskapsintensiva företag.

3.1 Generell uppfattning om hur en bra chef är

Kouzes och Posner (2003) har undersökt egenskaper som medarbetarna värderar högst hos en ledare. Egenskapen ärlig kom på första plats medan egenskaper såsom framsynt och inspirerande kom på andra och tredjeplats. På fjärde och femteplats kom egenskaperna kompetent och rättvis. Kouzes och Posner (2003) har gjort två undersökningar, 1987 respektive 1993. Författarna kunde efter genomförda undersökningar fastställa att ärlighet var den egenskap som dominerade vid båda tillfällena (Krona et al., 1997).

Enligt Birgitta Ahltorp, ledarskapsexpert, måste de organisationer som söker ny arbetskraft och som vill utveckla deras kompetens fundera om radikalt. Att ledarskapet har och är på väg att förändras tyder Birgitta Ahltorp studie, som genomfördes 2004, där 106 studenter fick svara på frågan om *Vad är en bra chef?* Av intervjun framgick det att unga människor vill ha chefer som är erkännsamma, närvarande, och som vill hjälpa varje medarbetare att utveckla sin potential. Chefen skall även vara beslutsam och tydligt våga driva sin linje. Ahltorp menar även att unga människor saknar det auktoritetstänkande som den äldre generationen har. Respekterar man inte sin chef säger man hellre upp sig idag, än att fortsätta arbeta under chefen.

Den nya tidens chefskap måste våga ändra på dagens hierarkiska organisationer. Teambyggande, nätverkande, coachande och arbetsmiljömedvetna chefer är det som antagligen kommer att efterfrågas i framtiden. Synligheten av cheferna kommer också att vara viktigt. Medarbetarna efterfrågar en runda i korridorerna, ett par minuters samtal, tilltal vid namn av cheferna. "Den isolerade chefen får svårt att leda" (Ahltorp, 2003). Ett sätt för

cheferna att visa sig synliga fast de inte är på plats är via e-post eller veckobrev. För att bli en bra ledare idag och i framtiden, måste personen tycka om att arbeta med och genom andra människor menar Ahlthorp. Vidare anser Ahlthorp att en ledare som kan se sitt chefskap som ett projekt och kan sätta sig över sina egna omedelbara karriärbehov, kan bli en vinnare om han/hon lyckas komponera rätt medarbetarkonstellationer. Dessutom måste en ständig kompetensutveckling ske i företaget, både hos chefen och hos medarbetarna. Detta krävs i framtiden och det är upptill chefen att detta sker. En chef är inte nödvändigtvis en ledare, ledarskap måste alltid vinnas menar Ahlthorp. Det är viktigt att chefen inte drar alla över en kam utan ser alla individer för sig och behandlar medarbetarna efter detta i så stor utsträckning som möjligt (Bjerkeseeth, 1996).

3.2 Ny som chef

“Morgondagens chef är en nätverkande, coachande, lyssnande och närvarande chef” (Waltenberg, 2005)⁹. Denna typ av chefskap går inte hand i hand med det chefskap som 40-talisterna utövar och utövade. Detta innebär att det inte bara är chefposten som skall ersättas av en ny chef. Antingen måste den yngre chefen acceptera föregående chefs sätt att leda och utföra dennes ledarskap, eller får organisationen och medarbetarna godta den nye chefen och dennes nya sätt att utföra sitt ledarskap.

Många gånger ändras något i organisationen när en ledare intar eller lämnar sin chefsposition. Ett vanligt återkommande problem är att medarbetarna inte känner sig fria att vara helt uppriktiga, öppna och ärliga mot sina chefer. Förmodligen bottnar detta i en rädsla, önskan att var behaglig, att inte vilja skapa dålig atmosfär, att inte vilja riskera sin egen karriär och arbete. Resultatet av detta är att ledarna allt som oftast inte får höra sanningen från sina medarbetare (Koestenbaum, 1994). Kan inte ledaren läsa av medarbetarna eller känner sig osäker bör han/hon fråga medarbetaren. För att stämningen skall vara så god som möjligt är det även viktigt att medarbetarna ger kritik till sin chef (Bjerkeseeth, 1996).

⁹ www.sydsvenskan.se

3.3 Ledarskapsstilar

En ledare bör inneha många olika kvalitéer för att vara en bra ledare. Litteraturen använder sig av många olika, varierande uttryck och benämningar för olika ledarskapsstilar. Utifrån fyra vanliga situationer som en ledare ofta stöter på utformar Mossboda et al. (2002) fyra olika ledarskapsstilar. En bra chef behöver samtliga nedanstående ledarskapsstilar för att klara sitt dagliga arbete, ingen är bättre eller sämre än någon annan. De fyra ledarskapsstilarna är *instruerande, övertygande, samrådande och delegerande*.

- **Instruerande**

Chefen ger medarbetarna tydliga instruktioner. Chefen beslutar och talar om när, var, vad, vem, varför och hur arbetsuppgifterna skall lösas. Chefen lägger även ned tid på att förklara, visa och låta medarbetarna öva själva. Sedan följer chefen upp resultatet.

- **Övertygande**

Medarbetaren är delaktig i beslutsfattandet om hur arbetsuppgiften skall lösas. Chefen ger aktivt stöd och styrning samt perspektiv på vad medarbetaren gör. Chefen ber om förslag och relaterar till resultatet.

- **Samrådande**

Chefen talar om vad målet är och förklarar översiktligt hur uppgiften skall utföras. Medarbetaren och chefen fattar gemensamma beslut och det råder tvåvägskommunikation mellan de båda. Medarbetaren har chefens fulla stöd, och chefen drar endast upp riktlinjer för arbetet vid uppgifts- överlämnandet och hänger inte upp dig på detaljer. Chefen kan vid behov ge tips och råd men uppmuntrar medarbetarna att komma med egna lösningar på problem som dyker upp.

- **Delegerande**

Vid en uppgift beskriver chefen målet, men medarbetaren fattar själv beslut inom de ramar som du beskrivit. Chefen har en dialog eller tvåvägskommunikation kring mål och ramvillkor för uppgiften och ger medarbetaren på ett tydligt sätt ansvar och befogenheter. Chef och medarbetare kommer tillsammans överens om hur ofta, på vilket sätt och när uppföljningen skall ske.

3.4 Klassiskt ledarskapsstil

Ett klassiskt sätt att praktisera ledarskap på, är att fastställa en organisationsstruktur och formulera arbetsuppgifter i texter. Via klassiska strukturer avgörs det i detalj vad människor skall utföra. Chefskapet kännetecknas av styrning och kontroll. Det kan sägas att klassiskt ledarskap härstammar från Taylorismen¹⁰ i början av 1900-talet (Ekman, 2003). Under den här tidsepoken var förutsättningarna bra för att chefskapet skulle utövas genom formella strukturer och texter. Arbetsuppgifterna som medarbetarna utförde var enkla att styra och produkterna var enkla för cheferna att kontrollera. ”Alltsedan Taylors dagar har arbetet blivit allt mer komplext, organisationerna större och svårigheterna att leda med struktur allt mer påtagligt” (Ekman, 2003:22).

3.5 Coachning som ledarskapsstil

Inom organisationer och företagsvärlden innebär coachning att medarbetarna till en coachande chef leder sig själva till större effektivitet och med detta också ett bättre resultat. Detta gäller inte bara på det finansiella planet utan för den enskilda individen innebär det också en större tillfredställelse och balans i livet (Berg, 2002). ”Coachning är att hjälpa andra att lyckas” (Berg, 2002:12). Coachningen utövas främst genom samtal. Dessa samtal ska i huvudsak gå ut på att coachen ska genom att ställa frågor, uppmana till handling och ge feedback få aktören att hjälpa sig själv att nå sina mål. Det kan aldrig bli någon annan än individen själv som tar det slutliga ansvaret för sitt eget tänkande och handlande, det vill säga, för hur utvecklingen går. Det gäller för coachen att vara en aktiv lyssnare och att inte avbryta och komma med färdiga lösningar. Den stora poängen med coachning är att coachen ska ge ett bidrag till att individen själv hittar lösningen eller svar på sina problem (Berg, 2002).

3.6 Det dubbla representantskapet

Ett av de vanligaste problemområden för chefer är mellancheffssituationen och det dubbla representantskapet. Som första linjens chef representerar man både sin arbetsgivare och överordnad chef samt sina medarbetare. Detta kan kännas som en frustrerad situation. Det kan

¹⁰ En skola inom organisationsteori influerad av Fredrick Winslow Taylor och bygger på specialisering, belöningssystem och hård kontroll och styrning av medarbetarna.

vara svårt att veta när man som chef representerar den ena parten respektive den andre. Att hitta balansen så att man är trovärdig för både parter kan också vara svårt. (Franzén, 2004)

En regel som kan användas är att man representerar den part som inte är närvarande i den aktuella situationen. Medarbetarna förväntar sig att chefen skall representera dem och föra deras talan samtidigt som arbetsgivaren förväntar sig att chefen och dess medarbetare skall åstadkomma ett bra resultat. Detta kan innebära att första linjens chef kan behöva driva och förmedla beslut som är mindre bekväma för chefen och dess anställda. Det är viktigt att vara tydlig och hålla så öppen kommunikation som möjligt till de anställda om hur läget är och vilken position i saken som chefen har. Nödvändigt är också att chefen informerar sina medarbetare om vad som förhandlas på viktiga möten. Lika viktigt är det att informera sin närmaste överordnade chef om hur arbetet i gruppen fortgår för det är inte säkert att denna vet det. Detta måste göras kontinuerligt och under fortlöpande av besluten. Grundläggande är också att stå för de beslut som chefen varit delaktig i att ta, annars riskerar chefen att betraktas misstänksamt av medarbetarna eftersom de vet att chefen är arbetsgivarens representant. Det är vanligt att som ny första linjens chef glömma bort att man är arbetsgivarens representant. Man agerar uppåt för att ta tillvara medarbetarnas intressen, men man tar inte riktigt ansvaret i den motsatta riktningen. Viktigt är att inte lova medarbetarna för mycket för då riskerar chefen att mista trovärdigheten om hon eller han måste ta tillbaka sitt löfte. (Franzén, 2004)

Ett annat problemområde inom det dubbla representantskapet är risken för kortslutning. Detta sker när någon i organisationen passerar en beslutsnivå utan att detta är brukligt arbetssätt. Det är extra viktigt i denna typ av organisation att respektera de formella beslutsgångar som finns. Om man hoppar över ett led i ett ärende, innebär det att kortslutning sker i beslutsgången och detta kan skapa problem och misstro. Det bör tilläggas att i dagens organisation finns nivåskillnaderna mest på papper och motsvarar i praktiken olika slags yrkesskicklighet. Det förväntas av varje medarbetare och chef att ta initiativ, oavsett nivå. Att bokstavligen bara utföra givna order gör inte att man klarar sig längre. En smart mellanchefer kan till och med planera in lite kortslutningar och bygga in dem i sin kommunikationsplan. Ett sätt är att bjuda in högre chefer eller kolleger till avdelningsmöte och ge dem chansen att berätta om sina prioriteringar och problem. Sedan kan de sitta kvar under mötet och ta del av avdelningens frågor och kunna ge sina synpunkter på problem och dylikt. (Franzén, 2004)

En väsentlig sak som en chef måste göra är att synas, vara tillgänglig för sina medarbetare. Risken är stor att en chef som ofta är borta eller otillgänglig förlorar respekten från sina medarbetare samtidigt som de förlorar kontakten med verkligheten. Det krävs mer än informationsflödet på månadsmötena samt olika rapporten för att kunna effektivt driva sin verksamhet mot uppsatta mål. Om man som chef går runt och hälsar, tar en fika, intresserar sig för händelser inom kontoret så vinner chefen inte bara uppskattning hos medarbetarna, han/hon kan även stärka sin image och sprida trivsel på kontoret. Genom denna enkla metod kan chefen även få värdefull information genom det som både sägs och inte sägs. Dock är företagsklimatet idag så pressat på tid och många möten inplanerade, att en sådan här enkel manöver kan vara svår att genomföra, det vill säga, lätt att säga men svårt att förverkliga. (Franzén, 2004)

3.7 Företagskultur

Begreppet företagskultur är förhållandevis nytt och kan av vissa ses som ett modeuttryck. De riktigt duktiga cheferna vet att det inte är så utan att det rör sig om en ny insikt. Schein (1992) definierar kultur som grundläggande antaganden och uppfattningar som delas av samtliga i en organisation. Dessa bestämmer på ett omedvetet sätt organisationens syn på sin omgivning och sig själv. Det finns olika faktorer som bidrar till skapandet av kulturer i organisationer. För det första finns samhällets kultur där företaget är verksamt. Samhällets grundläggande föreställningar förs in i företaget och blir en del av företagets värderingar. (Hatch, 1997)

Företagskultur växer fram med årens lopp och man kan se det som ett historiskt arv. Detta arv ger ofta uttalade preciserade, sociala ramar när det gäller hur man ser på chef- och ledarskap (Richard, 1997). ”I varje organisation finns således en uppsättning värderingar, normer och trossatser, begrepp, antaganden o.s.v. som tillsammans utgör en viktig del av den verklighet som aktörerna befinner sig i” (Richard, 1997:30). Detta leder till att företagskulturen har en direkt påverkan på ledar- och chefskap i alla organisationer. Schein (1992) påpekar att ibland kan kulturen bli så stark att den definierar vad som är bra ledarskap, vilket inte är ovanligt i organisationer med frånvarande chefer. Företagskultur ger stabilitet, mening och förutsägbarhet vilket leder till att ”När medarbetarna identifierar sig med företagets värderingar är de mindre benägna att sluta” (Grönroos, 2004:395).

3.8 Organisationsstruktur

Idag har platta organisationer blivit en vanlig organisationsstruktur, det vill säga, organisationer med färre antal chefsnivåer än de traditionella hierarkiska höga organisationerna. Ursprungligen är dessa platta organisationer skapade av de gamla höga hierarkiska organisationerna för att minska personalomkostnaderna och möjliggöra kortare väg i kommunikationen mellan de operativa och ledningen. Detta har tyvärr lett till att varje chef har fått mer personalansvar och flera medarbetare som skall rapportera till dem, det finns skräckexempel där så många som över hundra medarbetare rapporterar till en chef. I en organisation där varje medarbetare är unik och man jobbar utifrån kompetens är den platta organisationen inget att rekommendera. Men i andra organisationer har detta fungerat bra. Har man en organisation där många medarbetare utför samma eller liknade arbetsuppgifter verkar de platta organisationerna ha bra förutsättning att fungera. De hierarkiska organisationerna har även sina fördelar då varje chef lättare överblickar sina medarbetare och sin verksamhet. Cheferna kan på så sätt lättare arbeta med utveckling. De platta organisationerna har en mindre möjlighet till karriäravancemang eftersom det inte finns så många nivåer. Det är svårare att bli befördrad. Då gäller det att lyckas utveckla chefer och medarbetare på annat sätt så företaget inte förlorar kompetent personal. (Franzén, 2004)

3.9 Chefskapet i tjänsteintensiva företag

De ledningsrelaterade förutsättningar för ett tjänsteföretag som poängterar god service åstadkommer man enligt Grönroos (2004) genom ett serviceinriktat ledarskap. I detta ledarskap ingår chefernas attityder gentemot sin roll, sin personal samt deras sätt att agera som chef. Chefskapets grundläggande tankesätt bör vara att chefskapet ska utövas som stödjande, inspirerande och i samklang med sina medarbetare. Om det i organisationens kultur ingår ett servicetänkande måste chefen vara medveten om att det är genom sitt ledarskap chefen bidrar till kulturen i företaget. Service är en interaktion mellan människor både internt och externt. Inhumana ledarskapsstilar såsom t ex auktoritär inte passar in i en tjänsteintensiv och serviceinriktad organisation. Om kulturen i en tjänsteintensivorganisation poängterar service är det viktigt att chefspersonalen agerar som en bra förebild. Om det skulle vara så att chefen förmedlar budskapet om ett behov av servicevilja och kundmedvetande men i själva verket inte följer en servicestrategi, kan detta resultera i att både chefen själv och

servicetänkandet i organisationen förlorar sin trovärdighet. Detta kan i sin tur medföra att personalen känner sig osäker. (Grönroos, 2004)

I ett tjänsteintensivt företag är kommunikationen en viktig ingrediens i ledarskapet. En chef måste ha en önskan om att kommunicera med sina medarbetare, men framför allt veta hur detta går till. Enligt Grönroos (2004) ska kommunikationen mellan chef och medarbetarna i en tjänsteintensiv organisation vara som en dubbelriktad gata, där förmågan att lyssna är en essentiell faktor. En bra chef ska här också kunna ge tydliga riktlinjer och vägledning samt fatta beslut när det krävs ett tydligt ställningstagande (Grönroos, 2004).

Ledarens traditionella roll har ändrats i tjänstebranschen och chefskapets utövning har gått från styrning till vägledning för medarbetarna. Grönroos (2004) har noterat att många chefer tror att denna utveckling gjort att deras auktoritet undermineras och genom detta upplevt svårigheter med att leda sin personal på ett effektivt sätt. Grönroos (2004) anser att detta är en missuppfattning då nutidens chefer inte förlorar sin betydande roll, istället gäller det för dagens chefer att sätta upp mål och riktlinjer samt delegera ut det operativa ansvaret i tydliga former. Denna nya chefsroll kännetecknas mer av tränarskap, det vill säga en mer coachande roll. Allmänt påtalar också Grönroos (2004) vikten av att chefen ger sina medarbetare feedback. Om denna feedback saknas blir det lätt för personalen att förlora intresset för verksamheten.

3.10 Chefskapet i kunskapsintensiva företag

Ekman (2003) definierar kunskapsarbete på det sätt, att detta grundar sig på mänsklig kunskap, att det utförs av människor och bygger på att vårda relationen till människor. En kunskapsarbetare är en person som behärskar ett kunskapsområde, ibland till och med bättre än chefen. Medarbetaren i ett kunskapsintensivt företag använder sin specialkunskap i yrkesutövningen och utför ofta sitt arbete självständigt. Detta arbete utträttas också i många fall på ett fysiskt avstånd från dennes formella chef. (Ekman, 2003)

Idag är arbetsuppgifterna i många organisationer extremt komplexa och ställer höga krav på medarbetarnas kompetens. Decentralisering och teamarbete är ett återkommande fenomen i dagens organisationer. I många fall ger detta kunskapsarbetarna makten över arbetet, och ledarskapet handlar då om att erhålla ett mandat om att få leda. I kunskapsintensiva

organisationer handlar det om att ”förtjäna kunskapsarbetarnas förtroende och att som chef påverka och låta sig påverkas” (Ekman, 2003:23). Enligt Ekman (2003) är förtroendet nyckelordet i relationer med ömsesidig social påverkan. Med detta menar Ekman att den som vill utöva ledarskap i kunskapsorganisationer måste bygga upp förtroende och förstå kommunikationen som sker mellan chefen och medarbetaren.

Ekman (2003) ser chefernas tidsanvändning som ett hot mot bra ledarskap i dagens moderna organisationer. Cheferna i ett kunskapsintensivt företag borde ägna betydligt mer tid åt att informellt samtala med medarbetarna och på detta sätt bygga förtroende samt påverka hur de anställda tänker kring sitt arbete (Ekman, 2003). Detta anser Ekman som en nödvändighet i moderna organisationer och cheferna i kunskapsintensiva företag måste vara medvetna om att bygga upp ett förtroende är något som tar tid.

4 Empiri

I kapitlet redogörs för vad chefer och dess medarbetare har svarat vid intervjutillfällena. Inledningsvis finns en disposition över hur vi presenterar det empiriska materialet.

4.1 Disposition

Vi har intervjuat sex första linjens chefer och två medarbetare till vardera chef. Utgångspunkten har varit att prata med nya chefer, det vill säga de som varit chef upp till tre år, och de som varit chef under längre tid har fått reflektera utifrån då de var nya. Samtliga chefer var internt rekryterade till sina chefspositioner. Således har vi intervjuat tre butikshefer och sex medarbetare på H&M och tre första linjens chefer och sex medarbetare på Alfa Laval. Här nedan kommer vi att redovisa våra intervjusvar. Vi börjar med att presentera H&M och butikshefernas svar för att därefter redovisa medarbetares svar. På samma sätt angriper vi intervjuerna från Alfa Laval. Intervjuerna är upplagda så att vi först frågar efter en generell uppfattning om hur en bra chef skall vara. Därefter frågar vi vilken typ av ledarskapsstil chefen har. Här får medarbetarna reflektera över sin uppfattning om sin chef. Nästa frågeställning behandlar problematiken som mellanchefer, det dubbla representantskapet. Även här frågar vi chefen vad chefen uppfattar som problemområden och sedan ber vi medarbetarna reflektera över vad de tror att deras chef kan tänkas stöta på för problemområden. Slutligen frågar vi chefer och medarbetare om deras respektive företagskulturer och om de vet om företagen har någon uttalad ledarskapspolicy. För vidare företagsfakta se bilaga 3 och 4.

4.2 Intervjuer med tre butikshefer på H&M i Skåne.

4.2.1 Personlig uppfattning om chefskap

Butiksheferna på H&M anser att lyhördhet är en av de viktigaste egenskaperna som man skall ha som chef. Med lyhördhet menar de att man skulle ta sig tid till att kommunicera. Som chef bör man gå runt i butiken och prata med sina medarbetare. Andra egenskaper som ansågs vara viktiga var rättvis, tydlig, målinriktad och ärlig. De menar att man inte ska favorisera

någon och ge fördelar när det gäller ledighet, schema och dylikt. Vidare måste man som chef vara tydlig med hur man kommunicerar, hur man vill att medarbetarna skall arbeta och mot vilket mål. Focus ligger på att få medarbetarna att jobba med saker som inspirerar dem samt att försöka inspirera dem att vilja utvecklas. De anser att som chef på mellannivå bör vara mer en generalist än en specialist. Klar fördel är det om chefen har god kunskap om branschen de jobbar inom. Chefen bör ha förmågan att få sin personal med sig, våga och kunna delegera ut ansvar. Alla dessa egenskaper bör en chef besitta, om denne är en såkallad första linjens chef. Det var även viktigt med feedback, positiv som negativ. En överordnad chef anses behöva samma ovannämnda egenskaper med betoning på målinriktad, tydlig och lyhörd.

4.2.2 Vilken typ av ledarskapsstil har ni som chef?

Samtliga chefer på H&M anser att de har en mer coachande ledarskapsstil än auktoritär. De anser att det är via coachningen som de kan motivera och inspirera sin personal mer. Vi bad dem rangordna sitt ledarskap efter dessa fyra givna ledarskapsstilar. Generellt har chefer samtliga ledarskapsstilar i sitt utövande då de alla behövs för att klara av olika situationer i arbetet. Ledarskapsstilarna är rangordnade från 1, som är den ledarskapsstil chefen anser sig utöva mest till 4, som chefen anser sig utöva minst. Här nedan är en uppställning på hur de svarat.

Chef 1

1. Samrådande
2. Övertygande
3. Delegerande
4. Instruerande

Chef 2

1. Övertygande
2. Delegerande
3. Samrådande
4. Instruerande

Chef 3

1. Delegerande
2. Övertygande
3. Samrådande
4. Instruerande

4.2.3 Det dubbla representantskapet

Samtliga butikschefer anser att en av de svåraste sakerna med att vara mellanchefer är att kunna kommunicera ut direktiv, som de kanske inte själva är så positiva inför, på ett icke negativt sätt till medarbetarna. Här gäller det att upprätthålla trovärdighet och förtroende både mot medarbetarna och mot företaget. De måste hela tiden vara positiva till beslut för att kunna få sin personal positiv. Detta är ibland svårt då olika instanser i organisationen inte alltid kommunicerar med varandra utan för ner beslut som landar på butikschefernas bord och det kan komma direktiv från flera olika instanser på samma gång. Detta torde vara ett större

problem som ny chef än för dem som har några års erfarenhet av att vara chef. Det är viktigt att inte rusa ut i butiken direkt då direktivet inkommit, utan vänta tills de kan vara rationella och föra ut budskapet på bästa sätt. Den rådande andan inom H&M är öppenhet, och denna gör att mellanchefsproblematiken inte känns speciellt betungande. Cheferna känner att de har öppna kommunikationskanaler både till sina medarbetare och överordnade chefer.

4.2.4 Företagskultur och ledarskapspolicy

Företagskulturen är en genomgående påverkningsfaktor för chefernas ledarskap. H&M har en starkt utpräglad och uttalad anda bestående av olika värderingar i form av en policy. Denna policy består av högt tempo och ständig förändring, sunt förnuft, egna initiativ, vi tror på människan, raka rör, rädsla om pengar och teamwork. Dessa värderingar fungerar som generella riktlinjer för såväl ledarskapspolicy samt medarbetarpolicy. Samtliga chefer menar att de dessa värderingar går hand i hand med deras egna värderingar. Även de olika personernas livserfarenheter och tidigare chefer påverkar ledarskapet starkt. En av cheferna anser att idrotten, eftersom chefen jobbat/jobbar som tränare i såväl individuella som lagidrotter, påverkar dennes ledarskap avsevärt. H&M har ingen ledarskapspolicy utan de lägger vikten på ledarskapsutbildningar med fokus på att förmedla H&M:s företagskultur.

4.3 Intervjuer med sex medarbetare i H&M butiker

4.3.1 Personlig uppfattning om chefskap

Medarbetarnas mest förekommande svar på bra egenskaper hos en chef var rak, ärlig och rättvis. De vill att en chef skulle stå för det den säger, ge klara och tydliga direktiv samt att vara kommunikativ. Andra egenskaper som nämns är ödmjuk, lyhörd och stark. Vissa anser att chefen ska ha distans till gruppen, inte vara nära vän, och andra anser att chefen bör bjuda på sig själv och vara ”en i gänget”. ”Frihet under ansvar” är också förtroende som önskas.

4.3.2 Vilken typ av ledarskapsstil har er chef?

Vi bad medarbetarna att svara på vilken ledarskapsstil de ansåg att deras chef hade. Även här fick de samma fyra givna ledarskapsstilar som de skulle rangordna. Rangordningen är från 1, för den ledarskapsstil medarbetarna ansåg sin chef utöva mest till 4, för den ledarskapsstil som deras chef utövade minst.

Medarbetare 1.1

1. Delegerande
2. Samrådande
3. Instruerande
4. Övertygande

Medarbetare 1.2

1. Övertygande
2. Instruerande
3. Delegerande
4. Samrådande

Medarbetare 2.1

1. Samrådande
2. Övertygande
3. Delegerande
4. Instruerande

Medarbetare 2.2

1. Övertygande
2. Delegerande
3. Samrådande
4. Instruerande

Medarbetare 3.1

1. Samrådande
2. Delegerande
3. Övertygande
4. Instruerande

Medarbetare 3.1

1. Övertygande
2. Samrådande
3. Delegerande
4. Instruerande

4.3.3 Det dubbla representantskapet

Svårast med mellancheffpositionen är enligt medarbetarna bland annat att hålla trovärdigheten uppe eftersom det är svårt att vara lojal uppåt och samtidigt ha personalen på golvet med sig. Att kunna förmedla direktiv och beslut på rätt sätt, det vill säga så att medarbetarna känner förtroende för det som sägs, kräver att chefen måste tro på budskapet som han/hon framför. De måste kunna motivera medarbetarna även när chefen själv kanske också känner att direktivet inte är så bra. Cheferna har också kravet på sig att uppnå de mål som ledningen sätter. En medarbetare ser inget problem alls med att chefen sitter i mellancheffsposition.

4.3.4 Företagskultur och ledarskapspolicy

H&M:s företagskultur är enligt de anställda en rad olika saker. Två olika typer av svar framkommer vid intervjuerna. En inriktning är att alla ska trivas på sitt jobb, teamwork och hög servicekänsla men även ”bra kläder till rätt pris” nämns. Den andra inriktningen är att alla är välkomna, att alla pratar med alla, att alla lika mycket värda, raka rör, öppenhet och vara

rädda om pengar. En av medarbetarna säger att H&M har företagsvärderingar som lyder: sunt förnuft, raka rör, tro på människan, teamwork, hålla i pengarna och personen i fokus. De flesta medarbetarna tror att det fanns en ledarskapspolicy, men visste inte riktigt hur den var utformad. Ett ledord som framkommer hela tiden är att H&M strävar efter att ha öppenhet i kommunikationen.

4.4 Intervjuer med tre första linjens chefer på Alfa Laval

4.4.1 Personlig uppfattning om chefskap

En chef bör vara tydlig, krävande, rättvis, rak, kunna och våga delegera. Detta anser tre av våra första linjens chefsrespondenter på Alfa Laval. En bra chef skall vara tydlig med vad den vill, vilka mål och vilka uppgifter som skall lösas. Chefen får gärna vara krävande och ha höga krav så länge de är rimliga. Att vara rättvis är en viktig egenskap, men de är överens om att det är väldigt svårt att vara det fullt ut. Viss orättvisa finns alltid i ett företag. Chefer får inte heller vara rädda för konflikter, det är bättre att vara rak och diskutera om det uppstår problem. När det gäller en första linjens chef anser de att det viktigaste är att chefen är närvarande. Medarbetarna måste ha lätt för att komma i kontakt med chefen. En respondent menar att chefen skall ha distans till medarbetarna och det dagliga arbetet samt jobba för att utveckla sin personal. En annan anser att det är viktigt att chefen uppträder, ser och känner sig som en medspelare. De anser även att det är viktigt att en första linjens chef måste våga och kunna delegera ansvar. Chefen bör vara en generalist samtidigt som den behöver viss specialkunskap om det arbete han/hon basar över. Det är även viktigt med feedback, positiv som negativ.

4.4.2 Vilken typ av ledarskapsstil har ni som chef?

Vi bad cheferna på Alfa Laval att rangordna sitt ledarskap efter dessa fyra givna ledarskapsstilar. Generellt har chefer samtliga ledarskapsstilar i sitt utövande då de alla behövs för att klara av olika situationer i arbetet. Ledarskapsstilarna är rangordnade från 1, som är den ledarskapsstil chefen ansåg sig utöva mest till 4, som chefen ansåg sig utöva minst. Här nedan är en uppställning på hur de svarat.

<u>Chef 4</u>	<u>Chef 5</u>	<u>Chef 6</u>
1. Delegerande	1. Samrådande	1. Samrådande
2. Samrådande	2. Delegerande	2. Övertygande
3. Övertygande	3. Övertygande	3. Delegerande
4. Instruerande	4. Instruerande	4. Instruerande

4.4.3 Det dubbla representantskapet

Svårigheter med mellanchefspositionen är bland annat att förmedla riktlinjer uppifrån och ner, det vill säga till sina medarbetare, de som skall utföra arbetet. Det är svårt att argumentera för förändringar och dylikt. Övervägande anses det att det är svårare att hålla trovärdigheten uppe mot sina medarbetare än mot företaget men det finns även motsatt uppfattning. Många möten och massor av information via e-mail gör att det inte finns tillräckligt med tid för den dagliga tvåvägskommunikationen. Att vara mellanchef kan upplevas som en ensam position.

4.4.4 Företagskultur och ledarskapspolicy

Ett genomgående svar på frågan om vad som påverkade deras ledarskap är företagskulturen men även nuvarande och gamla chefer. Även feedback från medarbetare och deras egna personligheter påverkar dem. Familjen är också en viktig faktor.

Alfa Lavalns företagskultur präglas av öppen kommunikation där det är fritt att tycka till om vad som helst. Företaget har en hierarkisk uppbyggd organisation men anses ändå ha en relativt snabb kommunikation. Det är ändå viktigt att hålla sig till kommunikationsgången och inte kortsluta något led. De som kan vara lite negativt med alla nivåer är att informationen kan bli otydlig genom alla leden. Alfa Laval har enligt våra respondenter en bra struktur där varje chef har relativt små grupper att ansvara för. Samtliga anser att det är att utveckla medarbetarna som är det svåraste området i Alfa Lavalns ledarskapspolicy.

4.5 Intervjuer med sex medarbetare på Alfa Laval

4.5.1 Personlig uppfattning om chefskap

Vara en coach, kunna leda och få personalen med sig, är en viktig egenskap anser medarbetarna på Alfa Laval. Chefen bör även vara rak och tydlig med mål och visioner.

Chefen måste vara bestämd och inte vela, utan måste kunna fatta beslut. ”Frihet under ansvar” är ett begrepp som anses vara en bra egenskap. Chefen bör ha en distans till medarbetarna som i sin tur skapar respekt. Som mellanchefer skall man vara ett bollplank och finnas där för sina medarbetare som en hjälp och som ett stöd. Chefen behöver inte ha detaljkännedom, utan bör vara en generalist.

4.5.2. Vilken typ av ledarskapsstil har er chef?

Vi bad medarbetarna på Alfa Laval att svara på hur de ansåg att deras chef hade för ledarskapsstil. De fick samma fyra givna ledarskapsstilar som de skulle rangordna. Även här är rangordningen 1, för den ledarskapsstil medarbetarna ansåg sin chef utöva mest till 4, för den ledarskapsstil deras chef utöva minst. Här har vi ett svarsbortfall då en av våra respondenter inte kunde/ville svara på vilken ledarskapsstil chefen hade.

Medarbetare 4.1

1. Instruerande
2. Övertygande
3. Samrådande
4. Delegerande

Medarbetare 4.2

1. Delegerande
2. Samrådande
3. Övertygande
4. Instruerande

Medarbetare 5.1

1. Övertygande
2. Delegerande
3. Samrådande
4. Instruerande

Medarbetare 5.2

1. Samrådande
2. Övertygande
3. Delegerande
4. Instruerande

Medarbetare 6.1

1. Övertygande
2. Instruerande
3. Samrådande
4. Delegerande

Medarbetare 6.2

1. -
2. -
3. -
4. -

4.5.3 Det dubbla representantskapet

De problemområden som medarbetarna ser sin chef ha som mellanchefer är att spelutrymmet var litet. Detta menar de att det är mycket kontroll och att befogenheterna inte är tillräckligt stora för att underlätta arbetet för den grupp de leder. De anser även att rollen som mellanchefer kan upplevas som en ensam position, då chefen inte har någon direkt likvärdig person på arbetsplatsen att få stöd ifrån. Det nämns även av någon respondent ett problemområde såsom kravuppfyllelsen från ledningen. Medarbetarna anser även att arbetet med dem är tufft då alla är olika individer och ställer olika krav på chefen.

4.5.4 Företagskultur och ledarskapspolicy

Synen på företagskulturen är att Alfa Laval är ett gediget företag med hög kvalitet och hög säkerhet. Det är ett hierarkiskt inbundet företag där det är upp till var och en att söka information. En annan syn är att det är väldigt tekniskt, öppet och högt i tak. Alfa Laval var mer familjärt innan det blev börsnoterat, men nu anser en av medarbetarna att lojalitet mot aktieägarna går före den familjära stämningen. "Frihet under ansvar" känner någon att den upplevde kulturen som, samt att ingen är värd mer än någon annan. Vid frågan om Alfa Laval har någon ledarskapspolicy svarade en del av medarbetarna att de var medvetna om att Alfa Laval kommit ut med en ledarskapspolicy men de visste inte riktigt vad det gick ut på.

4.6 Intervju med ledarskapskonsulten Birgitta Ahltorp.

Vi träffade Ahltorp på hennes kontor i Malmö. Vi förde en öppen dialog angående vår uppsats och de slutsatser som vi kan dra av vår studie. Vi frågade om hennes åsikter om de frågor som vi undersökt. Eftersom intervjun med Ahltorp ägde rum i slutet av uppsatsskrivandet, blev intervjun mer en diskussion om vår uppsats. Detta gjorde att vi kunde resonera om olikheter och likheter kring vad vi kommit fram till i vår slutsats, vilket gav oss en djupare och säkrare syn på dessa. Här nedan kommer en kort resumé av de viktigaste delarna som framkom i intervjun.

Enligt Ahltorp finns det inget idealiskt sätt att utöva sitt chefskap på utan det är alltid en kombination mellan den egna ledarskapstilen och olika situationer. Det vill säga att chefskapet är mycket individrelaterat. Ahltorp anser att H&M har en teamorienterad organisation medan Alfa Laval har en mer hierarkisk organisationsstruktur. Detta leder till att

hierarkin kan skapa distans mellan chefer och medarbetare. Vilket i vissa fall kan göra att chefer i en hierarkisk uppbyggd organisation kan känna sig ensammare än vad chefer som arbetare i en plattare organisationsstruktur gör. Vidare menar Ahlthorp att coachande ledarskap ligger i tiden och efterlyses av både medarbetare och chefer. I Ahlthorps kontakter med näringslivet kan hon urskilja att medarbetarna efterfrågar mer delaktighet vilket de tror sig kunna få om chefen utövar coachning. Bland vissa chefer kan Ahlthorp avläsa att de strävar efter att kunna utföra ett mer coachand chefskap, men även att få ta del av coachning för egen del. Om nu chefer vill bli mer coachande kan detta lyckas om cheferna blir medvetna om sitt chefskap och lär sig känna sin personal närmare. Ett coachande ledarskap kräver enligt Ahlthorp mycket tid och närvaro av cheferna. Angående kulturens inverkan anser Ahlthorp att denna spelar en stor och avgörande roll i chefens ledarskap. Trots allt är det enligt henne de personliga egenskaperna som har den största påverkan på en chefs ledarskap.

5 Analys

Syftet med detta kapitel är att med utgångspunkt i empirin med stöd från teorin göra en analys av vår problemformulering. För att åskådliggöra presentationen av analysen på ett lättöverskådligt sätt, följer presentationen teorikapitlets upplägg.

5.1 Personlig uppfattning om en bra chef

Vid analys av det empiriska materialet har det framkommit att butikscheferna på H&M anser att de väsentligaste egenskaperna en bra chef bör inneha, är lyhörd, rättvis, tydlig, målinriktad och ärlig. Detta skiljer sig en aning från vad deras medarbetare anser är viktigt. Deras åsikt är att en bra chef bör vara rak, ärlig, rättvis, ödmjuk och lyhörd. Detta visar på att cheferna och medarbetarna på H&M inte svarade identiskt men trots det ganska lika med rättvis och ärlig som de mest förekommande egenskaperna. Enligt Kouzes och Posners (2003) studier om vilken egenskap som medarbetarna värderar högst är ärlighet den dominerande faktorn. Rättvis är också en egenskap som värderas högt i Kouzes och Posners (2003) studier samt i vår empiriska studie. Som chef är det viktigt att se varje individ för sig och i så hög grad behandla sina medarbetare efter detta, anser butikscheferna på H&M. Detta ligger i linje med Bjerkeseths (1996) teori då det är viktigt att chefen inte drar alla över samma kam.

I utvärderingen av det empiriska materialet i Alfa Lavals fall framkommer det att cheferna anser att en bra chef bör vara tydlig, krävande, rättvis, rak och kunna delegera. Det är viktigt att den första linjens chef är synlig och närvarande för sina medarbetare. Alfa Lavals medarbetare har en åsikt om att en bra chef skall agera som en coach, kunna leda och få personalen med sig samt att finnas tillhands för medarbetaren. Det framkommer även att de tycker att en bra chef skall vara rak och tydlig med mål och visioner. De gemensamma faktorerna som kan avläsas i materialet är tydlig och rak. Inte desto mindre bör det beaktas att tydlig och rak är faktorer som kom i andrahand i medarbetarnas svar. Förstahands faktorerna som medarbetarna efterfrågar är faktorer som inte alls framhävs av cheferna, utan dessa är i enlighet med vad Ahltorp framhäver i sin artikel om vad som kommer att efterfrågas av framtidens chefer. Enligt artikeln är framtidens nyckelfaktorer till ett bra chefskap coachande,

synlighet och arbetsmiljömedvetenhet. Ahlthorp menar att unga människor idag vill ha chefer som är närvarande och vill hjälpa medarbetaren att utvecklas.

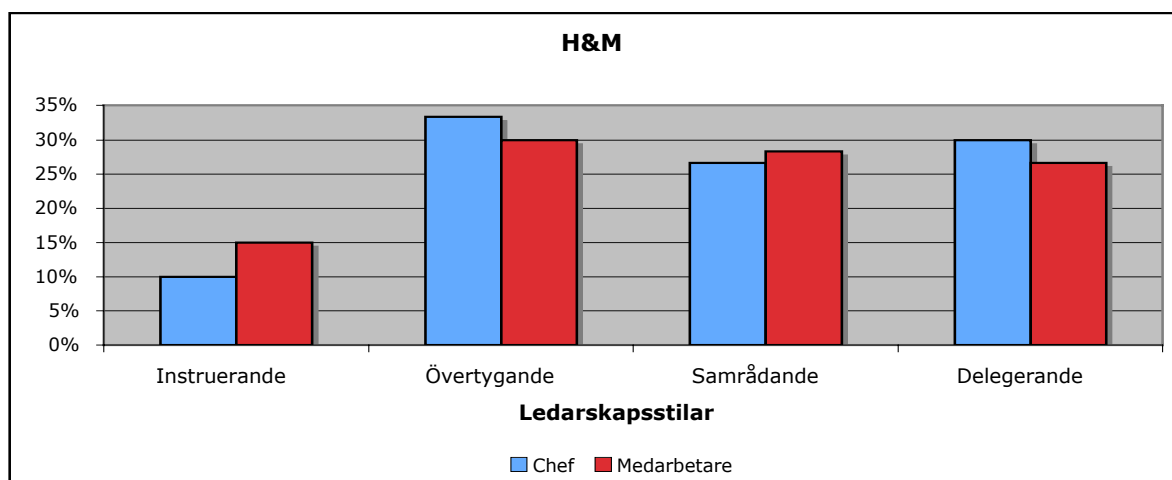
Skillnaderna mellan H&M och Alfa Laval är inte markanta men likväl finns det en nyans av att H&M har ett mer coachande ledarskap än Alfa Laval. Det coachande ledarskapet är efterfrågat hos personalen på Alfa Laval men har kanske inte anammats fullt ut av alla chefer. Alfa Laval's chefer är först och främst inriktade på ett ledarskap som skall vara tydligt, krävande, rättvist och att chefen skall kunna delegera. Ekman (2003) ser dessa egenskaper som ett *klassiskt ledarskap*. Detta kan knytas till att Alfa Laval är ett kunskapsföretag och därigenom har en strikt organisationsstruktur med bestämda arbetsuppgifter. Likhet mellan de två företagen är en oenighet huruvida vilken grad av distans det skall finnas mellan chef och medarbetare. Vissa anser att chefen ska ha distans medan andra anser att chefen borde bjuda på sig själv för att bli en i gänget. Viktigt att poängtera är att såväl chefer som medarbetare har denna tvetydiga uppfattning. Kommunikation är som alltid svårt oavsett företag och detta påpekas av samtliga respondenter och företag. Tydlighet i kommunikationen om hur man skall arbeta, mot fastställda mål, etc. anses vara ytterst viktigt i båda företagen.

Båda företagen förespråkar att en bra chef hellre bör vara en generalist än en specialist. Emellertid förordas viss detaljkunskap. I detta kan dock en feltolkning ligga då H&M:s chefer kommer från golvet och därför kan utföra medarbetarnas olika arbetsuppgifter. Denna kunskap kan uppfattas som generalistkunskap då chefen har kunskap om mer eller mindre allt i butiken. En specialist på H&M anses vara en människa med endast kunskap inom en avdelning, exempelvis barnavdelningen. Ett flertal författare menar att en chef med generalist kunskap är en chef som inte kan utföra medarbetarnas arbete. Generalisterna är de som har fallenhet och kompetens att se helheten samt kan driva företaget med dess medarbetare mot samma mål. Detta är likt det arbetssätt chefsrespondenterna på Alfa Laval påstår sig arbeta utefter.

5.2 Ledarskapsstil

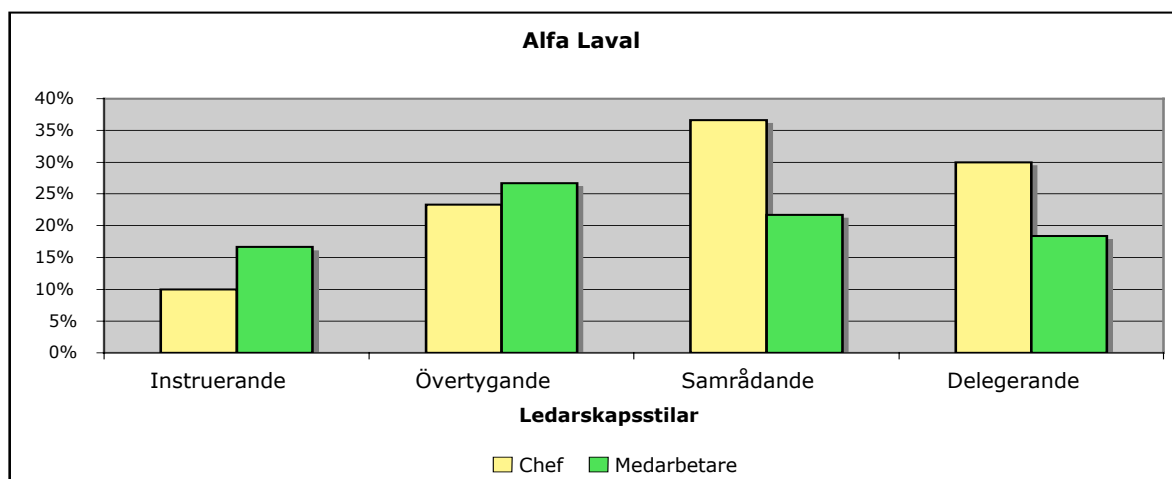
Här nedan visar vi två diagram som förevisar en jämförelse mellan hur chefer och medarbetare på respektive företag rangordnat utövningen av ledarskapsstilarna. Sedan avslutas det med ett diagram (se figur 8) som jämför både chefer och medarbetares syn på

utövningen av ledarskapsstilarna på båda företagen. Vi har omformat rangordningssvaren till procent där respektive respondenters svar blir totalt 100 % ¹¹.



Figur 6. Komparation i ledarskapsstil mellan chef och medarbetare på H&M.

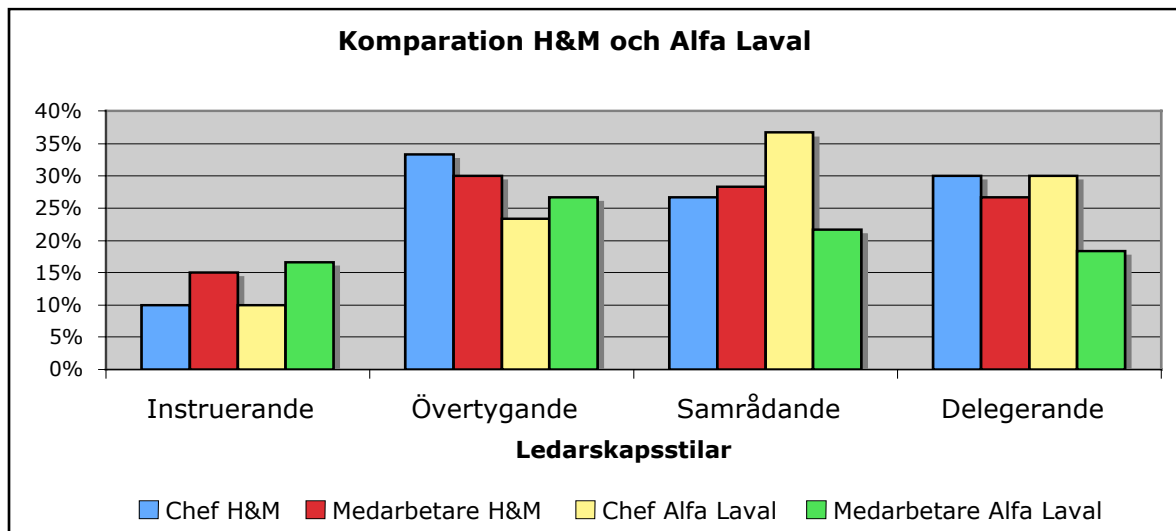
Vi ser här att svaren mellan chef och medarbetare på H&M stämmer ganska väl överens. Både chef och medarbetare anser att ledarskapsstilen *övertygande* är den stil som är mest överensstämmande. Den största skillnaden ligger mest i att cheferna anser sig vara mindre *instruerande* än vad deras medarbetare uppfattar dem.



Figur 7. Komparation i ledarskapsstil mellan chef och medarbetare på Alfa Laval

¹¹ Som exempel summeras H&M:s chefers samtliga procent tillsammans och totalsumman blir 100%. Dock har vi ett bortfall på Alfa Lavals medarbetare där en medarbetare inte kunde/ville svara och därav är summan på Alfa Lavals medarbetares svarsprocent 83 %.

Här ser vi att svaren mellan chef och medarbetare avviker något. Alfa Lavals medarbetare anser att sina chefer är mer *instruerande* än vad cheferna själv upplever sig vara. De anser även att deras chefer är mer *övertygande* än *samrådande* och *delegerande*. Cheferna upplever sig som mer *samrådande* och *delegerande* än vad deras medarbetare känner av.



Figur 8. Komparation i ledarskapsstilar mellan H&M och Alfa Laval

Gemensamt för båda företagen är att medarbetarna anser att cheferna är rätt mycket mer *instruerande* än vad cheferna anser sig vara. Det är dock större skillnader mellan svaren på Alfa Laval än på H&M när det gäller ledarskapsstilen *instruerande*. En annan gemensam nämnare är att cheferna anser sig mer *delegerande* än vad deras medarbetare upplever dem.

5.3 Det dubbla representantskapet

Ett entydigt svar lämnas av H&M:s chefer när de får frågan om hur de upplever sitt dubbla representantskap. Det svåraste är att kommunicera ut direktiv som kommer från högre instanser vidare till medarbetarna i de fall då cheferna själva anar att informationen inte skall mottagas på ett positivt sätt. Svårigheten återkommer även då cheferna själva misstror direktiven eller tycker att de i vissa fall kom vid olämplig tidpunkt. H&M:s chefer anser precis som Franzén (2004) att i sådana situationer är det extra viktigt att som chef vara tydlig och hålla öppna kommunikationskanaler. Detta för att medarbetarna skall känna till hur situationen ser ut och vilken roll som chefen har i situationen. En av grundpelarna i H&M:s

företagspolicy är öppen kommunikation vilket också försöks att efterlevas. Detta gör att svåra kommunikativa tillfällen blir mindre komplicerade för cheferna. Enligt medarbetarna anser de, att det svåraste uppgiften deras chef har i sin position är att hitta balansgången mellan att vara representant för både överordnad chef och egna medarbetare. Både chefer och medarbetare på H&M menar att en obalans i denna balansgång kan resultera i minskat trovärdighet. Även Franzén (2004) tar upp detta då hon påtalar att chefen inte får lova medarbetarna för mycket om det finns risk att han/hon inte kan hålla sina löften. Detta leder enligt Franzén (2004) till att chefen kan riskera att mista i trovärdighet.

De svårigheter som cheferna på H&M tog upp med att förmedla obekväma beslut och riktlinjer vidare till medarbetarna återspeglas i Alfa Laval. Angående förtroende tycker merparten av cheferna på Alfa Laval att det är lättare att hålla trovärdigheten uppåt mot sina överordnade chefer än mot sina medarbetare. Franzén (2004) anser att en chef bör vara tillgänglig för sina medarbetare och det räcker inte med det informationsflöde som sker på månadsmötena och genom diverse rapporter. Genom att chefen intresserar sig för händelser inom arbetsgruppens ramar och daglig kommunikation med medarbetarna kan chefen sprida trivsel på arbetsplatsen. Men Franzén (2004) tar även upp de problem som cheferna på Alfa Laval nämner, nämligen att dagens företagsklimat är så fullt inbokat med möten att tiden inte räcker till för den dagliga tvåvägskommunikationen. Angående medarbetarnas åsikter om vad chefernas största problemområde i sitt dubbla representantskap är att cheferna inte upplevdes ha tillräckligt med befogenhet för att underlätta det dagliga arbetet för den grupp de leder. En annan sak som medarbetarna antyder är att cheferna är enormt kontrollerade från högre instanser i organisationen. Detta kan grunda sig i vad Franzén (2004) hävdar i sin teori om att det är extra viktigt att respektera de formella beslutsgångar som finns i organisationen. En eventuell överhoppning i beslutsgången kan resultera i kortslutning, något som i sin tur skapar problem och misstro (Franzén, 2004). En annan aspekt av det dubbla representantskapet är att det är ensamt på positionen som första linjens chef. Detta tas upp av både chefer och medarbetarna vid intervjutillfällena.

Vid jämförelse mellan våra två fallföretag finns det ett par gemensamma punkter. Båda företagen brottas med trovärdighetsproblematiken och de är även överens om att bra kommunikation är ytterst viktig. Båda företagen hävdar att det råder en öppenhet inom organisationen. Beaktas bör dock att öppenheten i kommunikationen inte är den samma på de två företagen. H&M menar att öppen kommunikation är att alla inom H&M kan knyta de

kontakter de behöver göra, organisationsstrukturen kan upplevas ganska platt. Alfa Lavalns öppenhet bottnar i att alla har rätt att säga vad de vill och att det är högt i tak. Kortslutning gjordes dock sällan. En skillnad är att cheferna och medarbetarna på Alfa Laval påtalar att cheferna har en ensam position, medan cheferna och medarbetarna på H&M inte upplevde chefspositionen som märkbart ensam.

5.4 Organisationsstruktur

Under intervjuerna på H&M kommer deras organisationsstruktur på tal vid ett flertal tillfällen. Denna förklaras vara relativt platt och med få nivåer. Detta är i linje med det som Franzén (2004) benämner vara en platt organisationsstruktur. Denna organisationsstruktur möjliggör att kommunikationen mellan det operativa och ledningen blir så kort och effektiv som möjligt. Baksidan med en platt organisation kan vara att varje chef får fler medarbetare under sitt ansvarsområde. Detta har H&M löst genom att tillsätta ett resursteam kring chefen i varje butik. Resursteamet hjälper chefen med personalansvaret och det dagliga arbetet. Den befintliga organisationsstrukturen verkar vara väl utarbetad och genomtänkt, eftersom resursteamets arbetsinsats motverkar den nackdel som Franzén (2004) flaggar för om att det är svårt att ta till vara på varje unikt persons kompetens i organisationen. Rent allmänt menar Franzén (2004) också på att om medarbetarna i en organisation har lika eller likvärdiga arbetsuppgifter såsom i H&M:s butiker har en platt organisation god förutsättning att fungera.

Alfa Laval har en mer traditionell hierarkisk organisationsstruktur, det vill säga en högre struktur med många nivåer. Denna typ av organisation har liksom Franzén (2004) förespråkar sina fördelar då varje chef har en bättre överblick över verksamheten och sina medarbetare. Detta gör det lättare att arbeta med utveckling av både företagets och personalens kompetens. Dessutom finns det större möjlighet för karriäravancemang på Alfa Laval då det finns många nivåer.

Fallföretagen har olika organisationsstrukturer. Strukturerna är väl anpassade till respektive verksamhetsområde och de har absolut sina fördelar på respektive organisation. Jämförs H&M och Alfa Laval med varandra finns det färre avancemangsmöjligheter på H&M. Detta får till sin följd att H&M kan tyckas få det svårare att lyckas med att utveckla och behålla kompetent personal. Här syns också att det är två vitt skilda kategorier av medarbetare respektive företag har. Inte minst ser vi det på utbildningsgrad på chef såväl som medarbetare.

5.5 Företagskultur

Företagskultur är enligt Schein (1992), Hatch (1997), Richard (1997), m.fl. ofta uttalade antaganden och uppfattningar. Dessa handlar om hur organisationen och dess medlemmar handlar, hur de upplever sig själva och deras samspel med andra aktörer. H&M:s företagskultur är enligt cheferna präglad av värderingar såsom öppen kommunikation och att sälja bra kläder till rätt pris. Det finns en H&M anda som är väsentlig att anamma om man vill avancera inom företaget. Även medarbetarna poängterar att öppenhet är ett ledord för H&M. Företagspolicyn är en del av H&M:s företagskultur som i sin tur ger stabilitet, mening och förutsägbarhet åt personalen i organisationen. Detta kan vara en bidragande orsak till att cheferna och många av medarbetarna har varit anställda inom H&M-koncernen en längre tid. H&M har ingen ledarskapspolicy som är nedskriven, utan vad vi kan urskilja, så är det företagskulturen som präglar ledarskapet till en viss del och detta mycket med "H&M-andan".

Även på Alfa Laval är öppenhet ett nyckelord, fast här mer i riktning åt att kommunikationskanalerna skall fungera trots den mer hierarkiska organisationsstrukturen. Det är fritt att tycka till om vad som helst. Medarbetarnas syn på företagskulturen kan ses som värderingar, normer från ett historiskt arv då de medarbetare som arbetat länge inom företaget känner av en skillnad från det att Alfa Laval blev börsnoterat. Det gick från en mer familjär, öppen stämning med högt i tak till mer businessstänkande och lojalitet mot aktieägarna. Även Alfa Lavals företagskultur beskrivs som stark då alla respondenter påtalar mer eller mindre samma värderingar. Detta kan ha lett till att de har många trogna anställda som varit där en längre tid. Grönroos (2004) menar att detta kan bero på att medarbetarna identifierar sig med företagets värderingar och blir då mindre angelägna att sluta. Alfa Laval har en ledarskapspolicy som befinner sig i introduktionsfasen på företaget. Detta gör att den ännu inte har börjat träda i kraft, dock har cheferna redan tagit del av policyn. Uppfattningen som cheferna har om ledarskapspolicyn, är att den är lång med många punkter. En spontan reflektion över detta görs av samtliga chefer och de är rörande överens om att det kommer bli svårt att täcka alla punkter som policyn innefattar. De tycker trots detta att idén med att en ledarskapspolicy ska introduceras är bra och ser fram emot att ta del av programmet.

Båda företagen har en starkt utpräglad företagskultur som bottnar i öppen kommunikation. En annan likhet är att båda företagen är grundade i Sverige och har därför naturlig anknytning till

det svenska samhällets grundläggande värderingar. Enligt Hatch (1997) har samhället, där företaget är verksamt, ett visst inflytande på företagskulturen. H&M och Alfa Laval har som tidigare nämnts många trogna anställda och detta kan enligt Grönroos (2004) grunda sig i den stabilitet, mening och förutsägbarhet som en stark företagskultur resulterar i. En annan likhet som finns i företagen är deras uttalade regler om rekrytering. Oftast internrekryteras butikscheferna på H&M från butik. På Alfa Laval anställs nästan bara ingenjörer och tanken är att de skall kunna växa inom företaget. Båda företagen vill satsa på sin personal och ge dem möjlighet att gå vidare när de är redo. Eftersom inget av företagen har en välinarbetad ledarskapspolicy är det svårt att göra en bedömning i huruvida ledarskapspolicy kan påverka ledarskapet på företaget. Likväl är ledarskapspolicy välkommen på Alfa Laval vilket kan tyda på att en policy kan vara som en ledstjärna och ett stöd för cheferna i deras ledarskapsroll.

5.6 Chefskap i tjänsteintensiva företag

H&M klassificeras som ett tjänsteintensivt företag då företaget ger god service till sina kunder genom att erbjuda bra kvalitet på kläder till bra pris. Analysring av chefernas roll på H&M ger en väl överensstämmande bild över hur Grönroos (2004) definierar ett vinnande serviceinriktat ledarskap. Detta avspeglas i hur chefsrespondenterna antog hur han/hon var som chef och hur han/hon uppfattades som chefer. Deras ledarskap formas av deras attityd gentemot sin roll, sin personal samt deras sätt att leda. Grönroos (2004) tar upp utveckling av ledarens traditionella roll, som gått från styrning till vägledning. H&M:s sätt att vägleda sin personal är att cheferna försöker uppträda på ett föredömligt sätt och är med medarbetarna i sitt dagliga arbete i butik för att ge inspiration och ledning till medarbetarna.

Genom intervjuerna på H&M framkommer det att cheferna har en roll som både de själva och Grönroos (2004) benämner som en coachande roll. Denna nya chefsroll kännetecknas enligt Grönroos (2004) mer av ett tränarskap och just detta nämner en av cheferna på H&M. Denna chef menar på att personliga engagemang inom idrotten påverkar det individuella chefskapet i stor utsträckning. Cheferna tar också upp att de inte bara kan utöva coachning vid alla tillfällen. I situationer som konflikthantering och vid större och betydelsefulla beslut måste chefen ge tydliga riktlinjer och vägledning samt uppvisa ett tydligt ställningstagande. Detta går inte riktigt hand i hand med Grönroos åsikt om att chefernas auktoritet har underminerats vid utövning av coachning.

Lyhördhet och tydlighet är två av de viktigaste egenskaperna en bra chef bör besitta, anser både chefer och medarbetare på H&M. Dessa egenskaper är särskilt viktiga vid kommunikering av direktiv och av vilka mål butiken har. Framförallt medarbetarna framhäver den positiva öppenhet som genomsyrar all kommunikation inom H&M-koncernen. Kommunikationen upplevs vara dubbelriktad och cheferna vill och har förmågan att lyssna. Även detta är i linje med vad Grönroos (2004) anser vara viktigt i ett tjänsteintensivt företag.

5.7 Chefskap i kunskapsintensiva företag

Alfa Laval klassificeras som ett kunskapsintensivt företag då företagets övergripande sysselsättning bygger på att personalen har och använder viss kunskap samt arbetar självständigt. Cheferna på Alfa Laval har delade uppfattningar om chefs balansgång mellan att vara en i gänget eller att vara en klassiskt auktoritär ledare som har distans till sin grupp. Samtliga chefer tycker att det var väldigt viktigt att vara närvarande, men anser att detta är svårt då de är väldigt uppbokade i olika möten. Ekman (2003) ser ett hot mot ett bra ledarskap i dagens kunskapsintensiva företag då tidsanvändningen ofta går till möten och planering istället för att cheferna kommunicerar och för informella samtal med sina medarbetare i större omfattning. Vidare menar Ekman (2003) att i moderna kunskapsintensiva företag måste en chef förtjäna förtroendet från sina medarbetare. Som ny första linjens chef måste man vara väl medveten om att det tar lång tid att arbeta upp detta förtroende och att chefen måste aktivt jobba på detta.

Medarbetarna anser att vara en coach och kunna få med sig medarbetarna är viktigt i chefs ledarskap. De önskar att deras chefer är mer tillgängliga för stöd och bollplank. Även detta stämmer in på Ekmans (2003) teorier om att chefen är för mycket upptagen i möten och dylikt och detta kan utgöra ett hot mot ett bra ledarskap. Som coach för chefen en tvåvägskommunikation med sina medarbetare och detta skapar ett förtroende. I ett kunskapsintensivt företag är de flesta arbetsuppgifterna komplexa och ställer höga krav på medarbetarna. Ekman (2003) menar att med stor kunskap kommer stor handlingsfrihet och detta stöder medarbetarna på Alfa Laval då de önskar mer ”frihet under ansvar”.

6 Slutsats

I detta avslutande kapitel kommer vi kortfattat att redogöra våra resultat samt diskutera dessa. Såsom avslutning ger vi förslag till fortsatta studier.

6.1 Uppfattning om bra chefsegenskaper och dess utövning

Det finns skillnader i vilka egenskaper som cheferna jämfört med medarbetarna på H&M framhåller som bra chefsegenskaper, men skillnaderna är så pass små att ingen markant oenighet går att påvisa. Dock bör beaktas att denna fråga var en öppen fråga det vill säga det fanns inga slutna svarsalternativ. Detta gör att svaren bör bearbetas utifrån detta, eftersom respondenterna inte använder exakt samma ord men ändå kan mena samma sak. Den skillnad som kunde urskiljas mellan chefernas och medarbetarnas svar på frågan om bra chefsegenskaper är att cheferna nämner målinriktad som en viktig egenskap. Skillnaden tyder emellertid inte på att man kan dra någon slutsats om att den generella uppfattningen om hur en bra chef bör vara skiljer sig mellan cheferna och medarbetarna på H&M. Detta då chefer jobbar utefter en förutbestämd budget, vilken kan beskrivas som ett beräknat mål. För att det ska vara möjligt att uppfylla dessa mål måste cheferna hela tiden jobba medvetet efter detta.

En del av de egenskaper som chefsrespondenterna på Alfa Laval uppger nämns också av medarbetarna. Detta tyder på att de personligt åsikterna om hur en bra chef skall vara överensstämmer i stora drag. Trots detta kan tre olika avvikelser avspeglas. Den tydligaste avvikelsen är rangordningen av egenskaperna. Den andra avvikelsen var är medarbetarna efterfrågar ett mer coachande ledarskap. Den tredje avvikelsen är att medarbetarna tyckte att en bra chef skall vara rak och tydlig med mål och visioner vilket inte uppges av några chefsrespondenter. En tolkande sammanfattning av dessa tre avvikelser kan vara att medarbetarna på Alfa Laval efterfrågar mer av framtidens nyckelfaktorer till ett bra chefskap.

Enligt Ahltopp ligger coachning i tiden och det efterfrågas av både chefer och medarbetare. Detta stämmer så gott som överens med vad våra intervjurespondenter tycker. Det som skiljer sig är att cheferna på Alfa Laval tycker att de utövar lite av ett coachande ledarskap medan deras medarbetare inte anser detta och önskar sig mer coachning utav cheferna. Denna skilda

åsiikt om ledarskapet på Alfa Laval kan botten i att coachning tar tid och kräver närvaro. Tidsbrist och närvarobrist tenderar att finnas för cheferna på Alfa Laval. H&M har enligt både chefer och medarbetare ett coachande ledarskap. Att H&M lyckas med att utföra ett coachande ledarskap kan förklaras med att tid och närvaro av cheferna finns. Dessa chefer har inte lika mycket representativt arbete att utföra som Alfa Laval's chefer har, vilket leder till att H&M:s chefer kan lägga mer tid på att synas och ta hand om sin personal. Det informella ledarskapet blir en naturlig del i H&M:s ledarskap. På Alfa Laval lägger cheferna den mesta tiden på administrativa uppgifter och formella möten och detta åsidosätter chefens möjligheter att delta i informella samtal och utöva ett aktivt ledarskap. Detta kan ses som en svaghet i chefernas prioritering, om cheferna verkligen vill utöva ett aktivt ledarskap. Det här är speciellt viktigt då cheferna vill utöva och medarbetaren efterfrågar ett mer coachande ledarskap.

6.2 Ledarskapsstilar

Svaren från chefer och medarbetare på H&M är väldigt likartade men det är däremot större splittring på Alfa Laval. Av våra fyra ledarskapsstilar verkar *instruerande* vara den ledarskapsstil som är minst framhävande på båda företagen. På Alfa Laval upplever medarbetarna att deras chefer är avsevärt mer *instruerande* i sitt chefskap än vad cheferna anser. Även om medarbetarna känner att deras chefer är mer *instruerande* är svarsprocenten låg. De ledarskapsstilar som får högst procentandel är *övertygande* och *samrådande*. Den mest framträdande ledarskapsstilen på H&M anses vara *övertygande* och på Alfa Laval är *samrådande* den övervägande ledarskapsstilen. Samtliga chefer på båda företagen anser att de är mer *delegerande* än vad deras medarbetare anser. Vi tror oss se en större brist i kommunikationen på Alfa Laval än vad vi gör på H&M. Detta då deras svar är mer överensstämmande än på Alfa Laval. Dock måste påpekas att vår undersökning inte är tillräckligt stor, för att vi skall kunna dra generella slutsatser. Trots detta anser vi att de tendenser vi kan avläsa är av betydelse.

6.3 Det dubbla representantskapet

Chefernas grundinställning på vad som är svårast i deras dubbla representantskap kan ge en antydning om att detta även är en av faktorerna som påverkar deras sätt att utföra chefskap. Chefernas reflektion över att det finns svårigheter i deras dubbla representantskap kan ses som

en medvetenhet. Denna medvetenhet kan i sin tur tolkas som att ett visst inflytande på chefskapet existerar. Vi kan se en tendens av att det dubbla representantskapet påverkar chefens utövande i H&M med hänvisning till balansgångs- och förtroendeproblematiken som förmedlas både av cheferna och medarbetarna under intervjuerna. Trots bra och klar redogörelse av problematiken av det dubbla representantskapet i företaget, drar vi inte slutsatsen att den påverkar chefskapet i någon högre grad.

Alfa Laval's chefer bekänner samma problematik som H&M:s chefer angående svårigheten att förmedla beslut och riktlinjer från högre instanser vidare till medarbetarna. Här påvisar även Alfa Laval's chefer på medvetenhet om svårigheten, vilket gör att det även påverkar dem i någon utsträckning. Cheferna har även svårare att hålla trovärdigheten mot deras medarbetare än mot deras överordnade chefer. Detta kan tyda på ett större avstånd mellan cheferna och dess medarbetare än gentemot deras överordnade chefer. Detta påverkar troligtvis chefsutövandet till ett något mer klassiskt ledarskap. Medarbetarnas reflektion över chefernas mellanchefsproblematik riktar uppmärksamheten mot chefens begränsade befogenheter och att cheferna är kontrollerade från högre instanser. Detta grundar sig antagligen delvis i hur deras chefer utövar sitt chefskap.

6.4 Företagskultur

H&M:s företagskultur, likt deras organisationsstruktur, präglas mycket av öppen kommunikation. Chefskapet påverkas eftersom cheferna måste arbeta efter värderingar som går hand i hand med kulturen. Det vill säga att chefskapet blir en effektiv öppen kommunikation, vilket leder till att personalen styrs effektivt och i enlighet med de värderingar som H&M har i sin kultur.

Företagskulturen hos Alfa Laval har en positiv inverkan på ledarskapet. Effekten av kulturen påverkar chefskapet, så långt det går, till en öppenhet i kommunikationen, trots organisationens hierarkiska uppbyggnad.

6.5 Organisationsstruktur

Den yttre påverkningsfaktorn som organisationsstrukturen utgör, är en av de mer påtagliga faktorerna som påverkar chefskapet i H&M. Den platta organisationsstrukturen påverkar

chefskapet till en kort och effektiv dubbelriktad kommunikation vilket ger en öppen och effektiv styrning av personalen.

Den mer traditionella hierarkiska organisationsstrukturen som Alfa Laval har, är till sin fördel på detta företag. Strukturen har en viss indirekt påverkan på chefskapet på företaget. Kommunikationen samt beslutsgången kan många gånger kännas lång och trög vilket gör att ledarskapet, vid åtskilliga tillfällen kan upplevas som styrning ”uppifrån och ned”. Detta kan göra chefskapet mer klassiskt. Karriäravancemangen, som finns på Alfa Laval på grund av strukturen, kan även de påverka chefskapet.

6.6 Skillnader i företagen och branscherna

Av Grönroos (2004) och Ekmans (2003) klassificeringar på tjänste- respektive kunskapsföretag, passar både H&M och Alfa Laval tydligt in i beskrivningarna. H&M:s chefer arbetar medvetet och omedvetet i överrensstämmande av det Grönroos (2004) definierar som ett vinnande serviceinriktat ledarskap. De är till största delen coachande i sin ledarroll. Även Alfa Laval stämmer väl överens med beskrivningen av ett kunskapsföretag. Här har medarbetarna så stor kunskap om sina respektive arbetsuppgifter att de är mer eller mindre är självgående. Detta stöder Ekmans (2003) teori om att ju större kompetens och kunskap man har desto mer handlingsfrihet får man. Likväl önskade medarbetarna på Alfa Laval ännu mer frihet under ansvar än vad de redan har.

Likheter mellan företagen är att både H&M och Alfa Laval anser att det finns en öppen kommunikation i organisationerna. På båda företagen är det fritt att tycka och tänka som de vill. Dock verkar det vara lite öppnare på H&M då det är i sin ordning att kortsluta och att prata med chefer högre upp i organisationen. Detta anses även Alfa Laval vara möjligt, fast underförstått bör inte kortslutning ske, utan det bästa är att hålla sig till de givna kommunikationsrutinerna. Detta kan tyda på att Alfa Laval som kunskapsintensivt företag har mer av den strikta formella styrningen men däremot det tjänsteintensiva H&M är mer öppet och spontant. Dock måste det här betonas att H&M har färre led i sin linjeorganisation än vad Alfa Laval har och detta kan vara en bidragande orsak till att känslan av öppenhet är större på H&M än Alfa Laval.

En aspekt som särskiljer H&M och Alfa Laval är kunskapsnivån på gruppernas arbetsuppgifter. Samtliga chefer på H&M började sin karriär i butik vilket gör att de idag

arbetar närmare sina medarbetarna än cheferna på Alfa Laval. Cheferna tar arbetspass i butiken och kan med lätthet täcka upp vid behov. Härmed kan cheferna skapa förtroende till sina medarbetare angående deras kompetens då de är väl insatta i alla tänkbara scenarion som kan uppstå i en butik. Däremot måste cheferna på H&M arbeta upp förtroende för sin ledarskap. Cheferna på Alfa Laval har inte den sakkunskapen om medarbetarnas arbetsuppgifter och är därmed mycket beroende av sina medarbetares dyrbara kompetens. De måste därför arbeta på att förtjäna förtroendet från sina medarbetare då de varken har erfarenheten eller kunskapen om medarbetarnas arbetsuppgifter. En annan skiljaktighet är att cheferna på H&M verkar vara mer närvarande än cheferna på Alfa Laval. Alfa Laval's chefer är mycket uppbokade i formella möten och övrig tid går till planering, sortering av mail och post istället för att cheferna i större omfattning kan föra informella samt spontana samtal med sina medarbetare. Precis detta ser Ekman (2003) som ett hot mot ett bra ledarskap i dagens kunskapsintensiva företag.

Slutsats: Det går att kartlägga skillnader i ledarskapsutövandet i ett tjänsteintensivt och ett kunskapsintensivt företag, samtidigt tenderar ledarskapet att gå mot en och samma utveckling, det vill säga, mot ett coachande ledarskap. Skillnaderna i första linjens chefskap i de två olika företagen, anser vi bero mer på företagsstrukturen än på att de är verksamma i skilda branscher. Det är inte branscherna som kräver olika ledarskapsstilar, utan först och främst är företagsstrukturen den största yttre påverkningsfaktorn.

6.7 Vidare studier

Det skulle vara intressant att titta på skillnader på ledarskapet i våra aktuella fallföretag i ett perspektiv av de inre faktorerna såsom personlighet, ålder och erfarenhet. Alfa Laval har som tidigare nämnts lanserat en ledarskapspolicy i företaget endast ett par månader innan vi påbörjade vårt arbete med denna uppsats. Vilka faktorer har spelat in vid byggandet av denna ledarskapspolicy och vad ligger till grund för att denna införts, skulle vara intressant att undersöka. Detta ger ytterligare en tanke om hur utbrett och vanligt det är att företag använder sig av ledarskapspolicy ute i näringslivet samt hur denna efterföljs. Vilka samband ser man mellan organisationens ledarskapspolicy och företagskulturen? Kan ledarskapet i sig vara till en konkurrensfördel för företag, dessa två frågeställningar är också högaktuella frågeställningar för vidare studier.

Såväl företag, forskare som expertis talar, studerar och skriver om det nya ledarskapet där ”frihet under ansvar” är en återkommande fras inom ledarskap. ”Frihet under ansvar” skapas i huvudsak för att höja ansvarstagande, delaktighetskänsla och motivation hos personalen. Denna utveckling och nya tankemönster tillsammans med den nya plattare organisationsstrukturen borde också ha en baksida. Det brukar bli så att dessa baksidor uppmärksammas och studeras först efter att en viss organisationsstruktur, ledarskapsstil eller tankemönster har existerat ett tag. Dock hade det redan nu varit intressant att titta närmare på vad som händer när ”frihet under ansvar” går fel. Detta resonemang får följdfrågor såsom hur och varför ”frihet under ansvar” inte alltid fungerar. Kan ett mer allmänt förhållningssätt tillämpas där det frågas vilka risker som finns då chefskapet utövas med för mycket vikt på ”frihet under ansvar”. Svårighet är att ligga före den verkliga utveckling och våga möta nackdelar med den nya ledarskapstilen och nya organisationsstrukturer. Avslutningsvis kan frågan ställas hur en chef finner balansen mellan att vara lagom auktoritär och lagom mycket en i gänget. I den del av vår empiri som behandlar hur en bra chef ska vara, kom vi i kontakt med hur individuell denna balansgången är. Frågan är vilken grad av auktoritet som anses vara rätt att ha som chef. Därför kan vi rekommendera vidare studier där fokuset ligger på just denna balansgång.

Förändringstakten är hög och pressen på företagsledning är större än någonsin. Trots att begreppet företagskulturen är ett relativt nytt begrepp inom företagsekonomi, är såväl lekmän som experter överens om hur företagskultur inverkar på såväl resultat och arbetsklimat i en organisation. Idag är det inte bara möjligt att hyra in personal utan även chefer av företag som t ex Manpower Management. Dessa bemanningsföretag hyr ut chefer till såväl första linjens chefsposter som VD-poster. Utfall respektive den problematik som ligger bakom ett beslut om att hyra in en chef, detta tillsammans med åsikter om hur chefen ska vara i det inhyrande företaget bör vara en intressant infallsvinkel till vidare studier.

När vi nu har utgått från nya chefer i denna studie, har en annan intressant fråga gjort sig gällande och detta är hur dagens nya yngre chefer ska angripa problematiken som kan uppkomma vid chefskap respektive ledarskap över 40-talisterna.

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Ahltorp, B. (2003) *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv. Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*, Lund: Lunds universitet

Berg, M.E. (2002) *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, Lund: Studentlitteratur

Bjerkeseeth, P.A. (1996) *Ledarskap och självinsikt*, Lund: Studentlitteratur

Christensen, L. & Andersson, N. & Engdahl, C. & Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*, 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur

Ekman, G. (2003) *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap* 2:a upplagan, Malmö: Liber AB

Franzén, H. (2004) *ABC – för mellanchefer*, Malmö: Liber AB

Gortner, H & Mahler, J & Nicholson, J.B. (1987) *Organization Theory. A Public Perspective*. Chicago: The Dorsey Press

Grönroos, C. (2004) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, 2:a upplagan, Malmö: Liber ekonomi AB

Hatch, M.J. (1997) *Organisationsteori Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Lund: Studentlitteratur

Koestenbaum, P. (1994) *Ledarskapsdiamanten*, Lund: Studentlitteratur

Krona, H. & Skärvad, P.H. (1997) *Framgångsrika företagskulturer*, Stockholm: Ekerlids Förlag

Kouzes, J. & Posner, B. (2003) *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*, 2 rev., Chichester UK, John Wiley and Sons Ltd

Montin, S. (1990) *Den kommunala multiorganisationen – om nya normer och institutioner i kommunerna under 1980-talet*. Statsvetenskaplig tidskrift, nr 93

Mossboda, B. & Peterson, M. & Rönholm, I. (2002) *Att vara chef och ledare - dina verktyg för praktiskt ledarskap*, Stockholm: Ekerlids Förlag

Richard, E. (1997) *I första linje*, Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet

Rienecker, L. & Stray Jörgensen P. (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Malmö: Liber AB

Schein, E. (1992) *Organizational culture and leadership*, 2:a upplagan, San Francisco

Söderström, M. (1991) *Ledarskap och utveckling av ledningskompetens*, Stockholm: SNS Förlag

Thurén, T. (1997) *Källkritik*, Stockholm: Liber AB

Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok – en studie av mellancheferns lärande*, Lund: Lunds universitet

7.2 Muntliga källor

Arvidsson, S. (2005-11-06) *Metodföreläsning*, Ekonomiska institutionen, Lunds universitet

Blomqvist, C. (2005-11-07) *Handledningsmöte*, Ekonomiska institutionen, Lunds universitet

Intervju 1.	Chef, H&M	2005-11-22	Helsingborg
Intervju 2.	Chef, H&M	2005-11-28	Lund
Intervju 3-5.	Chef & Medarbetare H&M	2005-12-02	Malmö

Intervju 6-8.	Chefer, Alfa Laval	2005-12-08	Lund
Intervju 9-10.	Medarbetare, H&M	2005-12-12	Helsingborg
Intervju 11-12.	Medarbetare, H&M	2005-12-13	Lund
Intervju 13-18.	Medarbetare, Alfa Laval	2005-12-13	Lund
Intervju 19.	Birgitta Ahlthorp, VD, fil dr, leg psykolog, konsult	2006-01-08	Malmö

7.3 Elektroniska källor

Waltenberg, L. (2005-05-28) *Han gräver i mellanchefens innersta*, Sydsvenskans hemsida <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article106466.ece?context=print>,

Waltenberg, L. (2005-05-28) *Tillplattade organisationer sätter press på cheferna*, Sydsvenskans hemsida, <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article106465.ece?context=print>

Waltenberg, L. (2005-06-03) *Nya tider kräver nytt ledarskap*, Sydsvenskans hemsida <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article107256.ece>

Inutsikts hemsida, www.inutsikt.se (2005-11-15)
<http://www.inutsikt.se/mellanchef-resurserN.htm>

7.4 Företagsinterna källor

Fakta om H&M 2005, Kompendium från H&M

Alfa Laval, (2005) Kompendium från Alfa Laval

Bilaga 1 Persongalleri

Första linjens chef på H&M

1. Butikschef, 42 medarbetare
Utbildning: 2 år Ek. gymnasiet
Tillträde av nuvarande position: 2000
2. Butikschef, 14 medarbetare
Utbildning: Gymnasieexamen
Tillträde av nuvarande position: 2003
3. Butikschef, 23 medarbetare
Utbildning: Realexamen
Tillträde av nuvarande position: 2003

Medarbetare på H&M

1. Anställningsår: 1985, internt rekryterad till olika poster inom H&M
Utbildning: 2 år gymnasiet handel och kontor
2. Anställningsår: 1979
Utbildning: 2 år Ek. gymnasiet
3. Anställningsår: 2000
Utbildning: 3 gymnasiet handel och kontor
4. Anställningsår: 1999
Utbildning: 3 gymnasiet estetiskt
5. Anställningsår: 1971
Utbildning: Realexamen
6. Anställningsår: 2004
Utbildning: Naturbruksgymnasiet 3 år

Första linjens chef på Alfa Laval

1. Gruppchef, 14 medarbetare
Utbildning: Civilingenjör
Tillträde av nuvarande position: 2003
2. Gruppchef, 7 medarbetare
Utbildning: Civilingenjör
Tillträde av nuvarande position: 2003

3. Gruppchef, 4 medarbetare

Utbildning: Ingenjör och 1 år Ek. studier på universitetet

Tillträde av nuvarande position: 2003

Medarbetare på Alfa Laval

1. Anställningsår: 1993

Utbildning: 2 år gymnasiet

2. Anställningsår: 1963

Utbildning: Grundskolan och intern utbildningar

3. Anställningsår: 2001

Utbildning: Civilingenjör

4. Anställningsår: 1984

Utbildning: Högskoleutbildning

5. Anställningsår: 1996

Utbildning: Civilingenjör

6. Anställningsår: 2001

Utbildning: Civilingenjör maskin

Specialist: Birgitta Ahltop

Psykolog, psykoterapeut och konsult inom framförallt ledarutveckling, kommunikation och karriärrådgivning.

Bilaga 2 Företagsfakta - H&M

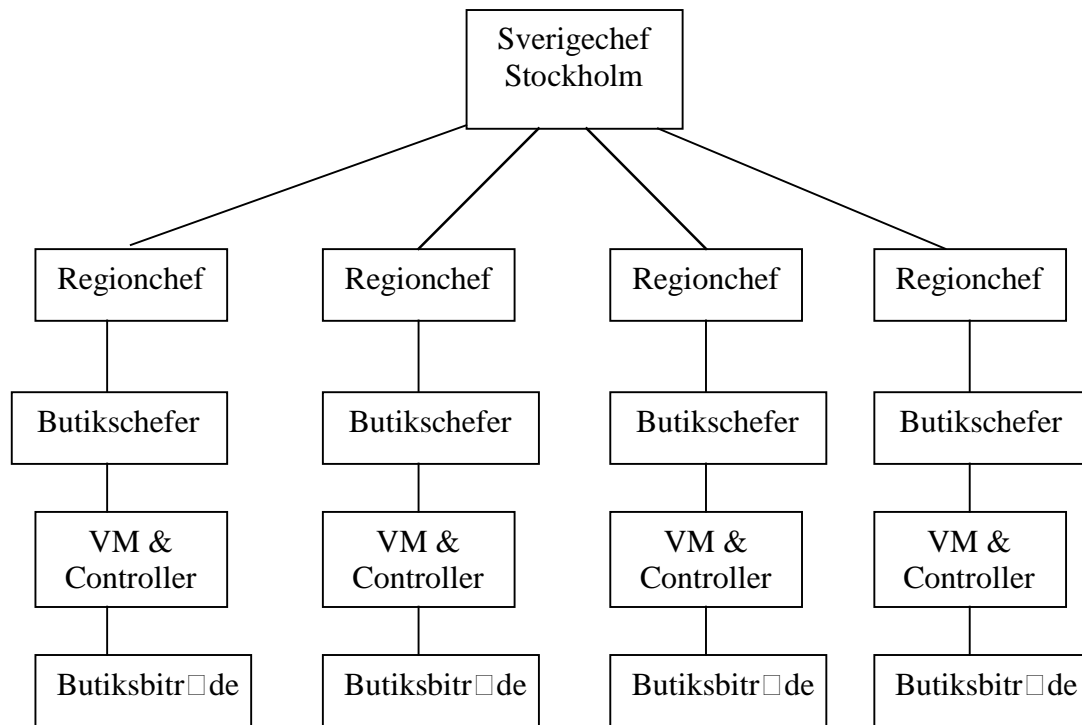
H&M är ett företag som säljer kläder och kosmetika. Den första butiken öppnade 1947 och därefter har dem haft en stark expansion. Idag har H&M 1 134 butiker runt om i världen och i koncernen arbetar 45 000 personer. I huvudsak jobbar dessa i butikerna, på något av deras 22 produktionskontor eller på huvudkontoret i Stockholm. H&M äger inga fabriker utan köper in produkterna från cirka 700 fristående leverantörer. Dessa leverantörer finns främst i Asien men också i Europa.

H&M:s affärsidé är ”mode och kvalitet till bästa pris”. H&M anser sig kunna uppfylla bästa pris genom bl a få mellanhänder, köpa stora volymer, effektivt distributionssystem och kostnadsmedvetenhet. Deras mål är att deras butiker alltid ska finnas på bästa möjliga läge i en stad eller i ett köpcentrum. Alla H&M:s butiker drivs av H&M och franchising förekommer inte. H&M är en av stockholmbörsens mest omsatta aktier och har idag cirka 188 000 aktieägare. År 2004 uppgick H&M:s omsättning till MSEK 62.985,9.

H&M brukar internrekrytera i den mån det går. Deras internationalisering ger goda möjligheter till att utvecklas inom företaget. För att behålla befintlig personal arbetar H&M hela tiden med kompetensutveckling och internutbildning. Med tanke på hur stor koncernen är läggs det stor vikt på vilka värderingar företaget har. Alla måste arbeta efter samma principer och mot samma mål, därför genomgår alla nyanställda ett introduktionsprogram. Trots att det finns en stark företagskultur uppmuntras de anställda att använda sunt förnuft och egna initiativ uppskattas.

H&M:s organisation består av en Sverigechef som sitter i Stockholm, fyra regionchefer som är spridda över landet. Under regioncheferna sitter butikscheferna och dessa har en stab med VM och controller och sist men inte minst har vi butiksbiträdena. H&M har en väldigt platt organisationsstruktur. Se nedan organisationschema.

Organisationsschema över H&M Sverige.



Figur 9, Organisationsschema H&M Sverige

Observera att samtliga regionchefer har flera olika butiker med butikschefer under sig. Dessa butikschefer har en stab med virtual merchandiser (VM) och controller under sig och övriga butikschefer. Ovanstående bild är egenkonstruerad för att åskådliggöra hur H&M är uppbyggt. Detta på grund av att H&M själv inte kunde delge oss någon schematisk bild över deras organisation då de inte har någon. Med detta vill H&M poängtera att de har en platt organisation utan hierarkier.

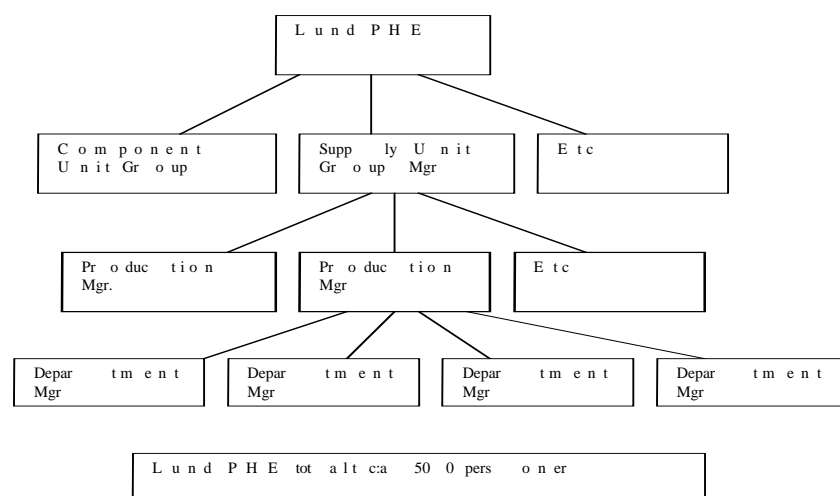
Bilaga 3 Företagsfakta – Alfa Laval

Alfa Laval grundades 1883, men hette då Separatorer AB. Företagets grundare ingenjör Gustaf de Laval uppfann ångturbinen och mjölkseparatorn. Redan från början hade företaget visioner om att etablera sig på världsmarknaden. 1963 fick företaget sitt nuvarande namn. Alfa Laval är ett globalt företag och har idag 20 produktionsenheter, 70 servicecenter och försäljningsbolag i 50 länder.

Alfa Laval stora tillverkningsområde är värmeväxlare, flödesutrustning och separeringsteknik. Denna utrustning som Alfa Laval tillverkar används inom flera livsviktiga områden. Exempel på dessa är livsmedelförsörjning, miljövård, läkemedelsindustrin och elförsörjning. I Lund tillverkas endast värmeväxlare.

Alfa Lavals affärsidé är att; att optimera prestanda i deras kunders processer, om och om igen. Företaget anser sig ha en stark affärsidé som har överlevt och utvecklats under flera decennier. Trots företagets idag redan imponerande omfattning lägger Alfa Laval stor vikt på att utvecklas och patentera. Alfa Lavals viktigaste resurser är den kompetens som finns i företaget inom ramen för deras tillverkningsområde och det är just detta som ger dem en världsledande position.

Alfa Laval:s organisationsstruktur är en klassisk hierarkisk linjeorganisation med många nivåer. Se organisationsschema över den gren av Alfa Laval där vi utfört våra intervjuer.



Figur 10 Organisationsschema Alfa Laval

Källa: Vår kontaktperson på Alfa Laval

Bilaga 4 Intervjumall – Chef

Frågor till Chef

1. Bakgrundsfakta om intervjupersonen

- Utbildning
- Erfarenheter
- Ambitioner (framtidsplan)
- Internt/externt rekryterad
- Befogenheter, löneansvar etc.

2. Allmän uppfattning

Hur är Er allmänna uppfattning om hur en bra chef bör vara?

Hur tycker Ni en bra första linjens chef (mellanche) bör vara?

Hur anser Ni en bra överordnad chef bör vara?

- Egenskaper
- Kvalitéer
- Ledarskapsstil
- Karaktär
- Etc.

Om Ni ser någon skillnad på de olika chefskapen, varför?

Anser Ni att det är skillnad på chefskap och ledarskap? Varför? Hur?

Anser Ni att det är skillnad på kvinnligt resp. manligt chefskap? Varför? Hur?

3. *Ert dubbla representantskap*

Hur tycker Ni en bra mellanche skall vara?

Vilka svårigheter finns i Er mellanche-position?

- Problemområde;
 - Medarbetare (butiksanställda)
 - Överordnade chefer
 - Balansgång
 - Trovärdighet/förtroende
 - Målsättning
 - Etc.

4. *Ert ledar-/chefska*

Vad skulle Ni behöva förbättra i Ert ledarskap?

- Konflikthantering
- Konstruktiv kritik
- Personlig kritik
- Motivering

- Ge beröm
- Argumentation
- Kommunikation
- Kroppsspråk
- Etc.

Vilken ledarskapsstil har Ni?

- Instruerande
- Övertygande
- Samrådande
- Delegerande

Nätverkande, Coachande. Lyssnande eller närvarande chef?

Om Ni anser att kvinnligt/manligt ledarskap skiljer sig, hur skiljer det sig inom Er organisation?

Har ni ledar-/chefskapsutbildning?

Vad påverkar Ert ledar-/chefskap mest?

- Utbildningar inom ledarskap eller chefskap
- Era nuvarande och tidigare chefer
- Vänner och familj
- Branschen
- Företagskultur
- Etc.

Har ni någon förebild när det gäller ledar-/chefskap?
Varför?

Bilaga 5 Intervjumall – Medarbetare

Frågor till Medarbetare

1. Bakgrundsfakta om intervjupersonen

- Utbildning
- Erfarenheter
- Ambitioner (framtidsplan)
- Internt/externt rekryterad

2. Hur är Er allmänna uppfattning om hur en bra chef bör vara?

- Egenskaper
- Kvalitéer
- Ledarskapsstil
- Karaktär
- Etc.

Anser Ni att det finns skillnad på chefskapet om man är första linjens chef eller om man har en chefspost högre upp i hierarkin?

Om Ni ser någon skillnad på de olika chefskapen, varför?

Anser Ni att det är skillnad på chefskap och ledarskap?

3. *Det dubbla representantskapet*

Hur tycker Ni en bra mellancheft bör vara?

Vilka svårigheter tror Ni att Er chef stöter på i sin mellancheftsposition?

- Problemområde;
 - Medarbetare (butiksanställda)
 - Överordnade chefer
 - Balansgång
 - Trovärdighet/förtroende
 - Målsättning
 - Etc.

4. Vilken ledarskapsstil har Er chef?

- Instruerande
- Övertygande
- Samrådande
- Delegerande

Vad tycker Ni att Er chef skulle behöva förbättra i sitt ledarskap?

- Konfliktantering
- Konstruktiv kritik
- Personlig kritik
- Motivering
- Ge beröm
- Argumentation
- Kommunikation
- Kroppsspråk

- Etc.

Vet Ni om Er chef har någon ledar-/chefsutbildning?

Bilaga 6 Underlag till diagrammen

Här nedan visas ett exempel från omvandlingen av chefsrespondenternas svar till variabler som vi använde för vår beräkning.

<u>Chef</u>	<u>Chef</u>	<u>Chef</u>
1. Delegerande = 4 p	1. Samrådande = 4p	1. Samrådande = 4p
2. Samrådande = 3p	2. Delegerande = 3p	2. Övertygande = 3p
3. Övertygande = 2p	3. Övertygande = 2p	3. Delegerande = 2p
4. Instruerande = 1p	4. Instruerande = 1p	4. Instruerande = 1p
Summa: 10 p	Summa: 10 p	Summa: 10 p

	A	B	C		A	B	C
H&M	Chef	Summa	Procent	Medarbetare	Summa	Procent	
Instruerande	3/30	0.10	10%		9/60	0.15	15%
Övertygande	10/30	0.33	33%		18/60	0.30	30%
Samrådande	8/30	0.27	27%		17/60	0.28	28%
Delegerande	9/30	0.30	30%		16/60	0.27	27%
		<i>Summa:</i>	<i>100%</i>			<i>Summa:</i>	<i>100%</i>

	A	B	C		A	B	C
Alfa Laval	Chef	Summa	Procent	Medarbetare	Summa	Procent	
Instruerande	3/30	0.10	10%		10/60	0.17	17%
Övertygande	7/30	0.23	23%		16/60	0.27	27%
Samrådande	11/30	0.37	37%		13/60	0.22	22%
Delegerande	9/30	0.30	30%		11/60	0.18	18%
		<i>Summa:</i>	<i>100%</i>			<i>Summa:</i>	<i>83%</i>

Här ovan finns uträkningarna för chef och medarbetare för respektive företag. Figur 6-7 i uppsatsen. I kolumn A är antalet ”poäng” som variabeln fått av samtliga H&M chefer. Denna ”poäng” delas med det totala antal poäng som denna variabel totalt kunna inbringa, dvs 30 (4+3+2+1(*3)=30). I Kolumn B ser vi summan och i kolumn C är summan omvandlad till procent.

	Instruerande	Övertygande	Samrådande	Delegerande	<i>Summa:</i>
Chef H&M	10%	33%	27%	30%	<i>=100%</i>
Medarbetare H&M	15%	30%	28%	27%	<i>=100%</i>
Chef Alfa Laval	10%	23%	37%	30%	<i>=100%</i>
Medarbetare Alfa Laval	17%	27%	22%	18%	<i>=83%</i>

Här ovan är den tabell som ligger till grund för figur 8 i uppsatsen. Dessa variabler är inlagda för att kunna göra en jämförelse mellan de båda företagen. Notera bortfallet hos Alfa Laval medarbetare.