



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Magisteruppsats  
Företagsekonomiska institutionen  
Höstterminen 2006

# **Olika uttryck av ledarskap**

**– en närstudie av en mikrosituation**

Handledare:  
Robert Wenglén

Författare:  
Sebastian Anderson  
Anna Axelsson  
Lizette Stendahl

---

# Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Olika uttryck av ledarskap – en närstudie av en mikrosituation
- Seminariedatum:** 2007-02-14
- Ämne/Kurs:** FEK 591 Magisteruppsats organisation, 10 poäng
- Författare:** Sebastian Anderson  
Anna Axelsson  
Lizette Stendahl
- Handledare:** Robert Wenglén
- Nyckelord:** Ledarskap, chefskap, mikrosituation, uppfattningar och agerande.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att i en mikrosituation förstå och tolka ledarskap och dess betydelse för Mode AB. Vi gör detta genom att ta reda på hur chefer och medarbetare uppfattar ledarskapet. Vi undersöker även hur ledarskap utövas och om det råder samstämmighet kring begreppet ledarskap.
- Metod:** Vi arbetar utifrån kvalitativ metod där vi använder abduktion som förklaringsmodell. Studien är etnografiskt inspirerad. Insamling av data sker genom öppen observation och semistrukturerade intervjuer.
- Teoretiska perspektiv:** Våra teorier är ledarskaps- och chefskapsteori. Ledarskapsteorin bygger på vision, förståelse, styrning av innebörder och sociala processer. Chefskapsteorin bygger på planering och kontroll.
- Empiri:** Vår empiri har vi hämtat från observation av ett möte och utifrån intervjuer med personal på Mode AB.
- Slutsatser:** Vi finner att ledarskapet tar sig olika uttryck beroende av kontext. Cheferna och medarbetarna har olika uppfattningar om verksamheten. Vi tolkar dessa olika verksamhetsuppfattningar som ett resultat av utebliven kommunikation. Dessutom gör personalen ingen åtskillnad mellan ledarskap och chefskap. Detta är ej heller av avgörande betydelse, så länge det resulterar i att alla har samma uppfattning om organisationens dagliga verksamhet.

# Abstract

<b>Title:</b>	The different perspectives of Leadership – a case of a micro situation
<b>Seminar date:</b>	2007-02-14
<b>Course:</b>	Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS), Organisation
<b>Authors:</b>	Sebastian Anderson Anna Axelsson Lizette Stendahl
<b>Advisor:</b>	Robert Wenglén
<b>Key words:</b>	Leadership, management, micro situation, perceptions and behaviour.
<b>Purpose:</b>	The purpose with the thesis is to understand and interpret the leadership and its meaning for Mode AB in a micro situation. Further we examine the practice and the coherence of the concept of leadership.
<b>Methodology:</b>	We are working with a qualitative method in which we use abduction as our model of explanation. The study is ethnographically inspired. The collection of data is gathered through open observation and semi structured interviews.
<b>Theoretical perspectives:</b>	Our theories are leadership and management theories. The leadership theory is based on vision, understanding, management of meaning and social processes. The management theory is based on planning and control.
<b>Empirical foundation:</b>	Our empirical foundation is based on an observation of a meeting and interviews with the personnel at Mode AB.
<b>Conclusions:</b>	We find that the leadership takes on different perspectives depending on context. The supervisors and employees have different perceptions of the daily activities. We see this as a result of an absent communication. Apart from this the personnel makes no difference between leadership and management. This is not of crucial importance, as long as they have the same perception about the daily activities of the organization.

# Förord

Vi vill först och främst tacka Mode AB och den personal som med engagemang deltagit i vår studie och som genom hjälpsamt bemötande möjliggjort vår uppsats.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Robert Wenglén som med sin entusiasm varit en inspirationskälla och kommit med givande synpunkter.

Slutligen vill vi tacka våra nära och kära för deras stöd under uppsatsen såväl som under tidigare studier.

---

Lund den 8 februari 2007

Sebastian Anderson  
Anna Axelsson  
Lizette Stendahl

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 LEDARSKAP I FOKUS .....	7
1.2 LEDARSKAPSFORSKNING .....	8
1.3 PROBLEMDISKUSSION .....	9
1.4 SYFTE .....	11
1.5 DISPOSITION .....	11
<b>2. METOD .....</b>	<b>13</b>
2.1 VARFÖR ANVÄNDA KVALITATIV METOD? .....	13
2.2 FÖRKLARINGSMODELL.....	14
2.3 ETNOGRAFISKT INSPIRERAD STUDIE .....	15
2.4 OLIKA PERSPEKTIV PÅ EMPIRIN.....	15
2.5 OBSERVATION PÅ ETT PERSONALMÖTE.....	16
2.5.1 Öppen observation .....	17
2.6 INTERVJUER.....	18
2.6.1 Semistrukturerade intervjuer.....	19
2.6.2 Urval vid intervjuer.....	20
2.7 EMPIRIBEARBETNING GENOM KATEGORISERING.....	21
2.8 ANALYS OCH SLUTSATSER.....	21
2.8.1 Granskning av vår studie .....	22
2.8.2 Självreflexion .....	22
2.9 KAPITELRESUMÉ.....	23
<b>3. LEDARSKAP OCH CHEFSKAP .....</b>	<b>24</b>
3.1 RESONEMANG KRING LEDARSKAP OCH CHEFSKAP .....	24
3.2 LEDARSKAP .....	25
3.2.1 Vision .....	26
3.2.2 Förståelse.....	26
3.2.3 Styrning av innebörder.....	27
3.2.4 Sociala processer .....	28
3.3 CHEFSKAP.....	29
3.3.1 Planering och kontroll .....	29
3.4 KAPITELRESUMÉ.....	30
<b>4. MÖTET .....</b>	<b>31</b>
4.1 MÖTE PÅ MODE AB.....	31
4.1.1 Intressanta infallsvinklar.....	32
4.2 GALGHANTERING (GRUPP 1).....	35
4.2.1 Galghanteringsrutiner.....	35
4.2.2 Observation galghantering.....	35
4.2.3 Tolkning galghantering.....	36
4.3 LUNCHSCHEMA (GRUPP 1) .....	38

4.3.1 Nytt lunchschema .....	38
4.3.2 Observation lunchschema .....	38
4.3.3 Tolkning lunchschema.....	39
4.4 PROVNUM (GRUPP 2).....	41
4.4.1 Provrumsansvar .....	41
4.4.2 Observation provrum .....	42
4.4.3 Tolkning provrum.....	42
4.5 PÅFYLLNINGSSYSTEM (GRUPP 2) .....	44
4.5.1 Vikten av påfyllning.....	44
4.5.2 Observation påfyllningssystem.....	45
4.5.3 Tolkning påfyllningssystem .....	46
4.6 ÅTERSAMLING .....	47
4.6.1 Observation återsamling .....	47
4.6.2 Tolkning återsamling.....	48
<b>5. SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>52</b>
5.1 PERSONALEN .....	52
5.2 KONTEXTUELL BETYDELSE.....	54
5.3 SAMMANFATTANDE PUNKTER.....	56
5.4 NYCKELINSIKTER FÖR PRAKTIKER .....	56
5.5 REFLEKTIONER PÅ TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	56
5.6 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	57
<b>6. REFERENSFÖRTECKNING .....</b>	<b>58</b>
6.1 PUBLICERADE KÄLLOR .....	58

# 1. Inledning

---

*I kapitlet ges en introduktion till vår studie. Vi presenterar vårt intresse för ämnet och tidigare studier om ledarskapsforskning. Vi redovisar även vårt syfte och vår problemställning.*

---

## 1.1 Ledarskap i fokus

Ledarskap, management, chefskap, ledare, strateg – begreppen är många och svårdefinierade. Frågan är vad det som vi i dagligt tal kallar ledarskap egentligen handlar om? Ledarskap är ett ämne som ses och används på ett flertal olika sätt. I vår omvärld hör vi dagligen talas om ledarskap såväl i arbetslivet som i vardagslivet. Det finns idag en uppsjö ledarskapstidskrifter och böcker i ständigt ökande antal som behandlar ämnet. I princip varje forskare/författare har sin idé om hur en ledare ska vara och agera. Av studier på området framkommer det att det inte finns något entydigt svar på vad ledarskap egentligen handlar om, utan det är betydligt mer komplext än så. Med andra ord går åsikterna om vad ledarskap innebär isär, och kanske är det till och med så att en entydig definition inte behövs.

Mycket av ledarskapslitteraturen behandlar ledarskap generellt, t.ex. genom att se till vilka karaktärsdrag som är utmärkande för en ledare, hur makt och politik påverkar ledarskap, vilka ledarstilar som finns och vilken roll ledare ska ikläda sig i olika situationer. Vidare är det i stora delar av litteraturen fokus på ledaren och inte så mycket på medarbetarna. Dessa upptäckter och funderingar väcker hos oss ett intresse av att undersöka hur ledarskap uppfattas av både chefer och medarbetare. Ganska snart efter att vi börjar läsa in oss på ämnet förstår vi att det är mer komplext än vi först uppfattat. I många av de texter vi läser relateras ledarskap till chefskap, vilket får oss att utöka vårt intresseområde. Vi inser att ledarskap är svårt att diskutera utan att relatera till chefskap. Vidare anser vi att vår kunskap om ledarskap förstärks om chefskap inkluderas.

I våra funderingar kring på vilket sätt vi bäst kan gå tillväga för att lösa vårt bryderi och skaffa oss kunskap om hur ledarskap gestaltas utifrån olika synvinklar kommer vi fram till att det kan vara intressant att engagera ett företag. Det företag vi tar till vår hjälp för att försöka klargöra begreppen, och för att söka förståelse hur ledarskap utövas och uppfattas, benämner vi Mode AB. Det är ett etablerat företag som sysslar med försäljning av kläder till modeintresserade kunder i alla åldrar.

## 1.2 Ledarskapsforskning

För att kunna förstå det komplexa ämnesområde som vår studie behandlar tycker vi att det är viktigt att få en inblick i den historik som finns på området. Vi ger här en kort beskrivning av hur utvecklingen varit rörande ledarskapsforskning. Denna ska endast ses som en grund för vår fortsatta fördjupning inom ämnet, vilken leder oss fram till den teori vi använder oss av i denna studie. För att kunna fördjupa oss i den krävande teori som finns på ämnesområdet anser vi att denna historiska tillbakablick behövs då den underlättar förståelsen av vår studie.

Något många forskare är överens om är att det skrivits mycket om ledarskap. Vad de inte är överens om är kring en ledarskapsteori. En av de forskare som visar på den mångfald av litteratur som finns är Yukl (1989). Yukl har gjort en sammanfattande studie av ledande teorier inom ledarskap och sammanfattat empiriska studier. I denna sammanfattning konstaterar även han att det inte finns en *grand theory of leadership*, utan det är istället så att beskrivningar om ledarskap många gånger skiljer sig åt. Yukl visar på ett antal områden inom vilka ledarskap beskrivits, där han bland annat ser makt som en av de influenser som påverkat ledarskapsforskning.

Fram till 1940-talet domineras de traditionella sätten att beskriva ledarskap av fokus på individers egenskaper och karaktär (Alvesson & Sveningsson 2006). Enligt Yukl (1989) är det dock svårt att hitta speciella egenskaper som garanterar ledarskapssuccé. Även Rubenowitz (2004) talar om hur det gjorts försök att hitta speciella personlighetsdrag hos framgångsrika ledare. Han säger vidare att man inte lyckats med detta:

Då det visat sig vara omöjligt att på ett heltäckande sätt fastställa speciella personlighetsdrag som karakteriserar skickliga ledare, har många forskare istället sökt analysera det beteende i det dagliga arbetet, som utmärker framgångsrika ledare till skillnad från mindre framgångsrika (Rubenowitz 2004:29).

Från 1940-talet till 1960-talet kom beteende och stil att bli fokus inom ledarskapsforskning, och beteenden studerades för att hitta effektiva ledarstilar. Även Yukl (1989) nämner att många studier gjorts på chefers ledarskapsbeteende. Det framkommer i dessa att det finns stora svårigheter med att mäta beteende och effektivitet och att flera olika typer av chefsbeteende kan relateras till chefseffektivitet.

Ett annat område inom vilken ledarskapsforskning bedrivits är inom det situationsbaserade. Denna ansats innebär att inte enbart fokusera på ledaren utan även på medarbetarna och kontexten. Problemet med detta område såväl som inom områdena maktinfluenser, egenskaps- och beteendestudierna är enligt Yukl (1989) att många bara tagit hänsyn till en smal aspekt av ledarskap. De flesta studier som gjorts menar han enbart fokuserat på något av områdena och saknar därmed ett bredare perspektiv. Det finns enligt Alvesson & Sveningsson (2006) ytterligare en del begränsningar med de traditionella studier som bedrivits inom ledarskap. Enligt dem fokuserar t.ex. både egenskaps- och beteendestudierna på att finna det ledarskap som är mest effektivt, dock är problemet att hänsyn då inte tas till kontextens



betydelse. Även när det gäller det situationsbaserade synsättet saknas det säkra slutsatser om vilken vikt empiriska förhållanden har.

Vad som utmärker ett lyckat ledarskap i litteraturen är alltså inte konstant, utan det ändras över tiden. Ett exempel på detta ger Sandberg & Targama (1998) som skriver om förståelse som en nyckelfaktor inom ledning. De inleder med att poängtera ett skifte under 1980-talet:

Från 1980-talet kan vi i Sverige se ett påtagligt skifte på ledningsområdet inom såväl praxis och idédebatt kring hur människors handlingar kan ledas på ett effektivt och för samhället acceptabelt sätt (Sandberg & Targama 1998:11).

De menar att förändrade organisationsformer, kundorientering, flexibilitet och att gå från instruktion till vision är viktiga punkter att ta hänsyn till i diskussionen om ledarskap.

Yukl & Lepsinger (2005) tar ytterligare ett steg i diskussionen, då de talar om chefskap kontra ledarskap. De konstaterar att denna diskussion pågått länge på grund av att rollerna endast är definierade på ett smalt sätt vilket gör det svårt att förstå hur de ömsesidigt påverkar organisationens prestationer och hur de kan integreras. Smircich & Morgan (1982:270) menar att: "...most leadership research has focused upon the dynamics and surface features of leadership as a tangible social process". Sammanfattningsvis finns det alltså en hel del skrivet om ledarskap. Denna presentation över historiken hoppas vi belyser den komplexitet och mångfald som omger ledarskapsforskning.

## 1.3 Problemdiskussion

Begreppet ledarskap tillägnas som sagts flera olika definitioner och resonemang. Yukl (1989) anser att det är bättre att inte utreda vad ledarskap är utan istället använda de olika definitionerna för att ge olika perspektiv på ett komplext fenomen. Yukl vill att perspektiven ska användas istället för att omkullkastas.

Hogg et al (2006) studerar kopplingen mellan ledarskap, effektivitet, demografiska kategorier och genus. För att nå information om dessa behandlar studien mikrosituationer. En mikrosituation innebär att en studie genomförs med utgångspunkt i specifika situationer, exempelvis möten, anställningsintervjuer och tillrättavisningar. En slutsats som Hogg et al kommer fram till är att kvinnliga ledare ofta blir mellanchefer men där tar det osynliga glastakets effekt vid, vilket hindrar dem från att avancera ytterligare. Denna inriktning där ledarskapet analyseras utifrån ett genusperspektiv skulle kunna vara intressant för våra empiridata, då det endast finns kvinnliga medarbetare med i studien. Vi anser dock att detta ämne skulle ha behövt en egen uppsats, då även detta ämne är komplext och kräver omfattande analysering.

Ett annat exempel på en forskare som tillämpar mikrosituationsstudier är Strang (2007), som jämför teori och praktik gällande projektledning för att se vad som egentligen sker. Han finner

skillnader mellan vad teorin anger som effektivt ledarskap och vad de enskilda praktikfallen faktiskt visar på. Detta i form av att andra faktorer hos ledaren, som inte teorin fokuserar på, fungerar väl. Vi ser detta som ett bevis på att studier av mikrosituationer är givande att arbeta utifrån.

De exempel som ovan presenteras studerar chefer ur mikroperspektiv, ledarskapseffektivitet och överensstämmelse mellan ledarskapsteori och -praktik. Författarna har studerat mikrosituationer vilket vi också blir inspirerade till att göra. Genom att använda oss av en organisation som utgångspunkt för vår studie vill vi söka förståelse för ledarskapet och ge vår tolkning av vad som sker i en mikrosituation. Vi anser att vår studie behövs då den till viss del skiljer sig från tidigare studier inom de traditionella ledarskapsperspektiven. Utgångspunkten för denna motivering är att vi i våra studier av ämnet märkt att ledarskapsområdet är komplext och att det inom många områden saknas vidare forskning. Dessutom tycker vi oss finna få studier som visar vardagssammanhang och vad som händer i dessa.

Problemet med tidigare studier är enligt Alvesson & Sveningsson (2006) att dessa ofta tenderar att fokusera på den formella chefen och därför är präglade av överdriven individualism. Utgångspunkten är att ledaren har kontroll över det som sker. Problemet med detta synsätt är att andra aktörer inte tas in i beräkning. Detta är problematiskt då det ofta är många som påverkar chefens arbete. En annan författare som poängterar vikten av samspel mellan olika intressenter är Watson (2001). I sin studie betonar han vikten av delaktighet och gemensamma värderingar i organisationen för att denna ska fungera på ett bra sätt. Vi vill genom vår studie poängtera vikten av chefen såväl som medarbetarna för att undvika ett individualistiskt synsätt.

Ytterligare ett problem i tidigare studier är att ledarskap har setts som åtskilt från den kulturella kontext i vilket det utövas. Då ledarskap är något som sker mellan människor måste hänsyn tas till fler än enbart den som leder. Ledarskap i olika kontexter skiljer sig ofta åt då till exempel olika yrken eftersträvar olika sorters ledarskap (Alvesson & Sveningsson 2006). Exempelvis ger Løwendahl (2005) belägg för detta då hon säger att professionella tjänsteföretag är annorlunda och därför behöver en helt egen form av ledarskap. Hon menar att traditionella antaganden om ledarskap kan vara missledande eller till och med katastrofala för dessa företag. Utifrån detta anser vi det som viktigt att uppmärksamma kontextens betydelse. Därför ser vi den sociala interaktionen i relation till ledarskap som en givande komponent i vår studie, inom vilken kontexten spelar roll. Det kulturella kontextperspektivet blir dock nedtonat i vår studie och kommer endast att behandlas flyktigt i de delar av empiribearbetning där den är givande i relation till ledarskap. Genom vår studie vill vi förstå chefernas och medarbetarnas föreställningar och tolkningar utifrån en specifik kontext på Mode AB.

Ett tydligt problem med ledarskapsstudier är att frågan *Vad är ledarskap?* fått alldeles för stor betydelse. Studierna har handlat mycket om stil och mönster istället för om processaspekter (Alvesson & Sveningsson 2006). Vi menar att vår studie kan ge en annan förståelse för ledarskap. Genom att undersöka vad cheferna gör och hur medarbetarna reagerar och agerar på detta i en mikrosituation, vill vi förstå processerna och inte bara undersöka

ledarskapsbeteende. Detta då studier som enbart fokuserar på vad ledarskap är kan missa mycket väsentligt. Alvesson & Sveningsson menar att för att förstå ledarskap är det viktigt att se till medarbetarnas reaktioner och relationer till ledarens handlingar och inte betona ledaren i alltför stor utsträckning.

Vi vill genom att observera en mikrosituation utreda om det är ledarskap som utövas och på vilket sätt ledarskapet visar sig, och även vilka uppfattningar som finns kring ledarskap. Intressant är att söka förståelse för om det är ledarskap som utövas eller om det är chefskap. Möjligtvis kan en skillnad däremellan definieras givet situationen eller kanske blir resultatet att varken eller utövas.

Vi undersöker alltså hur ledarskap och chefskap uppfattas av medarbetare och chefer inom Mode AB. Vi vill försöka förstå de sociala processerna bakom ledarskapet genom medarbetarnas reaktioner. Detta gör vi i en mikrosituation, vilken utgörs av ett möte. Baserat på detta lyder vår problemställning:

- *Hur kan ledarskap och chefskap ta sig uttryck i en mikrosituation i en klädesbutik, genom personalens uppfattningar och agerande?*

Vi använder oss av definitionen chef för en individ som innehar en formell position och en anställning i form av en chefsbefattning. Vi ser det som att denna chef kan utöva både chefskap och ledarskap. Vi kommer vidare att använda begreppet chefskap som liktydigt med den engelska termen management. Ledarskap definierar vi utifrån vår tolkning av teorier om ledarskap och leadership. Dessa begrepp förklaras mer utförligt i teorikapitlet.

## 1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att i en mikrosituation förstå och tolka ledarskap och dess betydelse för Mode AB. Vi gör detta genom att ta reda på hur chefer och medarbetare uppfattar ledarskapet. Vi undersöker även hur ledarskap utövas och om det råder samstämmighet kring begreppet ledarskap.

## 1.5 Disposition

Uppsatsen består av 5 kapitel. I detta inledande kapitel ger vi bakgrunden till vår studie och redogör för tidigare forskning, och för vidare en problemdiskussion samt tydliggör syftet med uppsatsen. Kapitel 2 består av en redogörelse för vår metod i uppsatsen. Där beskriver vi vårt tillvägagångssätt och de val vi tagit i beaktande för att genomföra vår empiriska studie. Under kapitel 3 framställer vi en teorigenomgång baserad på teorier rörande ledarskap och chefskap.

I kapitel 4 presenteras insamlad empiri vilken redogör för uppfattningar angående ledarskap som framkommer utifrån observation och intervjuer. Vidare tillhandahåller vi i detta kapitel vår analys av den insamlade empirin och knyter den till våra teorier om ledarskap och chefskap. Avslutningsvis presenterar vi i kapitel 5 de slutsatser vi kommer fram till.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel presenteras motiveringar kring de olika beslut som tas angående metodiken för uppsatsen. Vi beskriver bland annat vårt val av kvalitativ metod, där vi gör en etnografiskt inspirerad studie och därmed utgår från observation och intervjudata.*

---

Metodvalen som beslutas kring en studie är viktiga då de präglar resultaten. Då vår uppsats behandlar ledarskap vill vi finna en metod som vi tror kan vara lämpad för detta ämne. Ledarskapsstudier innefattar ett stort ämnesområde och därför finns det mycket kvar att studera även om det redan bedrivits mycket forskning. En stor del av den tidigare forskning som bedrivits har enligt exempelvis Alvesson & Sveningsson (2006) varit övervägande enkätstudier. Vi använder oss istället av kvalitativa verktyg. Detta dels för att denna metod varit använd i mindre utsträckning och dels för att vi ser högst potential med denna metod för vår frågeställning och vårt syfte.

### 2.1 Varför använda kvalitativ metod?

Bryman (2004) har gjort en studie av artiklar som behandlar ledarskapsforskning genom att föra en diskussion om de metoder som används i anknytning till sådan forskning. Därför blir denna artikel speciellt intressant för oss att använda vid vårt metodval. Kvalitativ forskning om ledarskap tenderar att lättare kunna problematisera begreppet ledarskap. Kvalitativ forskning har därför visat sig kunna lämna viktiga bidrag till ledarskapsteori. Bryman menar vidare att det speciellt är under vissa typer av inriktningar på studier om ledarskap som den kvalitativa metoden varit extra framgångsrik. Exempelvis nämner han förståelsen av ledarskap under förändringsprocesser, ledares användande av symboler och meningsskapande och kontextrelevansen för ledarskap. Brymans betoning av dessa forskningsområden stärker ytterligare vårt val att använda den kvalitativa metoden för vår studie. Alvesson och Sköldberg (1994) har betonat vad de anser vara det viktigaste med kvalitativ forskning:

Vi hävdar dock att avgörande för kvalitativ forskning inte är hur man tekniskt hanterar olika element i arbetet, utan det som bestämmer värdet av forskning är i första hand medvetenheten om och förmågan att hantera forskningens tolkningsdimensioner på flera olika nivåer. God kvalitativ forskning är inget tekniskt projekt, det är ett intellektuellt sådant (Alvesson & Sköldberg 1994:369).

För att kunna uppnå god tolkning och analysering som Alvesson och Sköldberg här betonar blir det viktigt för oss att komma åt bra material att arbeta med. Bryman (1997) poängterar vikten av en bra detaljerad beskrivning av den sociala miljön som studeras. Mikrosituationsperspektivet möjliggör för oss att kunna presentera detaljerad information och därför kunna uppmärksamma underliggande faktorer. Uppenbara och triviala händelser i det

vardagliga är värt att studera, då dessa kan förklara för oss vad som egentligen sker i en viss situation. Ett viktigt perspektiv som de deskriptiva detaljerna kan bidra till är att kartlägga en kontext. Denna kan möjliggöra förståelsen av hur individer tolkar och uppfattar en viss situation och därigenom kan analys och förklaringar ge en rättvis bild av den miljö forskaren genomfört sin studie i (Bryman 2004). Vi tror att den kvalitativa metoden kan vara ett bra verktyg för detta ändamål.

## 2.2 Förklaringsmodell

Vår studie bygger, som nämntes i kapitel 1, på ett enskilt fall och är således en fallstudie. Vi sökte access även hos andra företag, men lyckades inte. Därför fokuserar vi enbart på Mode AB och istället för att se detta som problematiskt ser vi det som givande. Mer tid och resurser kan därför ägnas åt datainsamling på Mode AB och därigenom ser vi också ökade chanser att finna det underliggande.

Den förklaringsmodell som vi därför anser bäst lämpad givet detta är abduktion. Enligt Alvesson & Sköldberg (1994) lyfter abduktion som förklaringsmodell fram det underliggande mönstret och skapar därigenom förståelse. Vi kommer dock inte att använda mer än ett fall vilket egentligen talar mot användandet av abduktion, vilken utgår från en fallstudie för att sedan studera nya fall som kan jämföras med den ursprungliga fallstudien. Men då metoden möjliggör att data kan insamlas från olika håll och i olika skepnader anser vi att denna metod är den mest givande för oss. Vi anser att genom att arbeta med ett fall kan datainsamlingens utformning göras mer omfattande än om vi använder oss av flera. Abduktion är en kombination av induktion och deduktion och möjliggör en tolkning med hjälp av ett hypotetiskt mönster. Detta kan sedan korrigeras under arbetets gång när ny data tillkommer (Alvesson & Sköldberg 1994). Vi vill betona att det är abduktion med tyngdpunkt på induktion som vi använder, där vi främst utgår från empirin. Detta innebär att deduktion tonas ned då vi inte är ute efter att bekräfta eller kullkasta en viss regel, vilket deduktion syftar till. Under forskningsprocessen arbetas det därför ständigt med omtolkning av teorin och empirin, genom att ställa dessa mot varandra.

Mer distinkta idéer och formuleringar växer fram under processen med omtolkningen av datainsamlingen och präglar sedan vidare kunskapsökandet (Henriksson & Månsson 1996). Tidpunkten för oss att dra oss tillbaka från forskningsfältet och därmed avsluta vår empiriinsamling blev ganska självklar, då vårt fokus ligger på ett mötestillfälle med efterföljande intervjuer. Som nämntes ovan går abduktion egentligen ytterligare ett steg och studerar flera fall för att kunna ställa dessa mot varandra (Alvesson & Sköldberg 1994). Bryman (2004) skriver att observation och intervjuer är bra verktyg för datainsamling vid ledarskapsforskning. Etnografi ser vi därför som ett bra arbetssätt för att insamla den information vi behöver. Innebörden av detta diskuteras nedan.

## 2.3 Etnografiskt inspirerad studie

Etnografi i generell bemärkelse inkluderar observation och intervjuande. Detta forskningssätt kräver ofta ett stort och omfattande fältarbete. Många gånger gör etnografer aktivt fältarbete från ett halvår upp till flera år. Syftet är att kunna bli så insatt som det går i organisationen, med allt det innebär (Travers 2001). Då vi inte har tid och resurser att arbeta en längre tid på fältet får vår uppsats sträva efter att uppnå kriterierna för etnografisk forskning i den utsträckning som är möjlig. Både observation och intervjuer genomförs, men i begränsad utsträckning. Travers (2001) skriver även om tidsbristen som ett problem som studenter står inför, men att dessa typer av studier ändå är möjliga. Han poängterar att det viktigaste är att så detaljerat som möjligt beskriva vad empirin innehåller. Det finns även andra som poängterat detaljering, bland annat Bryman (1997) som nämndes ovan samt Henriksson & Månsson (1996). De sistnämnda menar att den nedskrivna texten från observationen ska präglas av etnografisk detaljrikedom och närhet till den studerade gruppens egna uttryck och ord. För att kunna uppnå detta krävs det att forskaren håller alla sinnen öppna. Vi är medvetna om att ett helt öppet sinne är en naiv föreställning. Vad vi däremot kan göra är att vara medvetna om vår förförståelse och på det sättet förstå hur vi bör förhålla oss till våra insamlade data.

Vi vill trots vårt begränsade fältarbete ändå kategorisera studien som etnografisk, då både observation och intervjuer används i empiriinsamlingen. Kritik till oss själva om att vi inte kan uppfylla denna tekniks kriterier fullt ut tar vi i beaktande i resultaten. Det är aldrig optimalt att inte kunna uppfylla ett arbetssätts kriterier, men då vi ser fruktbarheten med metoden använder vi den. I det mikroperspektiv som vi arbetar med blir etnografi värdefullt att eftersträva. Vi väljer att fokusera på de möjligheter vi har genom att använda detta forskningssätt, istället för att gå miste om dess fördelar genom att utesluta det.

Vad som talar till vår fördel är den access vi har till Mode AB. Travers (2001) poängterar just att en förutsättning för att kunna utföra en etnografisk studie är att ha access till en social miljö och därigenom få ta del av den verkligheten med hjälp av gruppens medlemmar. Vissa frågetecken kommer dock möjligtvis att förbli just frågetecken, då det är ett omfattande och tidskrävande arbete att rätta ut dem alla. Vi har fått access till en social miljö och vill närma oss denna genom vår metod. Den teknik vi använder för att bäst kunna tillgodogöra oss empirin är datatriangulering.

## 2.4 Olika perspektiv på empirin

Triangulering går ut på att se saker från olika sidor och blir en intressant teknik för oss att använda för att kunna arbeta vidare rent etnografiskt. Då vi endast har ett observationstillfälle att utgå ifrån blir intervjuer ett värdefullt komplement. De ofullständigheter som finns kring våra insamlade observationsdata kan förhoppningsvis våra intervjudata fylla i. Kritik som riktas mot denna teknik är dock att resultatet kan bli diffust och peka i olika riktningar (Kjær Jensen 1995). Vi väljer ändå att använda denna teknik då det inte är nödvändigt och

eftersträvat från vårt håll att alla resultat måste peka i samma riktning. Det diffusa kan bli det intressanta (Kjær Jensen 1995). Samtidigt kan det diffusa också bli problematiskt. När forskare studerar ledarskapets verklighet, genom kontextberoende eller genom en förståelse av ledarskapet, kan det bli problematiskt att uppnå en mer generaliserad förståelse för ledarskap. Men det kan kanske bli generaliserbart för liknande situationer, exempelvis för ledarskap i andra företag inom samma bransch (Bryman 2004). Vi hoppas på att kunna uppnå resultat som möjligen kan vara generaliserbara för företag inom klädesbranschen.

Travers (2001) menar att även om studenter endast har tid att göra ett mindre antal intervjuer, så är det ändå möjligt att lära mycket från lite data. Han säger även att dessa intervjuer kan vara väldigt viktiga för att kunna förstå observationer.

## 2.5 Observation på ett personalmöte

Att använda observation som metod lämpar sig enligt Jacobsen (2002) när forskaren är intresserad av att studera förhållanden genom att exempelvis registrera beteenden och hur dessa kommer fram i olika kontexter, och inte bara lyssna till vad de observerade säger sig göra. Då vi är intresserade av detta beteende ser vi observation som vår huvudsakliga datainsamlingsmetod. Observation har inte varit så vanligt förekommande i ledarskapsstudier enligt Bryman som skriver att:

...observation rarely figures as a prominent method of data collection. If used at all, it tends to be an ancillary technique and it is rarely in the form of participant observation or ethnography, which have been among the main techniques in the qualitative researcher's data collection toolbox (Bryman 2004:750).

Dock är det viktigt att notera att denna metod varit betydande inom andra forskningsområden. Alvesson & Sveningsson (2006) menar att även då det finns mycket skrivet om ledarskap och chefskap så har inte mycket forskning gjorts kring detta i mikrosituationer. Det övervägande tillvägagångssättet har enligt Alvesson & Sveningsson och Bryman (2004) istället varit enkätstudier. Bryman nämner ett antal möjliga förklaringar till varför han tror att observation inte är så vanligt förekommande. Dessa är att observation är en tidskrävande metod och att forskaren kan ha problem med att ringa in det som bör observeras och dessutom är den kostsam vad gäller tidsåtgång. Ytterligare förklaringar till den stora avsaknaden av observationsstudier kan vara svårigheten med att få access, då chefen kanske inte vill avsätta den extra tid som behövs när det kommer observatörer till en organisation. Vidare kan det vara så att medlemmarna känner sig osäkra inför situationen eftersom de vill vara anonyma. Då vi som studenter inte har stora resurser i form av tid och pengar reducerar vi genom mikrosituationsobservationen vårt fältarbete. Endast observation vid ett tillfälle har varit möjlig, då möten av det efterfrågade slaget enbart förekommer några få gånger om året på Mode AB. Att det förekommer en avsaknad av närstudier inom ledarskap ser vi vara av stor betydelse för att genomföra vår mikrostudie. Vi anser att studien behövs då ledarskapsforskning enligt Alvesson & Sveningsson (2006) och Bryman (2004) fortfarande



domineras av enkätstudier. Genom att vi gör en observation av en mikrosituation kan vi undersöka och förstå ledarskapet utifrån ytterligare en metod än enbart utifrån intervjuer, vilket annars troligen blivit vår utgångspunkt.

Mötet innefattar femton personer med olika befattningsgrad. Vi som observerare vill iaktta händelser och agerande. Jacobsens (2002:180) definition av observation är ”att samla in information genom observation innebär att undersökaren betraktar vad människor gör i olika situationer”.

En författare som reflekterat över vikten att använda observation är Bresnen (1995). Han skriver om problematiken med att enbart använda intervjuer vid studier om ledarskap, då han menar att detta leder till begränsad analysering. Han ger förslag på forskning som ställer de intervjuades teorier om ledarskapet mot det praktiska utförandet, för att nå förståelse om de sociala rutinerna. Detta ser han endast möjligt genom att komplettera intervjuer med användning av observation för att kunna analysera. Då vi väljer att arbeta med observation som utgångspunkt istället för intervjuerna, verkar dessa istället som komplement till observationen. Vad gäller deltagande observation har vi endast gjort detta under kortare tid och vid ett fåtal tillfällen när vi besökt Mode AB. Den information vi inhämtat under dessa använder vi endast som verifikation för vår övriga empiri, för att se om det kan stämma och vara giltigt för Mode AB. Därför används inga specifika citat eller diskussioner baserade på den deltagande observationen.

Henrikson & Månsson (1996) betonar att hypoteser som berör den sociala verkligheten bör utvecklas ur ett etnografiskt forskningsarbete, i vilket tillförlitliga beskrivningar av det sociala livet baseras på forskarens direkta erfarenheter. De menar vidare att det inte finns några formella regler om deltagande observation, och att det därför är upp till den enskilde forskaren att utforma metoden utifrån den allmänt accepterade kunskapen som finns om metoden. Detta då målet med den deltagande observationen bygger på att inifrån gruppen som observeras upptäcka och avtäckta de normer, värderingar, tolknings- och kommunikationsmönster som genomsyrar medlemmarnas tillvaro. Forskaren vill försöka se verkligheten som medlemmarna själva ser det. Vi anser att våra deltagande observationer är till hjälp för att försöka avtäckta det underliggande.

### 2.5.1 Öppen observation

En öppen observation blir för oss det naturliga valet, då det är genom öppenhet vi observatörer får möjlighet att närvara vid mötet. Vårt ungefärliga syfte med observationen presenteras för den formella ledaren varifrån vårt godkännande till närvaro senare kommer. Då vi i detta skede inte har ett formulerat problem eller teoretisk referensram, får vi ange vad vi är intresserade av att observera. Jacobsen menar att detta inte är tillräckligt då:

Alla välgjorda observationsundersökningar bör innehålla en förstudie där forskarna försöker kartlägga både formella och informella ledare som de bör inhämta godkännande från innan

undersökningen. Utan sådant godkännande kan undersökare ofta uppleva att de som ska observeras drar sig undan, uppträder onormalt etc. (Jacobsen 2002:184).

Vi tar åt oss av denna kritik, men menar att vi inte har möjlighet att utföra en sådan kartläggning. Vetskapen om mötet får vi endast ett par dagar innan mötet ska äga rum och tid finns inte för denna kartläggning. Vi uppfattar dock inget motstånd till oss som observatörer under mötet, utan känner oss välkomna av samtliga. Ett alternativ till den öppna observationen är den dolda. Dold observation kan vara att föredra då reliabiliteten kan vara lättare att uppnå, men då blir etiken ett dilemma istället. Frivillighet och öppenhet är ideal som bör eftersträvas (Jacobsen 2002). Då vårt val fattar sig självt, i och med att det är enda sättet för oss att få access till mötet, får vi utgå ifrån de risker och möjligheter som följer detta. Som sagts används främst observation där vi som observatörer håller distans, då det intressanta för oss inte framförallt är vad som diskuteras utan istället på vilket sätt. Observationen äger rum i företagets lunchrum samt i butiken, vilket kan ses som en naturlig miljö. Tidpunkten är given då mötet ifråga har en fast tidpunkt, och dess storlek och betydelse överensstämmer med vad vi efterfrågar.

För att kunna få ut det mesta av observationer menar Henriksson & Månsson (1996) att kompletterande data också måste insamlas. Dessa data kan bestå av informella samtal, livshistorieintervjuer, fotografering, film- och videoinspelningar etc. I vårt fall använder vi semistrukturerade intervjuer, då vi anser att dessa är mest givande för vår uppsats.

## 2.6 Intervjuer

För att kunna få ut mesta möjliga analyserbart material från observationen väljer vi att följa upp denna med ett antal intervjuer. Vi utför våra intervjuer en kort tid efter att observationen ägt rum. Detta för att personalens tankar och uppfattningar om mötet ska kunna länkas till observationen. Även andra allmänna uppfattningar de har om ledarskap och arbetsklimat efterfrågas. Lantz (1993) menar att det lättaste sättet att få information om en persons uppfattningar och känslor angående en situation är genom att ställa relevanta frågor. Vissa krav måste dock ställas på intervjun. Intervjuaren måste ha ett syfte och mål med utfrågningen, och en avgränsning måste göras. Ett gott intervjuklimat ska skapas av intervjuaren, så att respondenten känner sig trygg och får komma till sin rätt (Lantz 1993). För att reducera påverkan från forskaren som person bör en så neutral plats som möjligt användas vid intervjuer (Kjær Jensen 1995). Vi väljer att utföra intervjuerna på ett café utanför arbetstid för att den intervjuade inte ska känna sig otrygg och tror att vi genom detta erhåller tillförlitlig information. Ett sätt att beskriva vilken information som eftersträvas är att bestämma struktureringsgrad. Vi använder oss av semistrukturerade intervjuer.

## 2.6.1 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer innebär att frågorna formuleras utifrån ett förväg inringat fenomen eller begrepp, inom vilket respondenterna uppmuntras till att tala fritt (Lantz 1993). För att intervjuerna ska ge oss så mycket som möjligt, i form av information som komplement till observationsmaterialet, utformar vi systematiskt intervjuerna. Vi väljer att följa den modell som Kvale (1997) har utarbetat, med sju stadier för intervjuundersökning. Observationen som utförs i början av vårt arbete sätter prägeln på hur det vidare arbetet med intervjuer tar form. Intervjuerna ska som nämnts ovan fungera som kompletterande datainsamling och blir därför utformade därefter. Intervjuundersökningens utformning presenteras nedan med hjälp av Kvales sju stadier:

1. **Tematisering** – Vårt syfte och ämnesval i form av ledarskap är klargjorda. Frågorna varför och vad klargörs under kapitel 1. Tidigare forskning skapar temat.
2. **Planering** – Planeringen ringar in vilken kunskap som eftersträvas. Även denna finns under kapitel 1 och fortsätter under metodkapitlet. De moraliska aspekterna vägs in och anonymitet värdesätts.
3. **Intervju** – Intervjuguide utformas och blir av strukturerad natur. Två intervjuguides skapas, där den ena används till chefen och den andra till medarbetarna.
4. **Utskrift** – Intervjudata sammanställs och överförs från talspråk till skriftspråk. De data som framkommer under intervjuer sammanvävs med observationsdata under analysavsnitten.
5. **Analys** – Lämpliga analysmetoder ställs mot varandra för att hitta den vi tror är den mest lämpade metoden. Analysen byggs därför i vårt fall upp kring olika intressanta teman som empirin gett upphov till. Analysen återfinns under det kombinerade empiri och analyskapitlet.
6. **Verifiering** – Vi försöker uppnå validitet genom reflektion på varandras producerade material, där syftet fungerar som redskap. Möjlig förekomst av påverkande faktorer uppmärksammas och försök görs för att minimera dessa i den utsträckning som är möjlig. Generaliserbarhet är i vårt fall i viss mån eftersträvad och önskad.
7. **Rapportering** – Vår rapportering sker i form av denna magisteruppsats utifrån riktlinjer framtagna av Lunds universitet.

Genom att strukturerat veta från början till slut vad vi vill åstadkomma med att komplettera observationen med intervjuer kan de tillföra önskad information. Inte bara själva intervjuerna är med i Kvales sju stadier utan även empiribearbetning, analys och slutsatser samt den slutliga rapporteringen. Dessa diskuteras vidare nedan.

## 2.6.2 Urval vid intervjuer

Jacobsen (2002) menar att ett grundläggande problem vid undersökningar är att man sällan kan intervju alla man vill. Den viktigaste frågan att ställa sig är istället huruvida vi kan lita på den information vi får. Problem som att de intervjuade inte har tillräcklig kännedom eller ger felaktig information kan uppstå. När det gäller intervjuer är det viktigt att uppmärksamma vilka personer det är som intervjuas. Då vår studie bygger på den observation som görs, bestämmer vi också intervjupersoner utifrån denna. Hur stort antalet intervjuer är, anser vi inte vara av stor vikt för vår datainsamling. Det viktigaste är att vi får tag i personer som har kunskap och vilja att komplettera de data som framkommer genom observationen. Urvalet vid en etnografisk studie är ofta en kombination mellan bekvämlighetsurval och snöbollseffekt (Bryman & Bell 2005). Detta är även fallet för vår etnografiska studie. En av cheferna är av extra stort intresse för intervju, då det är hon som håller i mötet. Denna person har en formell chefstitel. Det är också genom henne vi får access till mötet. Därför ser vi en intervju med henne som essentiell. Vi lyckas få en intervju med henne, vilken hon ställer sig positiv men samtidigt nervös till. Hon väljer att intervjuas på butikens kontor, bakom stängd dörr. Då vi vill skapa en så trygg intervjumiljö som möjligt ser vi det som positivt att hon väljer plats och tid. Intervjun varar cirka en och en halv timme. Intervjun inleds med våra semistrukturerade frågor varpå hon sedan fortsätter att tala fritt och helt öppet. Hon förser oss även med det material vi önskar från Mode AB.

Som nästa steg i intervjuprocessen vill vi intervju medarbetare och då gärna personer som är med i den grupp på mötet som den intervjuade chefen höll i. Två personer intresserar sig för att vara med i vår studie. Då vi erbjuder anonymitet bjuder vi in dessa personer till fika på ett närliggande café efter arbetstid. Var och en intervjuas vid olika tillfällen och ingen i butiken behöver veta vilka som intervjuas. Dessa intervjuer tar cirka fyrtiofem minuter vardera. Ytterligare en kortare intervju görs med en annan chef som berättar för oss om de olika diskussionsområdenas praktiska innebörd, som uppkommer under mötet. Vi försöker även intervju personer från den andra delgruppen på mötet, men upplever att situationen för dem är stressad. Vi tror att det även kan vara så att dessa inte känner sig bekväma med att intervjuas. Etnografer kan ofta möta motstånd eller likgiltighet gentemot studier och får därför nöja sig med den information som kommer fram (Bryman & Bell 2005). Vi anser oss nöjda med våra insamlingsdata och väljer att avsluta där. Vi bestämmer oss för att inte tvinga fram fler intervjuer, då de aktuella intervjutillfällena i så fall kommer att infalla under förberedelserna inför julkampanjen i butiken. För att inte bidra till ökad stress väljer vi därför att nöja oss med de intervjuer vi haft. En undersökning kan dessutom inte pågå för länge menar Jacobsen (2002), eftersom dess trovärdighet och tillförlitlighet då kan ifrågasättas. Med tanke på detta väljer vi att inte heller efterfråga intervjuer efter jul, då detta skulle vara för lång tid efter vår observation.

För att se ytterligare intervjuer som givande skulle en chef till, samt dennes grupps medarbetare behöva intervjuas. Att endast intervju medarbetare som kommenterar en ickeintervjuad chef ser vi inte som önskvärt. Då studien, som tidigare nämnts, fokuserar på mötet ser vi heller inte det ringa intervjuantalet som problematiskt. Respondenternas utsagor

kan kontrolleras mot observationsdata för att minimera risken att fel information presenteras. Vi söker främst finna det underliggande genom att presentera medarbetarnas egna uttalanden och åsikter.

## 2.7 Empiribearbetning genom kategorisering

Innan analysarbetet kan börja krävs det att data måste vara tillgänglig i en form som är lämplig för den typ av analys som ska göras (Lantz 1993). Den datainsamling som ligger till grund för vår studie tar sin utgångspunkt i det material som framkommer genom den observation som utförs på Mode AB. Dessa data delas upp i 6 olika kategorier som var och en representerar en del av mötet. Indelningen blir naturlig då mötet behandlar olika ämnen. Kategoriseringen görs för att förenkla våra detaljerade och rika data. Detta för att det vid analyseringen ska kunna göras jämförelser mellan observationsdata och intervjudata (Jacobsen 2002). Framställningen av våra observationsdata skrivs under varje del utan någon markant tolkning. Vi är medvetna om att fullständig objektivitet inte går att uppnå på grund av vår förförståelse, men i största möjliga mån försöker vi presentera observationsdatan objektivt. Den empiri som framkommer under intervjuerna finns presenterad i de avseenden där observationen inte räcker till för att kunna nå förståelse och förklara samband. För att kunna gå steget längre i analyseringen, för att relatera ledarskap på mötet med det som sker i det vardagliga arbetet, finns det även inkluderat en del som presenterar Mode AB:s kriterier för ledarskap i empirin. Dessa data är primärdata, vilka vi betraktar som trovärdiga för organisationen då samtliga chefer på Mode AB tagit del av dessa och därför förväntas arbeta i enlighet med dem. En kombination av empiriinsamling möjliggör att en händelse kan speglas på flera olika sätt (Jacobsen 2002). Detta anser vi givande för vår analysering och tolkning.

## 2.8 Analys och slutsatser

Kritik riktas ofta mot forskning med en kvalitativ ansats. Denna kritik fokuserar på att resultatens och slutsatsernas giltighet är svåra att utvärdera, och att resultaten presenteras i löpande text som kan göra dessa svåröverskådliga (Lantz 1993). För att försöka tydliggöra våra resultat är analyskapitlet uppdelat. Analysering och tolkning följer efter varje enskild del av vår observation av mötet. Vårt tillvägagångssätt kan liknas vid det som Bryman & Bell (2005) benämner univariat analys. Denna form av analys går ut på att analysera en variabel åt gången, i vårt fall de olika ämnesområdena. Det är först i vår tolkning som teori och analys är betonad och inte i våra observationsdata. Detta för att läsaren lättare ska kunna göra sin egen tolkning och analysering. För att underlätta det används citat hämtade från observationen. Tolkning av data innebär att inlägga betydelse och sätta in resultaten i större sammanhang genom jämförelser, både i form av teori- och empirijämförelse (Jacobsen 2002). Varje analysdel fokuserar på viktiga och intressanta händelser och processer som observeras under mötet. En sammanfattning av våra resultat och slutsatser görs under den slutdiskussion som följer i kapitel 5. En studies tillförlitlighet och giltighet är alltid en problematisk faktor för

läsaren att beakta. Granskning av våra resultat görs därför kontinuerligt under uppsatsens skapande.

### 2.8.1 Granskning av vår studie

Bryman (1997) menar att det finns tre centrala aspekter i kvalitativ forskning som kan vara problematiska om de inte uppmärksammas. Den första är forskarens förmåga att se verkligheten genom andras ögon och sedan tolka utifrån deras perspektiv. Den andra är förhållandet mellan teori och forskning inom den kvalitativa traditionen. Den tredje och sista är generaliserbarheten av forskningsresultaten. I vår uppsats har vi försökt att se verkligheten både genom observationen och genom intervjuerna. Med denna kombination hoppas vi att vi kommer närmare den subjektiva verkligheten sedd utifrån andras ögon, som vi sedan tolkar. Detta då: ”Det mest grundläggande draget i kvalitativ forskning är den uttalade viljan att se eller uttrycka händelser, handlingar, normer och värden utifrån de studerade personernas eget perspektiv” (Bryman 1997:77).

Teorin specificerar vi inte förrän efter vi får ta del av empirin. Detta för att inte skapa en felaktig förhandsbild av det som studeras. Vidare ser vi inte generaliserbarheten som mest central för vår studie, men vår förhoppning är att resultaten kan representera snarlika situationer och processer som studeras av andra. Vi är dock medvetna om problematiken och kritiken kring att vi baserar våra resultat på endast ett fallföretag. Lantz (1993:97) menar att ”...resultatets praktiska värde naturligtvis är helt avhängigt resultatets tillförlitlighet och giltighet.” I förlängningen menar Kjær Jensen (1995:63) att: ”Den kvalitativa metoden har stor giltighet men saknar tillförlitlighet.” Vad som syftas till i de båda citaten är att reflektera över om det finns alternativa tolkningsmöjligheter och att ingen standardisering kan göras. För att kunna utföra denna reflektion kritiserar och bearbetar vi varandras tolkningar. Vi är dock medvetna om att fler tolkningsmöjligheter än de vi använder finns att tillgå, men vi ser det som att vi har inte möjlighet att tillämpa ytterligare aspekter. Annan teori kan förändra resultatet, men då ledarskap är det centrala för oss att utreda bortprioriteras andra teorier. Vi menar att en fokusering på ledarskapsteorier möjliggör ett djupare teorkapitel. Empirin presenteras så objektivt som möjligt, med tanke på den förståelse vi har. Så mycket som möjligt av tillgänglig empiri tas med för att inte missa viktiga händelser och ord. Detta för att läsaren ska kunna skapa en egen tolkning och reflektera över det material som presenteras i denna studie.

### 2.8.2 Självrelektion

Det finns även andra problem att uppmärksamma när det gäller kvalitativ forskning. Ett sådant viktigt problem är förmågan till och betydelsen av självreflektion, vilket Alvesson & Sköldberg (1994) betonar i sin bok *Tolkning och reflektion*. Boken syftar till att bidra med en mer reflekterande kvalitativ samhällsvetenskaplig forskning, där de förklarar vad en sådan typ

av forskning innebär och kräver. Om man kort sammanfattar huvudbudskapet är det att uppmuntra till reflexiv tolkning. Med detta menas att man "tolkar sina egna tolkningar, perspektiverar sitt eget perspektiv, ställer sin egen auktoritet som uttolkare och författare i självkritisk belysning" (Alvesson & Skoldberg 1994:5). Flera kriterier ska uppfyllas när det gäller reflexiv forskning. Ett sådant är nedtoning av empirin, som inte är önskvärt för oss då denna är det viktigaste materialet i vår studie. Reflexiv forskning bör däremot minimera empirins betydelse. Vi vill inte påstå att vi kan uppnå den nivå av reflexiv tolkning som författarna förespråkar, då denna typ av tolkning ställer höga krav på forskaren. Men vi vill arbeta med kriterierna som riktlinje för att nå självreflektion.

## 2.9 Kapitelresumé

I detta kapitel presenterar vi våra metodval. Vi väljer att arbeta utifrån den kvalitativa metoden med abduktion som förklaringsmodell för att lyfta fram det dolda och skapa förståelse. Studien är etnografiskt inspirerad då vi genomför både en observation och intervjuer. Dessa studerar vi med hjälp av datatriangulering utifrån olika synvinklar i syfte att metoderna ska kunna komplettera varandra. Insamling av data sker genom öppen observation och semistrukturerade intervjuer. Öppen observation blir valet då vi vill studera beteenden och inte enbart vad personerna säger att de gör. Några av de personer som deltar på mötet intervjuar vi dessutom för att kunna ta del av personalens tankar och uppfattningar. Empirin kategoriseras sedan för att möjliggöra univariat analys. Denna form innebär att vi analyserar en variabel åt gången av det vi observerat från mötet, därefter gör vi en tolkning. Våra resultat prövas vidare genom självreflektion och med medvetenhet om vår förförståelse.

## 3. Ledarskap och chefskap

---

*Kapitlet presenterar och diskuterar teori kring ledarskap och chefskap och de båda begreppens innebörder. Referensramen är uppbyggd kring nyckelbegrepp dels inom ledarskap utifrån vision, förståelse, styrning av innebörder och sociala processer och dels inom chefskap utifrån planering och kontroll.*

---

Många forskare åtskiljer chefskap och ledarskap (Alvesson 2001, Kotter 1990 m.fl.). Även om denna distinktion mellan ledarskap och chefskap uppmärksammas i litteraturen påtalar flera av forskarna att det i praktiken är svårt att skilja på ledarskap och chefskap. Vi utgår från att chefen kan utöva både ledarskap och chefskap. Vi vill klargöra vad som kommit att bli vår innebörd av de båda begreppen och kunna diskutera och tolka om det är chefskap eller ledarskap som utövas. Genom att dels poängtera denna skillnad och dels poängtera att inte skillnad görs, vill vi ge en mening till vad begreppen ledarskap respektive chefskap har för innebörd. Vi ger en teoretisk fördjupning i form av att beskriva ledarskap utifrån begreppen vision, förståelse, styrning av innebörder och sociala processer och chefskap utifrån planering och kontroll. Innan fördjupningen inleder vi med en diskussion kring ledarskap och chefskap.

### 3.1 Resonemang kring ledarskap och chefskap

Alvesson (2001) menar att chefer är utsedda ledare som har vissa rättigheter och skyldigheter genom sin formella position. En ledare kan däremot vara en informell eller politisk ledare. Att vara ledare behöver alltså inte innebära att vara chef eller vice versa. De som är chefer är utsedda till detta, medan en ledare inte behöver ha blivit utsedd. Enligt Ekstam (2002) är chefskapet inget som förtjänas av dem som arbetar för dig, utan det är något som delegeras uppifrån. Kotter (1990) menar att en chef är enbart chef i grunden, dock kan en chef också vara ledare. Att vara chef innebär alltså inte per automatik att vara ledare. Dock kan en chef även inta rollen av en ledare, men ledarrollen kan även den som inte blivit utsedd till chef inneha. Att vara (informell) ledare kräver stöd och legitimitet från anhängare (Alvesson 2001). I enlighet med detta menar Ekstam (2002) att ledarskapet inte är något som tilldelas utan det är något som förtjänas. Enligt Smircich och Morgan (1982) beskrivs en formell ledare som chef endast då personen är i en situation med förpliktelse, förväntning eller rättighet. Smircich & Morgan menar att det formella ledarskapet existerar då andra antar, erbjuder eller accepterar personen att vara formell ledare. Skillnaden mellan chefskap och ledarskap är att inom chefskap ligger fokus på kortsiktiga resultat och på implementering av viktiga närliggande beslut. Ledarskap innebär istället att skapa en vision av framtiden, planera på längre sikt och genomföra viktiga förändringar (Kotter 1990). Vi fortsätter nedan med resonemanget om chefskap och ledarskap för att ge förståelse för ledarskapets komplexitet.



Yukl (1989) är en av de författare som väljer att inte göra någon åtskillnad mellan ledarskap och chefskap då han menar att det är ett komplext område. Han anser att: "For the time being, it is better to use the various conception of leadership as a source of different perspectives on a complex multifaceted phenomenon" (Yukl 1989:253). Yukl ger beskrivning av olika författare inom området och deras synsätt på skillnader och icke skillnader rörande ledarskap. Han menar att det viktigaste inom forskningen just nu inte är att avgöra vad som egentligen är skillnaden mellan chefskap och ledarskap. Vi vill också i vår uppsats hävda att vi finner det lämpligast att använda de olika skillnaderna som finns i litteraturen för att kunna se olika perspektiv på företeelser som är väldigt komplexa. Svårigheten är att då det idag inte råder konsensus om ledarskapsbegreppet ser vi det som mer givande att kunna ge ett mer mångsidigt perspektiv med hänseende till hur forskare ställer sig till chefskap respektive ledarskap. Det finns enligt Yukl många teorier om ledarskap, dock finns det inte en ledarskapsteori. En författare som gör en åtskillnad mellan chefskap och ledarskap är Kotter (1990). Kotter poängterar att den tid vi lever i nu är mer föränderlig än förr, med större internationell konkurrens och snabbare teknologisk förändring. Då är det viktigt med mer ledarskap för att företag ska överleva och konkurrera effektivare. För att få en inblick i betydelsen av chefskap och ledarskap och dess likheter och olikheter vill vi ge en beskrivning kring hur begreppen ofta gestaltas inom dagens forskning.

Vad gäller svårigheten att särskilja mellan ledarskap och chefskap menar Alvesson (2001) att det kan vara speciellt svårt att skilja begreppen åt när chefer söker förmå folk till att förstå och känna meningsfullhet i det som ska göras, så att det genomförs. I praktiken kan begreppen bli gränsöverskridande. Som vi tolkar det är chefer med och påverkar medarbetarnas tankar och känslor samtidigt som de strävar efter att få medarbetarna att nå målen. Det finns i många av dagens organisationer en kombination av att både förmå folk att känna meningsfullhet i sitt arbete och också få folk att genomföra saker vilket Alvesson menar nog finns hos de flesta chefer i dagens organisationer. Alvesson anser att chefskap och ledarskap ibland inte har så mycket med varandra att göra i teorin. Han gör åtskillnaden att: "Allt som inte innefattar samspel med eller indirekt kommunikation med underordnade faller utanför ledarskapsbegreppet, även om aktiviteterna skulle kunna ses som viktiga chefsuppgifter" (Alvesson 2001:158). Som exempel när fokus är stort på att mäta beteende och resultat på medarbetarna så är det ett chefsarbete och handlar inte så mycket om ledarskap. Ledarskap handlar enligt Alvesson mer om *management of meaning*, det vill säga att styra innebörder, människors värderingar, uppfattningar, idéer, känslor och händelser vilket skapar en organisations kontext. Detta behandlas vidare under stycke 3.2.3 *Styrning av innebörder* och är ett av områdena inom ledarskap.

## 3.2 Ledarskap

I korthet kan det sägas att ledarskap avser att ta medarbetarna till nya platser, att fatta beslut, fokusera på effektivitet, etablera principer, se underliggande problem, formulera frågor och identifiera problem och leta efter skillnader mellan gamla och nya problem (Colvard 2003). Ledarskap karakteriseras av flexibilitet, öppenhet och syftar till att betjäna de anställda i större

utsträckning än att kontrollera dem (Godin 1998). Denna betjäning leder till att de underordnade får hjälp med att göra det som de vet behöver göras för att nå den gemensamma visionen (Fagian 1997).

### 3.2.1 Vision

Ledarskap går i stor utsträckning ut på att tillhandahålla en vision och ett mål utifrån vilket en känsla av organisation och riktning kan uppkomma (Smircich & Morgan 1982). Det handlar till stor del om att omvandla dessa önskade mål till verkliga resultat, och samtidigt tillgodose villkor såsom arbetsförhållanden och långsiktig utveckling. Viktigt i denna process är att utveckla kompetens, att ha en positiv attityd gentemot förändring och att skapa motivation (Franzén 1996). Denna process präglas av stor tillit och all kommunikation som sker inom denna ska karakteriseras av att den är öppen och ärlig. Detta för att skapa stabila processer där graden av överraskningar är låg (Kumle & Kelly 2006).

Ledarskap innebär att arbeta på lång sikt och att leda medarbetarna genom att motivera dem att nå de mål och visioner som ledarskapet syftar till att synliggöra (Gille & Rudebeck 1997, Colvard 2003). Ekstam (2002) instämmer i detta då han menar att förmågan att få medarbetarna med sig och få dem att samarbeta är avgörande för ledarskapet. Sätt som detta kan göras på är genom att ha en öppen dialog med medarbetarna kring gemensamma mål och visioner, genom att beskriva ansvar, mål och uppgifter tydligt, genom att ställa tydliga krav och ge feedback på hur kraven möts, genom att ge medarbetarna möjlighet att påverka, genom att fatta beslut, motivera dem och stå fast vid dem och genom att informera och ge stöd (Franzén 1996). En ledare är på så sätt även ansvarig för medarbetarnas utveckling. Ekstam (2002) menar att ledarskap i lyckade verksamheter karakteriseras av informationsutbyte, deltagande, delegering, förtroende, krav, stöd, engagemang och öppenhet. Kotter (1990) menar att det gäller att ha en vision som skapar förståelse för vad ledarskap egentligen är. Inom denna vision är kultur en viktig beståndsdel. Dock är det ingen lätt uppgift att skapa denna förståelse, då det finns så många olika sätt som ledarskap uppfattas på.

### 3.2.2 Förståelse

Colvard (2003) menar att för att kunna utöva ett bra ledarskap krävs det att man förstår sig själv. Detta är något som även Sandberg & Targama (1998) talar mycket om. De menar att ledarskap går ut på att förstå sig själv och vara medveten om sin egen förståelse, dels för att själv kunna utvecklas vidare och dels för att hjälpa medarbetare att kunna utvecklas. Anledningen till att detta är viktigt grundar de i att varje individ skapar och utvecklar sin egen förståelse, vilken därmed utgör en del av individen. Ledarskapet syftar till att vägleda personalens skapande av sin egen verklighet, genom att förklara, stödja och stimulera personalen. Det är viktigt att ha en öppen och ärlig dialog och ge en utmanande och attraktiv vision. Genom visionen styrs medarbetarnas uppfattning och förståelse kring strukturer och

föreskrifter. Det är med andra ord av stor vikt inom ledarskap att avläsa och kartlägga personalens förståelse, göra alla delaktiga i nya tankar och skapa engagemang och medansvar (Sandberg & Targama 1998). Genom att ifrågasätta den förståelse och de värderingar ens agerande bygger på menar Sandberg & Targama (1998) att man kan åstadkomma kompetensförnyelse. För att lyckas med detta menar de att det är ledarskapets uppgift att vägleda personalen genom att förklara, stödja och stimulera så att personalen kan skapa sin egen verklighet.

### 3.2.3 Styrning av innebörder

”Leadership as a phenomenon is identifiable within its wider context as a form of action that seeks to shape its context” (Smircich & Morgan 1982:261). Enligt denna definition kan vi förstå ledarskap som en handling vilken skapar sitt sammanhang. Detta kan vara svårt att åstadkomma, då olika människor kan tolka samma situationer på olika sätt. Förvirring och oklarheter kan uppkomma i en grupsituation kring ledarskapet om medarbetarna har motstridiga definitioner av verkligheten. Ledarskap handlar om att styra innebörder, det vill säga att påverka medarbetarnas uppfattningar, idéer och värderingar och känslor genom händelser som skapar sammanhanget. Verktyg som kan användas för att skapa förståelse för situationen och förmå medarbetarna att sträva åt samma håll är till exempel ritualer, myter, symboler och genom hur språket används (Alvesson 2001). Det är viktigt att poängtera att det inte är enbart ledaren som styr organisationens mening utan även medarbetarna är med och påverkar. Därför är det självklart så att ledaren inte alltid lyckas skapa den mening de avser. Det kan istället vara så att medarbetarna reagerar och söker förändra den verklighet som förmedlas (Smircich & Morgan 1982).

Grunden till uppfattningen att ledarskapet skapar sitt sammanhang har sin bas i att ledarskap konstrueras socialt genom interaktion. Det grundar sig i att individer ger upp sin rätt att skapa verkligheten till ledaren, vilken i sin tur måste skapa denna på ett sätt som tilltalar de underordnade (Smircich & Morgan 1982). För att lyckas med detta är det viktigt att ledaren har mod att agera och förmågan att lyssna (Colvard 2003). Alvesson & Sveningsson (2003) menar att lyssnandet, som de tillsammans med informella samtal kategoriserar som vardagliga aktiviteter, är av vikt då det leder till positiva effekter såsom att medarbetarna känner sig respekterade, mindre anonyma och som en i gänget. Alvesson & Sveningsson menar att det i själva verket kan vara så att ledarskap kan vara närmre relaterat till det vardagliga än till genomförandet av storslagna handlingar och genomförande av förändringar. Som exempel på detta menar de att just förmågan att kunna lyssna är av stor vikt. Denna förmågas vikt ligger i att det är ledaren som lyssnar och inte någon medarbetare. Faktumet att det är ledaren som utför handlingen gör den mer speciell och verkningsfull. Dock menar de inte att lyssnandet i sig är avgörande för ledarskapet, utan de vill visa på att den mening som följer denna aktivitet är intressant för att förstå hur ledarskapet struktureras.

Kotter (1990) menar att det behövs ett starkt ledarskap för att hjälpa utvecklandet av en användbar kultur. Genom rätt sorts kultur kan både chefskap och ledarskap uppmuntras och

både kortsiktiga mål och långsiktig förändring kan uppnås. Kotter menar att om inte en sådan kultur finns, som stödjer chefskap och ledarskap så bör denna skapas. Samtidigt menar han att det bara är i särskilda kulturer som det återfinns kompetent ledarskap i hela organisationen

### 3.2.4 Sociala processer

Det är i interaktiva sociala processer vi kan se ledarskapet. Det finns åtminstone två parter som i interagerandet skapar ledarskap - ledare och de ledda. Ledarskap som social process kan beskrivas genom att förstå hur mening skapas, bibehålls och förändras (Smircich & Morgan 1982). Kotter (1990) beskriver ledarskap som en process på så vis att ledarskapet dirigerar och mobiliserar människor och deras idéer. Ledarskap ger rörelse och skapar förändring. Även Alvesson (2001) poängterar vikten av att inte enbart se till ledarens handlingar utan också det bakomliggande. Han menar även att det är viktigt att se till hur medarbetarna tolkar och reagerar på handlingarna, det vill säga att se de sociala processerna. Vad gäller studier av ledarskap är det processerna som är det centrala och inte handlingarna i sig. Genom studier av processer kan vi se hur ledarskapet påverkar medarbetarna. Något av det som är speciellt intressant med att studera processen ledarskap är att se vad individerna som är inblandade i processen väger in i betydelsen ledare. Alvesson (2001) menar att man ska beakta processen som pågår i en viss kontext och lyssna till de medverkandes version och ta reda på när, hur och på vilket sätt de berörda talar om ledarskap för att förstå deras orienteringar, värderingar och känslor kring ledarskap. Det centrala menar Alvesson (2001) är att förstå den sociala kontext där ledarskapet sker. Han menar att vi kan förstå ledarskap när vi känner till att det är en socialt komplex process där ledares och medarbetares handlingar och relationer ställs i samband med den kulturella kontexten. Yukl (1989) menar att de ledarskapsförmågor en person bör ha beror mycket på vilken typ av organisation personen verkar inom.

Vi har i denna uppsats poängterat att ledarskap definieras och uppfattas på flera olika sätt. Enligt Yukl (2002) har dock de olika definitionerna och uppfattningarna åtminstone en sak gemensamt och det är att de alla består av en influerande process, vilken ska göra det lättare att utföra en kollektiv uppgift. Detta genom att styra innebörder och på så sätt påverka människors skapande av sin verklighet. För att lyckas med detta menar Gille & Rudebeck (1997) att chefen bör inta rollen som processledare för att försöka få alla att dela avsikten med företagets åtgärder. För att kunna åstadkomma detta är det viktigt att se till helheten och företagets utveckling och ställning. Det är viktigt att identifiera problemområden inom vilka företaget verkar. Detta då problemlösning ses som grunden för kompetensförnyelse i företagen. Processledarens uppgift är att strukturera processen och på så sätt leda företagets kompetensförnyelse (Gille & Rudebeck 1997). Denna process kräver effektiv kommunikation så att alla inblandade strävar åt samma håll, mot samma vision. För att lyckas med detta måste ledaren i ett tidigt skede gestalta processen, vilket innebär att ledaren ska personifiera karaktären och kursen hos processen (Gille & Rudebeck 1997, Smircich & Morgan 1982). Ledaren ger med andra ord mening åt ansträngningen att genomföra åtgärden (Gille & Rudebeck 1997). I och med detta blir ledaren en del av processen från vilken han/hon inte kan lösgöra sig (Sandberg & Targama 1998).

## 3.3 Chefskap

I korthet innebär chefskapet att ta hand om dig där du är, att söka fakta, fokusera på produktivitet, skapa policys, se och höra vad som pågår, söka svar och lösningar och leta efter likheter mellan nya och gamla problem, för att på så sätt använda gamla lösningar på nya problem (Colvard 2003). Chefskap ses som mer byråkratiskt och stabilt än ledarskap (Alvesson & Sveningsson 2003). De anställda kan inte räkna med ett öppet kommunikationsklimat utan de befinner sig i ett need-to-knowförhållande. Chefskap tillhandahåller en väg, bestående av regler och förhållningssätt, för att nå målen. Dock är denna väg något av en så kallad my way or the highway (Kumle & Kelly 2006). Med andra ord handlar chefskap mycket om att kontrollera resurserna och att kommendera order (Weathersby 1999). Det vill säga chefskap handlar till stor del om att kunna påverka människor.

### 3.3.1 Planering och kontroll

Det finns som tidigare nämnts en svårighet i att särskilja mellan chefskap och ledarskap. Alvesson (2001) menar att många beskriver ledarskap som att ledare mer litar till sina personliga egenskaper. Den stora skillnaden mellan chefer och ledare är att en chef oftast ses som någon som planerar, samordnar och kontrollerar.

Ahltorp (2003) ser chefskapet som ett operativt utförande av det som bestäms på strategisk nivå. Chefen ska alltså ha förmågan att få saker gjorda genom andra människor. Jackall (1988) har studerat chefer i företag, deras arbete, den sociala kontexten och deras strävan efter framgång, där det framkommer att kortsiktiga beslut eftersträvas av många chefer. Han ger exempel på den etik som cheferna konstruerar för att överleva och växa i deras omgivning. Den förklarar varför vissa blir vinnare medan andra misslyckas. Viljan att göra karriär är drivkraften enligt honom och också förutsättningen när många beslut fattas. Även Yukl (2002) instämmer i vikten av beslutsfattandet som en del av chefers arbete. En intressant liknelse av chefers arbete ger Fagiano (1997) som menar att chefskapet kan ses som en bläckfisk, där chefen är hjärnan och medarbetarna är armarna och utför det som chefen bestämmer. Detta innebär i sin tur att chefen ska strukturera de inre systemen och guida medarbetarna rätt för att kunna maximera nyttan av dessa (Ahltorp 2003, Gille & Rudebeck 1997). Det finns ingen mall till hur chefsarbete ska utföras då det är så komplext och mångfacetterat. Anledningar till detta som Wenglén (2005) nämner är att chefer arbetar i sociala miljöer och att chefsarbetet sker genom sociala interaktioner med olika intressenter. Arbetet innebär att balansera dessa intressen och försöka få alla att bli nöjda med sin arbetssituation. Detta är självklart svårt då åtgärder som gynnar en samtidigt missgynnar en annan.

Chefsarbete handlar också om arbete med människor som inte lyder under chefen. Detta innebär alltså att kunna samarbeta och kommunicera även med människor som chefen inte har

någon formell auktoritet över (Yukl 1989). Det är alltså också viktigt för chefen att bygga upp och upprätthålla relationer (Yukl 2002). Kotter (1990) menar att chefskap inte får glömmas bort, då det är viktigt att kunna bibehålla ett kompetent chefskap i form av god planering, kontroll och klar uppgiftsfördelning även då ledarskap är av stor vikt i en allt mer föränderlig omvärld.

### 3.4 Kapitelresumé

Kapitlet visar på att begreppen ledarskap respektive chefskap ibland skiljs åt. Att vara chef är att inneha en utsedd befattning. Chefen utövar sedan i sitt yrke chefskap, ledarskap eller både och. *Chefskap* innebär fokusering på kortsiktiga resultat och närliggande beslut medan *ledarskap* ser visionen av framtiden med genomförande av betydelsefulla förändringar på längre sikt.

Inom ledarskap är det en viktig strävan att uppnå en gemensam *vision*. För detta krävs ett ledarskap som innebär att motivera och få med sig medarbetarna i ett samarbete. Medarbetarna ska genom ledarskapet få vägledning att göra det som behövs för att nå den gemensamma visionen. Ledarskap innebär också att vara med och skapa *förståelse* vilket är av stor betydelse för att skapa engagemang och få medarbetarna delaktiga i organisationen. *Styrning av innebörder* innebär att ledarskapet skapar sitt sammanhang. Ett bra ledarskap utövas på så sätt att medarbetarna förmås sträva åt samma håll genom påverkan av deras känslor och uppfattningar, vilket kan göras genom symboler, myter, ritualer och språk. Men det är viktigt att inse att det inte är enbart ledarskapet som är styrande utan att medarbetarna också är med och påverkar. Ledarskap är en *social process* vilken konstrueras genom interaktion mellan åtminstone två parter - ledare och ledda. Ledarskap kan ses som en influerande process vilken gör det lättare att utföra en kollektiv uppgift och därigenom påverka och vägleda människors skapande av sin verklighet. För att kunna styra innebörder måste chefen och medarbetarna nå en förståelse vilken gör alla delaktiga i nya tankar och skapar engagemang.

Chefskap innebär till skillnad från ledarskap mer av *planering* på kort sikt och handlar om *kontroll* och regler för medarbetarna. Chefskap präglas ofta av samordning och implementering av kortsiktiga beslut. Det finns ingen mall för hur chefsarbete ska struktureras då det många gånger handlar om att balansera flera intressenters intressen, vilka utspelar sig i olika sociala miljöer. Planering, kontroll och kommunikation för att bygga upp relationer för chefskapets beslutsfattande blir därför viktiga uppgifter.

## 4. Mötet

---

*I kapitlet presenterar vi den empiri som framkommer under observation och intervjuer på Mode AB. Analys och tolkning följer efter varje del av observationen, där även intervjudata som insamlas från medarbetare och chef tillkommer.*

---

Vår observation av det aktuella mötet visar sig naturligt kunna delas upp i sex delar. I den första och sista delen finns samtliga mötesdeltagare med, medan det i de övriga fyra finns en uppdelning av personalen. För att underlätta för läsaren vill vi börja med att presentera de olika chefspersoner som förekommer genom att redogöra för deras namn och befattning. Den chef som beskriver sig själv som mötets ordförande väljer vi att kalla Katrin. Chef nummer två väljer vi att kalla Julia. Den tredje och sista personen vi valt att namnge benämner vi Helena. De chefspositioner dessa tre innehar innebär att de är ansvariga för olika avdelningar inom butiken. Vad dessa personer innebär för mötet och dess utfall framkommer nedan. Vidare ger vi först en bakgrund till varje ämne vi behandlar, varefter observationen beskrivs, vilket efterföljs av en presentation av vår tolkning.

### 4.1 Möte på Mode AB

En söndag i november får vi reda på att ett möte i en klädesbutik ska hållas. Julia berättar att syftet med mötet är att låta medarbetarna vädra sina tankar och eventuella problem kring de vardagliga arbetsuppgifterna. Katrin berättar att ett möte med denna betydelse och detta syfte förekommer fyra gånger per år och betonar att det är lagstiftat att ha sådana möten. Vi får veta att den största delen av personalstyrkan i butiken är kallade till mötet. De personer som inte deltar i mötet är deltidsarbetare och extrajobbare, vilka inte ingår i den vardagliga arbetsstyrkan. Katrin menar att det är väldigt viktigt att så många som möjligt kan närvara och på så sätt göra mötet mer fruktbart. Dessa mötestillfällen är inplanerade i årsschemat som varje anställd har fått tilldelat sig. Mötet är alltså obligatoriskt och inräknat i arbetstimmarna, berättar Katrin. Vi får även reda på att det en tid innan mötets utsatta datum hängdes upp en lista, där personalen anonymt fick sätta upp punkter de ville skulle tas upp på mötet. Julia berättar att ingen valt att skriva något. Hon säger att hon tycker att det är lite konstigt, men nämner inget mer om detta.

Julia berättar för oss att det är Katrin som ska hålla i mötet och att det därför är till henne vi ska vända oss. På måndagen tar vi kontakt med Katrin, mötets formella ledare, som vid tillfället befinner sig i en annan butik. Även om Katrin är mötets formella ledare, så finns det en butikschef som egentligen håller i möten av denna typ. Det ligger på butikschefen att ta beslutet om vi får göra en observation eller inte. Tyvärr kan hon inte själv hålla i mötet, då hon är tvungen att vara på en kurs just denna dag. Denna kurs är viktig för henne att gå då hon snart börjar i en ny butik. På måndag eftermiddag får vi klartecken till att vi kan delta, dock

inte under hela mötet, då den första delen ska behandla sekretessbelagd information om en kampanj. Klockan 08.45 är vi välkomna till mötet som varar drygt en timme. När vi kommer in i lunchrummet har de precis avslutat första delen av mötet.

Det är 15 personer som deltar på mötet, vilket enligt Katrin är den största delen av personalstyrkan. Vi blir positivt välkomnade och presenterar oss själva. Katrin berättar kortfattat för alla hur mötet ska struktureras. Hon förklarar att då det är ont om plats i lunchrummet där mötet dittills ägt rum ska personalen delas upp i två grupper, då detta behövs för att kunna diskutera. Grupperna ska placeras på två olika platser. På whiteboardtavlan har namnen på deltagarna i respektive grupp skrivits upp, av vilka alla är kvinnor. Indelningen är klar sedan tidigare. Fyra diskussionsämnen presenteras av Katrin, vilka ska fördelas på de två grupperna. Det blir en kort diskussion om vilken grupp som ska behandla de respektive ämnena. Det blir till slut som så att den ena gruppen (härefter kallad grupp 1) ska diskutera galghantering och luncher, medan den andra (grupp 2) ska diskutera provrum och påfyllningssystem. Grupp 2 går iväg och en av oss observatörer följer med denna, medan de andra två stannar kvar med grupp 1.

I grupp 1 är det sju personer med Katrin som formell ledare. Alla deltagarna sitter runt två bord i lunchrummet inkluderat observatörerna, så alla har överblick över varandra. Över ena bordet på väggen hänger det en stor klocka, vilken tydligt markerar vilken tid det är. Klädseln bland deltagarna är ledig och passar in i stilen på klädesföretaget. Katrin inleder med att säga att det ska vara någon som tar på sig sekreterarerollen och riktar sig mot en person och ler. Snabbt tar personen i fråga på sig denna roll och lägger papper och penna framför sig. Hon verkar glad över uppgiften.

De 8 personerna i grupp 2 går ut och sätter sig i butiken. Denna grupp leds av Julia. Vissa tar med klappstolar från lunchrummet, andra tar små stolar och pallar från barnavdelningen, då mötet äger rum nära denna. Deltagarna på mötet sätter sig därefter i en ring och mötet börjar. Nästan omedelbart efter inledningen på mötet går Julia på grund av en ringande telefon från mötet för att inte återvända. Hon berättar senare att nya varor kom och att någon måste ta hand om dessa. Mer eller mindre automatiskt tar då Helena över. Hon sitter närmast Julia och tar över hennes papper med dagordningen.

#### 4.1.1 Intressanta infallsvinklar

##### **Chefskap och ledarskap skapar kulturen**

Det första vi blir intresserade av i vår kontakt med Mode AB är listan som hängs upp för medarbetarna. Det är speciellt intressant att ingen väljer att skriva något på listan. Vi frågar intervjupersonerna om varför de tror att det blivit så. En person berättar att tanken var att ta hem listan och fylla i den. Hon säger vidare att hon inte vet anledningen till varför ingen skrev något. Hon tror att det kan vara "...att man inte riktigt vågar säga vad man tycker och tänker." Som Alvesson (2001) betonar är det viktigt att studera hur medarbetare tolkar och reagerar på handlingar. I detta fall tycks det önskade resultatet av listan uteblivit. Något bakomliggande



kanske gör att ingen skriver. En annan teori vi får höra är att medarbetarna inte behöver skriva något, då cheferna ändå ordnar det. Detta kan tyda på att chefskapet på Mode AB uppfattas som Kumle & Kelly (2006) uttrycker det: *my way or the highway*. Det verkar som om ingen anser det spela någon roll om de skriver eller inte. Weathersby (1999) talar om att chefskap handlar om att kontrollera resurser och att kommendera order, och kanske även detta synsätt präglar chefskapet på Mode AB. Om personalen är van vid att chefskapet fungerar på detta sätt ser de kanske heller ingen anledning att vid dessa specifika tillfällen agera annorlunda. Dylika försök att få personalen att tycka till har tidigare gjorts. Katrin påpekar också att det tidigare fanns ett system med en låda att lägga förslag i, vilket inte heller fungerade. Listan är med andra ord ett försök till något nytt. För att förstå varför något inte lyckas menar Alvesson (2001) att den sociala kontexten måste förstås och relateras till ledarskapet. Den kultur som skapats på företaget, vare sig det är önskat eller ej, bidrar kanske till att personalens agerande uteblir. I Mode AB:s ledarskapskriterier för chefer står det att: "Chefen ska informera och kommunicera på ett pedagogiskt sätt som möjliggör för alla medarbetare att förstå vad som gäller i deras dagliga arbete." Det kan vara här som problemet har sin början, om detta inte fungerar på ett önskat sätt. Det kan vara som så, vilket Alvesson & Sveningsson (2003) talar om, att ledarskapet kan vara närmre anknutet till de vardagliga händelserna och agerandet däri framför storslagna handlingar. Detta kan förklara varför ingen i personalen tar steget och drar nytta av detta tillfälle fullt ut. Cheferna kunde kanske tydligare ha poängterat vikten av medarbetarnas åsikter. Katrin säger att de kanske uttryckte sig på fel sätt på listan. Hon säger att: "Vi skrev att de skulle skriva konstruktiva förslag, kanske var det detta som var problemet." Hon menar vidare att det nog fick de anställda att tveka, då de kanske inte trodde att förslagen var tillräckligt konstruktiva. Detta visar hur viktigt det är att uttrycka sig rätt och att förmedla rätt budskap. Sandberg & Targama (1998) karakteriserar bra ledarskap genom att tala om vikten av att förklara, stödja och stimulera för att möjliggöra för medarbetarna att skapa sig en verklighet. Detta utgör enligt dem även grunden för kompetensförnyelse. Om en brist på detta finns kan det förklara utfallet ytterligare. Det finns fler saker som talar för att kommunikationen och ledarskapet inte fungerar fullt ut. Det visar sig att chefernas och medarbetarnas roller på mötet är oklara då deltagarna på mötet har olika uppfattningar angående mötet och dess betydelse. Medarbetarna verkar ha olika uppfattningar kring vilken roll t.ex. Katrin skulle ha på mötet. Då hennes beteende uppfattas som mer passivt än vanligtvis ser en medarbetare detta som tecken på att mötet var till för medarbetarna medan en annan menar att hon tror att Katrin var för dåligt påläst. Dessa uppfattningar tyder på det som Smircich & Morgan (1982) skriver om, nämligen att oklarheter och förvirring kan uppkomma i grupsituationer om definitionerna av verkligheten är skilda. Detta utvecklar vi närmre under 4.3.3 *Tolkning lunchschema*.

### **Chefskap kontra ledarskap**

Mode AB framstår som en organisation med en tydlig hierarki och en klar struktur genom befattningsnivåerna. Vi märker tydligt exempel på detta, då det är butikschefen som beslutar om vi får observera mötet trots att Katrin är den som håller i mötet. Beslutsfattandet vittnar om vem som är chef, vilket Yukl (2002) talar om. Vad det innebär att vara chef diskuterar Alvesson (2003). Han menar att chefer är utsedda ledare vartill skyldigheter och rättigheter medföljer. Exempel på detta tycker vi oss även se redan inledningsvis genom det chefskap Katrin utövar. Detta då hon startar mötet med en presentation av vad mötet ska behandla och

hur strukturen ska vara. Hennes agerande kan ses som en förväntad skyldighet hon har gentemot personalen. Utformningen av mötet har arbetats fram genom diskussioner mellan cheferna. Detta är exempel på det agerande som Alvesson (2001) kategoriserar som chefskap genom planering, samordning och kontroll. Indelningen i de två grupperna är även denna gjord innan mötet, vilket gör oss intresserade av att få veta mer kring detta. Vi frågar oss varför denna indelning gjorts på förhand. Katrin berättar att indelningen inte är slumpmässig, utan ler och säger att "...vissa personer placerades i olika grupper för att diskussionen skulle bli bättre". Enligt henne är denna uppdelning till för att alla lättare ska kunna komma till tals. Sandberg & Targama (1998) betonar att avläsning och kartläggning av personalens förståelse för att på så sätt skapa engagemang, medansvar och delaktighet i nya tankar är av vikt för ledarskapet. Baserat på det tycker vi att Katrin gör ett ledarskapsförsök genom att hon strukturerar upp grupperna på ett sätt som möjliggör för just delaktighet, engagemang och ansvar.

Det visar sig även att fler händelser under mötet planerats tidigare. Ett exempel på detta är att Katrin mer eller mindre tilldelar en person sekreterarerollen, samtidigt som hon får personen att tro att det är hon själv som väljer att ta på sig rollen. Detta tycker vi visar på ett underliggande samspel och en indirekt kommunikation, vilket Alvesson (2001) menar är grundläggande för ledarskap. Katrin väljer att inte styra och ställa, men vet att sekreteraren väldigt gärna tar sådana roller. Detta är önskat då Katrin menar att när den utvalda personen agerar sekreterare (och är upptagen med att skriva) får andra mer utrymme i diskussionen. Katrin har en förståelse för hur hon bäst ska kunna skapa en bra diskussionsmiljö, vilken har sin bas i den förståelse hon har om medarbetarna och sig själv. En förståelse som Sandberg & Targama (1998) menar behövs i gott ledarskap. Att gruppen sitter i en ring där ingen sticker ut bidrar vidare till att diskussionen kan hållas mer öppen och att alla känner sig som en i gänget. Denna gemenskap framhåller och poängterar bland annat Alvesson & Sveningsson (2003) som en viktig komponent för ett lyckat ledarskap.

I den andra gruppen är det istället Julia som börjar leda mötet. Hon avbryts av telefonen, varpå Helena tar över. Det intressanta här är att det framstår som att Julia är mer förberedd att hålla i mötet genom sin dagordning, ändå är det hon som går i väg. Julia berättar för oss att det måste vara en chef som tar hand om leveransen och då mötet ändå är till för medarbetarna spelar det ingen roll om det är hon eller Helena som går iväg. Det blir en naturlig övergång till Helena som ingen ifrågasätter. Detta visar på en flexibilitet, vilket Godin (1998) menar tyder på att ledarskap utövas. Det visar även på en förmåga att främst betjäna de anställda istället för att kontrollera dem. Genom att göra detta kan anställda lättare nå den gemensamma visionen (Godin 1998). De sätt som Helena nyttjar dessa tankar på återfinns under stycke 4.4 *Provrum* och 4.5 *Påfyllningssystem*.

## 4.2 Galghantering (grupp 1)

### 4.2.1 Galghanteringsrutiner

Vi får berättat för oss att det finns ett antal återanvändbara galgsorter som används i butiken och ytterligare lika många som är förbrukningsvara. Omsättningen på plagg som hänger på galgar visar sig vara av betydande storlek, vilket innebär att galgar som inte skickas med kunden ska hanteras. Kunden får med sig galgar endast när de vill och efterfrågar, oftast vid ytterplaggsinköp. Galgarna som inte följer med kunden sorteras i kassan. När utrymmet där är slut ska galgarna förflyttas från butiken och ut på lagret och där placeras i ordning. Det ska vara lättillgängligt att hämta galgar från lagret då det kommer nya varor som ska hängas upp på galgar. Om det skulle bli så att det finns för mycket galgar på lagret framkommer det att det skickas kartonger med galgar till huvudlagret och vice versa. Genom detta system har samtliga butiker en rimlig mängd med galgar.

### 4.2.2 Observation galghantering

Grupp 1:s första punkt är att diskutera galghanteringen och innan Katrin hinner inleda diskussionen börjar sekreteraren spontant med att säga att galghanteringen inte fungerar. Ett par personer skrattar och skämtar lite kring att detta samtalsämne varit uppe på möten otaliga gånger tidigare och antyder att sekreteraren är speciellt intresserad av denna fråga. Stämningen är lättsam men allvaret framkommer genom att skämten varvas med starka åsikter. Katrin bryter in och återtar ledningen av mötet genom att säga: "Det tar vi upp, det är intressant". Hon fortsätter påkalla uppmärksamhet genom en snabb vissling, varefter hon går igenom hur den rätta hanteringen av galgarna ska vara. Sekreteraren bryter in emellanåt för att fylla i och berätta hur hennes förslag till bättring ser ut genom att relatera till sig själv. Förslaget om förbättring premieras av Katrin då hon säger: "Bra!". Ett par andra deltagare bidrar också med förklaringar och sina egna åsikter om saken. De köper inte helt sekreterarens argument och förslag. När de slutligen enats om hur galghanteringen ska förbättras kommer en kommentar från en medarbetare som lyder: "Håller vi detta till jul, då klarar vi hela året!". Skratt utbryter. Det är alltså fritt fram för samtliga deltagare att bryta in och detta görs också.

Katrin föreslår, baserat på sekreterarens förslag, att en lathund ska skapas för att alla i personalen, gammal som ny, ska känna till rutinerna. Sekreteraren tar upp förslag på vad som ska innefattas i en sådan lathund och de övriga deltagarna instämmer i det mesta, men påtalar vissa mindre ändringar som de tror fungerar bättre. Katrin tar på sig viss skuld i att allt inte fungerar som det ska med galghanteringen. Hon säger att "...det är ett problem vi har, att informationen inte går fram". Katrin vänder sig sedan mot resten av gruppen och säger: "Vi måste hela tiden tänka på hur kunden ser det. De ser allt när de står i kön." Skämt angående detta kommer från olika håll och alla skrattar.

Katrin ställer emellanåt frågor till deltagarna om hur vissa saker har varit och upplevts, och även om saker som tidigare varit uppe för diskussion förbättrats eller ej. Det är en öppen stämning, men även om folk bryter in och pratar är det tydligt att Katrin innehar den högsta positionen inom gruppen. Alla uppmuntras att säga något under mötets gång. De som inte spontant gör sin röst hörd framför kommentarer efter att chefen ställt en direkt riktad fråga. Samtalsämnet utvecklas vidare till att även beröra hur kassan i övrigt ska se ut och när och hur den ska ställas i ordning. Det pratas om hur de står i kassan. En säger: "Jag spänner mig", och att de andra gärna får säga till henne när hon gör det. De ska påminna varandra om att slappna av.

### 4.2.3 Tolkning galghantering

#### **Öppen diskussion**

Stämningen på mötet upplevs som öppen och Katrin ställer emellanåt frågor till deltagarna som bidrar till att få med dem i diskussionen. Att få medarbetarna med sig och få dem att samarbeta är avgörande för ledarskapet. Detta då ledarskap bygger på förtroende, krav, stöd, engagemang och öppenhet (Ekstam 2002). För att lyckas med detta är det viktigt att ha en öppen dialog med medarbetarna kring gemensamma mål och visioner (Franzén 1996). Vi kan också se en antydning till ledarskapsutövande från sekreteraren som självmant tar på sig rollen som mötets informella ledare. Genom att hon bryter in med sina egna förslag ganska ofta blir hon en central person under mötet. Alla håller inte med om allt hon säger men hon får ändå stöd för mycket av det hon säger vilket visar sig bland annat när chefen använder sig av hennes förslag när hon föreslår förbättringsåtgärder. Detta visar på att hon försöker få legitimitet att agera ledare från övriga deltagare på mötet, vilket enligt Alvesson (2001) krävs för att fungera som informell ledare.

Katrins sätt att ena medarbetarna om ett förslag genom sin vissling visar att trots öppen diskussion är det hon som är ansvarig för processen att få fram alla åsikter under mötet. Det är också Katrin som ger förslag på en lathund för att kunna komma med en förbättring på galghanteringsproblemet. Katrin ger medarbetarna möjlighet att påverka och motiverar dem genom att beskriva en gemensam vision om en lathund och målet med denna. Weathersby (1999) menar att chefskap innebär att kontrollera resurserna och kommendera order, vilket vi menar passar väl in på Katrins agerande. Medarbetarna är resurserna, och order utövas genom att Katrin visslar och påkallar uppmärksamhet och berättar om hur hanteringen av galgar ska ske.

#### **Genomförande i realiteten**

Att frågan om galghantering tidigare varit uppe för diskussion visar på att det är ett problem som organisationen ännu inte kommit tillrätta med. På mötet ger Katrin intryck av att lyssna på medarbetarnas förslag och tar åt sig av de tankar och förslag som finns kring lösningen av hanteringen av galgar, för att sedan kunna implementera dem för att nå en förbättring i organisationen. Detta visar på chefskap då implementering av beslut är en viktig chefsuppgift (Kotter 1990). Vid våra intervjuer frågar vi medarbetarna hur det egentligen gick med

lathunden som chefen föreslog och vars skapande alla under mötet verkade uppskatta. Vi får reda på att det skett väldigt lite förändringar, och att det mesta är tillbaka i samma gamla spår igen. Det har lyssnats på förslagen men ingen ordentlig åtgärd har vidtagits, då medarbetarna inte sett några lathundar eller liknande.

Ledarskap går ut på att få med sig medarbetarna genom en öppen dialog och genom tillhandahållandet av en vision (Franzén 1996), vilket vi tycker oss kunna se sker på mötet. Även det som sedan äger rum, det vill säga att informera och ge stöd i den fortsatta utvecklingen genom uppföljning av de krav som ställts, är viktigt för ledarskapet (Franzén 1996). När vi frågar om uppföljningen under intervjuerna menar en medarbetare att det överlag fungerat dåligt. Katrin däremot menar att efter mötet så fungerar galgrutinerna och ordningen i kassan bättre, men att den övriga uppföljningen inte varit perfekt. Katrin menar att för att komma tillrätta med de rutiner som inte fungerar, så diskuteras dessa på deras morgonmöten. På dessa möten har hon ett flertal gånger tjatat om att rutinerna måste förbättras. Vad gäller de skilda åsikterna kring uppföljningen visar detta på att organisationsmedlemmarna inte uppfattar verksamheten på samma sätt.

Ekstam (2002) menar att ledarskap i lyckade verksamheter karakteriseras av ett utbyte av information, deltagande och delegering av uppgifter. Detta utbyte av information är även av stor vikt för chefskapet (Yukl 2002). Det visar sig att en av anledningarna till att problem kvarstår med galgrutinerna är just att information till medarbetarna inte når fram, speciellt inte till de nya. Detta problem utvecklar och diskuterar vi mer under *4.4.3 Tolkning provrum*. En medarbetare tycker att det varit till stor hjälp om det funnits lathundar, då det är mycket de nya inte får reda på. För att ledarskap ska kunna utövas betyder det att chefen måste erbjuda en vision och ett mål så att alla i organisationen strävar åt samma håll (Smircich & Morgan 1982). För att visionen ska kunna tydliggöras måste chefen nå fram till de nya medarbetarna genom att utöva ledarskap. Chefen får då chansen att styra innebörden och kan på så sätt påverka medarbetarnas uppfattningar, idéer, värderingar och känslor (Alvesson 2001). Genom att skapa sammanhang via hur språket används i organisationen och genom att skriva ner rutiner i en lathund kan en förståelse för situationen skapas, och då förmås medarbetarna att sträva åt samma håll.

Lyssnandet är viktigt för ledarskap enligt Colvard (2003), vilket Katrin under mötet visar förmåga på. Katrin vill få alla att vara med i diskussionen vilket tydligt märks när hon ställer direkta frågor till enskilda individer. Det är också tydligt att hon lyssnar på vad de har att säga. Förutom att lyssna påpekar Colvard även vikten av att agera. Enligt Smircich & Morgan (1982) blir agerandet från chefen av speciell betydelse då chefen för att kunna utöva ledarskap måste konstruera en verklighet som passar organisationens medlemmar. Då ledarskap konstrueras socialt genom interaktion måste ledaren skapa verkligheten på ett sätt som tilltalar medarbetarna eftersom medarbetarna själva ger upp sin rätt att skapa denna till ledaren. Vi tycker att cheferna under mötet visade prov på att de både kan lyssna och agera, däremot ställer vi oss frågande till om lyssnandet och agerandet är lika tydligt i vardagliga situationer.

## 4.3 Lunchschema (grupp 1)

### 4.3.1 Nytt lunchschema

För butiker är det viktigt att luncherna fungerar, så även för denna butik. Vi får reda på att då det är många personer som arbetar samtidigt skapas det sedan en tid tillbaka för varje dag ett lunchschema, så att var och en vet när de ska äta. I den utsträckning det går är det viktigt att försöka hålla sig till dessa tider. Vi får även reda på att det ofta uppstår situationer med kunden som hindrar personalen från att komma iväg på lunch på utsatt klockslag. Kommunikationen personalen emellan blir då avgörande för att förändringar inte ska medföra problem. Vi förstår det som att det anses viktigt att berätta för den nästföljande personen att det uppstått en försening och att personen i fråga blir meddelad när den nya tidpunkten för dennes lunch är. Förståelse och flexibilitet blir alltså avgörande för att kunna följa schemats struktur, även om tiderna framflyttas något. Vad som vidare bör poängteras är att fördröjningen inte är oproblematisk. Det finns tider då det är viktigt att alla finns ute i butiken samtidigt, exempelvis för att städa butiken, vilket är en rutin som är densamma varje dag. Ingen kan då sitta i lunchrummet och äta. För många personer får inte heller sitta tillsammans och äta åt gången, då detta leder till att butiken blir underbemannad vilket går ut över kunderna.

### 4.3.2 Observation lunchschema

Katrin påbörjar diskussionen om lunchen med att helt enkelt påpeka att lunchen nu är nästa punkt att behandla. Det blir i princip helt tyst under en liten stund. Ingen verkar veta vad som ska sägas angående denna punkt. Katrin berättar då om lunchschemat och om hur den nya strukturen ser ut. Det nämns en del synpunkter på schemat och det förekommer även en allmän diskussion kring luncherna. En av deltagarna säger med ett skratt att det kan vara svårt med rasterna ibland t.ex. då hon blir stoppad av en kund som vill fråga någonting när hon är på väg till lunchrummet. Hon menar att i det läget kan hon inte bara säga: "Nä, jag har rast nu". Sedan skrattas det. Katrin poängterar att "Nä, vi jobbar ju i ett serviceföretag". Hon håller hela tiden ögonkontakt med alla när hon talar. Skratt utbryter och det kopplas åter att detta är samtalsämnen som tidigare varit uppe. Katrin ställer istället frågan om hur det känns med den nya sortens schema. Samtliga tycker att dessa fungerar bra. Beröm om scheman framkommer. Katrin förklarar att det ibland kan vara svårt att få ihop ett bra schema och att personalen då är välkomna att ändra det i samråd med en chef. Skämt om att cheferna "...också är människor och att alla kan göra fel" utropas av sekreteraren, som även noterar detta i protokollet. Gruppen kommer fram till att det är kommunikationen som är det viktigaste. Att tala om för varandra när det blir fördröjningar och vikten av flexibilitet framhålls av en medarbetare. Stämningen är god och Katrin frågar hur det känns och poängterar att detta var ett givande möte med bra diskussioner. Alla instämmer. Ett par personer gör tummen upp och skrattet ljuder igen. Katrin visslar för att påkalla uppmärksamhet och ber sekreteraren att läsa igenom protokollet med resultat. Hon inleder

med: ”Detta har vi kommit fram till tillsammans” och fortsätter sedan med att läsa upp protokollet. Katrin avslutar med: ”Bra! Alla är med?”. Glada miner sprider sig runt bordet.

### 4.3.3 Tolkning lunchschema

#### **Anledningen till att luncherna tas upp**

Vi uppfattar det som att det finns en del frågetecken till varför luncherna tas upp och mötesdeltagarna verkar lite frågande till vad de ska diskutera, vilket visar sig genom den tystnad som sprider sig när detta diskussionsämne tas upp. När vi frågar Katrin varför just luncherna är intressanta att ta upp till diskussion menar hon att syftet var att göra en uppföljning, då det nyligen gjorts vissa förändringar kring lunchplaneringen, för att få veta vad medarbetarna tycker om dessa. Vid chefskap är just fokus på kortsiktiga resultat, och på implementering av viktiga närliggande beslut, viktigt (Kotter 1990). Katrin visar att hon är intresserad av det kortsiktiga resultatet när hon frågar mötesdeltagarna om det nya lunchschemat, vilket var ett viktigt införande för att få den dagliga verksamheten att fungera på ett smidigare sätt.

En av medarbetarna tycker att diskussionsämnena som cheferna valt var relevanta och vill inte heller ändra något på mötet, medan en annan medarbetare anser att diskussionsfrågorna, med undantag för luncherna, hade stor relevans. Invändningarna mot punkten om luncherna är att de intervjuade inte förstår vart cheferna ville komma med denna, och att det känns som att cheferna i stor utsträckning var oförberedda på detta diskussionsämne. Dessutom säger en av de intervjuade i samband med frågan om ämnenas relevans att det varit bra om personalen själva hade fått välja ämnen. Detta tycker vi är förvånande, då denna möjlighet ju fanns i form av listan som sattes upp innan mötet.

För att få ett ledarskap att fungera är det viktigt att personalen får en förståelse för vad som sker i verksamheten, att de görs delaktiga i nya tankar, att de blir engagerade och att de känner ansvar (Sandberg & Targama 1998). För att möjliggöra för chefen att kunna utöva ett bra ledarskap måste alltså personalen känna sig delaktiga i strävan efter att uppnå den gemensamma visionen. Katrin säger under den avslutande delen av grupp 1:s möte: ”Detta har vi kommit fram till tillsammans” och ”Bra! Alla är med?” vilket visar på en strävan att få med medarbetarna och få dem att känna sig delaktiga i de beslut som fattats (trots att medarbetarna själva inte valt ämnen).

För att undersöka hur delaktiga medarbetarna är undrar vi under intervjuerna om hur förslag från personalen mottas och får då svaret att det lyssnas på dem och att det oftast kommer en åtgärd. Såsom tidigare framkommit är det på mötet mycket tydligt att Katrin lyssnar på sina medarbetares förslag. Förekomsten av lyssnande innebär enligt Alvesson & Sveningsson (2003) att ledarskap kan ses som mer relaterat till det vardagliga än till storslagna handlingar och förändringar, vilket ledarskap ofta förknippas med. Att just chefen lyssnar gör situationen speciell då medarbetarna känner sig respekterade och synliga. Lyssnandet i sig är inte avgörande för ledarskapet utan det är vad som följer detta och ger mening som är intressant

för att förstå hur ledarskapet struktureras. Det är viktigt för chefen att lyssna, men det väsentliga är på vilket sätt chefen ger mening åt lyssnandet genom att se hur lyssnandet uppfattas av medarbetarna. Via detta kan sedan utformandet av ledarskapet förstås. Vi undrar vilken uppfattning medarbetarna har om detta lyssnande vilket framställs och analyseras nedan.

### **Chefens och medarbetarnas roller**

Under mötet ställer Katrin frågor till medarbetarna om hur de känner för diskussionen på mötet. Med anledning av denna inbjudande öppenhet får vi under en av intervjuerna reda på att förväntningarna på Katrin inte stämde överens med hennes agerande: ”Vanligtvis styr och ställer hon mycket mer. Jag tyckte att hon kunde ha klargjort punkterna lite mer och mer betonat vad de ville veta.” Vi får även reda på att Katrin betedde sig som en i mängden och inte gav order. En medarbetare definierar Katrins roll under mötet som passiv och menar att hon inte sa så mycket. Anledningen till detta menar medarbetaren är att det var medarbetarnas möte. Att chefen höll en annan profil på mötet än hon annars gör i organisationen verkar medarbetarna överens om. Det kan förklaras med att olika ledarstilar är olika effektiva beroende på kontext och kultur (Alvesson 2001). Medarbetarna ser Katrin som passivare än vanligt; den ena menar att detta beror på mötets art och den andre menar att hon förväntat sig något mera (hon tror att Katrin var dåligt påläst). Medarbetarnas uppfattningar kring anledningen till chefens beteende tolkas med andra ord olika, vilket tyder på att de har motstridiga definitioner av verkligheten. Detta kan ses som ett exempel på det Alvesson (2001) talar om, nämligen att olika människor kan tolka samma situationer på olika sätt, vilket kan göra det svårt att förstå ledarskap som en handling vilken skapar sitt sammanhang.

Katrins kommentar till sin egen roll under mötet och till om hon fick göra sin röst hörd är: ”Jag tycker egentligen inte att jag ska säga så mycket där.” Hon berättar att hon ville att de andra skulle tycka och tänka och hon ville få alla att prata. Hon säger att hon skulle se till så att det beslutades saker. Hon menar även att hon inte skulle komma med så mycket åsikter utan hålla sig i bakgrunden, men sedan säger hon att hon också tillhör personalen och därmed har rätt att tycka och tänka. Diskussionen ovan tyder på att det förekommer svårigheter med att utföra chefsarbete, då det är så komplext och mångfacetterat. Detta har sin grund i att chefer arbetar i sociala miljöer och arbetet sker genom sociala interaktioner med olika intressenter (Wenglén 2005). Under mötet kan Katrin ses inta en mer passiv roll för att försöka få alla deltagarna att nå fram med sina synpunkter. Det framkommer att under arbetsdagarna ute i butiken är stilen mindre passiv, då det är en annan social miljö där det finns fler intressenter än medarbetarna. I det arbetet behövs det ett mer aktivt chefsarbete.

Chefsarbete innebär att balansera olika intressen och försöka få alla att bli tillfreds vilket är svårt, då åtgärder som gynnar någon kan vara missgynnande för någon annan (Wenglén 2005). Under mötet visar Katrin på denna svåra balansgång när hon förklarar svårigheterna med schemalaggningsen. Om någon har något att invända emot, eller något de vill förändra, får de gärna göra detta i samråd med en chef. En av medarbetarna säger i samband med detta att cheferna: ”... är också människor och att alla kan göra fel”. Detta kan tolkas som att det finns en förståelse för några av de dagliga intressekonflikter som cheferna möter.



Under stycke 4.1.1 *Intressanta infallsvinklar* menar vi att medarbetarnas och chefens olika uppfattningar om rollerna på mötet kan ses som ett bevis på att kommunikation och ledarskap inte fungerar fullt ut. Å andra sidan menar vi att Katrin under mötet ändå får utrymme att utöva ledarskap genom att få deltagarna att nå förståelse. Detta då försök till öppenhet och flexibilitet visar på utövning av ledarskap (Godin 1998). Katrin kan ses försöka vara flexibel på mötet genom att till viss del frångå den roll medarbetarna annars är vana att se henne utöva. Genom att betjäna mötesdeltagarna, via att låta dem få vädra sina åsikter, kan gruppen fatta ett gemensamt beslut. Katrin visar på öppenhet för andras åsikter och mötesdeltagarna kan då nå förståelse för en gemensam vision, i form av ett lunchschema som alla kan känna sig nöjda med. Denna betjäning gör att medarbetarna vet vad som behöver göras för att nå den gemensamma visionen (Fagiano 1997).

När det gäller medarbetarnas roller menar vi att den stämning som råder på mötet möjliggör för deltagarna att göra sina röster hörda. En medarbetare säger: "Jag är alltid den som pratar. Jag tror att personligheten styr, och om jag inte trivs säger jag till." En annan ser sig som lite mer passiv men tycker nog ändå att hon fick sagt det hon ville. På frågan om hur Katrin ser på sin roll i organisationen säger hon att hon ska föregå med gott exempel och gör en liknelse vid att hon ska vara en helikopter, det vill säga att hon ska ha det övergripande ansvaret tillsammans med de övriga. En annan snarlik liknelse av chefers arbete ger Fagiano (1997) som menar att chefskapet kan ses som en bläckfisk, där chefen är hjärnan och medarbetarna är armarna som utför det som chefen bestämmer. Detta stämmer bra överens med att Katrin kan ses utöva chefskap, då hon i rollen som helikopter arbetar tillsammans med gruppen genom styrning, där hon har det övergripande ansvaret. Hon ska se till att allt görs, se till att det ser bra ut i butiken, sköta kampanjer och uppmärksamma hur de hon arbetar med mår. Katrin menar att vissa saker måste hon ta tag i direkt. Hon säger sig själv inneha en mellancheftspost. Hon har stort ansvar för butikens drift, där det ingår både långtids- och korttidsplanering. Enligt henne är planering A & O. Hennes ansvar för planeringen visar även den på att Katrin innehar en cheftspost, då planering och samordning enligt Alvesson (2001) ofta ses som just chefsuppgifter.

## 4.4 Provrum (grupp 2)

### 4.4.1 Provrumsansvar

När vi anländer till butiken noterar vi att det finns ett ganska stort antal provrum, vilka är fördelade på två ställen i butiken. Vi får reda på att ansvaret för de olika provrummen är fördelade beroende på vilken avdelning som ligger närmast. Med ansvar för provrummen menas att kundernas antal plagg ska observeras för att kunna kontrollera att samtliga plagg även finns med kunden ut ur provrummet. Stölder förekommer och därför är det viktigt att prioritera provrummen. Det är även viktigt att se till att provrummen ser fräscha ut. Det nämns också att även om det städas i provrummen på morgonen blir det snabbt smutsigt igen.

## 4.4.2 Observation provrum

För att få i gång diskussionen angående provrummen ställer Helena en inledande fråga: ”Är vi bra på att städa i provrummen?” Svaren på denna fråga är lite spridda; vissa säger ja och vissa nej. Till slut ges ett unisont nej. Lite trevande är det någon som säger: ”Ska vi säga att vi blir bättre på det då?” och får då medhåll. Något som karakteriserar diskussionen är att vissa talar mer än övriga. Dock upplevs det som att alla har lika mycket att säga till om, om de vill. Helena lyssnar uppmärksamt på de tankar och förslag som ges för att förbättra arbets- och kundmiljön i provrummen, och försöker samtidigt verka för att alla, och inte bara några få, ska säga vad de kan/ska bli bättre på. Ibland får hon inte riktigt den respons hon eftersträvar och vid ett flertal tillfällen ställer hon frågan: ”Finns det några problem?” i syftet att få i gång och levandehålla diskussionen. Hon får på ett sätt kämpa lite för att få ur dem deras tankar och funderingar och vid ett par tillfällen är det total tystnad under 10-15 sekunder. Mot slutet av diskussionen säger Helena att ansvaret för kund- och arbetsmiljön i och vid provrummen ligger på var och en och den som är närmast kunden. Hon lägger i samband med detta fram ett eget förslag på hur de anställda i största möjliga mån ska förebygga att stölder uppkommer i provrummen. Detta förslag baseras på att de brickor med siffror på (motsvarande antal plagg kunden bär med sig in i provrummet) inte går högre upp än till sju, vilket i sin tur innebär att om kunden har fler än sju plagg måste personalen ge kunden två eller fler brickor. Helenas förslag gällande detta är att personalen konsekvent endast ska ge ut en bricka, då risk annars förekommer att kunden stoppar bricka nummer två i fickan och stjälar de plagg denna bricka avser. Hon påpekar även att det är av stor vikt att alltid kontrollera och räkna antalet plagg kunden tar med sig in. Detta för att undvika att kunden gömmer något, exempelvis mindre klädesplagg eller smink, under högen av kläder eller anger ett lägre antal klädesplagg än vad de bär med sig. Helenas förslag leder till en längre diskussion där de övriga medlemmarna i gruppen visserligen tycker att förslaget låter bra, men ändå inte riktigt håller med henne om att det går att genomföra i praktiken, då de tycker att ett sådant agerande kränker och misstänkliggör även de ärliga kunder som faktiskt vill prova ett stort antal plagg. De säger att de inte känner sig bekväma med att ”hoppa på” kunder på det sättet. Men Helena menar att så agerar hon alltid i alla situationer och hon ger inte med sig på den punkten. Hon menar att det går utmärkt att agera på ett sådant sätt och hon vill att alla ska agera på samma sätt. I slutet av denna diskussion verkar det som att alla ska försöka efterleva Helenas förslag i den utsträckning de kan.

## 4.4.3 Tolkning provrum

### **Provrumsvision**

Alvesson (2001) menar att för att kunna utöva ledarskap krävs stöd och legitimitet från ens anhängare. Detta anser vi att Helena får genom att hennes detaljerade förslag angående rutiner för provrummen accepteras. Vidare anser vi att detta förslag tyder på att Helena vill skapa en vision för hur det kan komma att se ut och hon kämpar för att genomföra denna förändring. Viljan att skapa en vision och kampen att genomföra förändringar tyder enligt Kotter (1990) på att ledarskap utövas. Dock kan det även ses som att Helena i denna situation utövar

chefskap då hon försöker få medarbetarna att sköta provrummen på det sätt som hon bestämt, eftersom hon anser att det är det enda riktiga sättet. Medarbetarnas synpunkter på hennes tillvägagångssätt tas det inte någon direkt hänsyn till utan hon vill att alla ska göra exakt på hennes sätt. Det kan ses som att hon på detta sätt försöker kontrollera medarbetarna och hur de ska sköta sina arbetsuppgifter. Detta stämmer överens med det som Weathersby (1999) menar, nämligen att chefskap handlar om att kontrollera resurserna och att kommendera order.

### **Ansvar**

Utifrån vår observation tolkar vi det som att ansvaret för att kontrollera kunderna och hålla provrummen i godtagbart skick i stor utsträckning ligger på den enskilda individen. Det visar sig genom våra intervjuer att detta även är fallet vad gäller arbetet i övrigt. För att kunna sköta det löpande arbetet får de anställda ta mycket eget ansvar. Att ge de anställda detta ansvar och förtroende tyder på att ledarskap utövas (Franzén 1996, Ekstam 2002). Dock verkar det skilja sig mellan avdelningarna. En av de intervjuade medarbetarna säger:

Jag får ta mer ansvar än vad som tillåts inom övriga avdelningar. Jag visste inte tidigare att det var sådan skillnad. Tror det beror på personligheten hos cheferna. Hade jag inte fått ta det ansvar som jag får hade jag inte jobbat kvar. Det hade ju varit tråkigt - man vill ju utvecklas. Jag hade tappat intresset.

Samtidigt får vi från en anställd inom en av de andra avdelningarna svaret: ”Nej, tyvärr. Känner mig lite undanskuffad.”

Ansvaret har i andra fall en effekt som upplevs som negativ av de medarbetare vi intervjuat. Detta tar sig uttryck i att de tycker att cheferna brister i ansvar när det gäller nyanställda, vilket vi nämner i 4.2.3 *Tolkning galghantering*, där vi förstår det som att en lathund enligt medarbetarna kunde ha förbättrat situationen. Med anledning av ansvaret för nyanställda får vi kommentarerna:

Jag tar ofta tag i det. De nya vet ju inget; jag tycker det förväntas för mycket av dem. Jag tar dem gärna under mina vingar. Jag tycker att jag är en bra ledare/utbildare – tycker det är kul.

Det glöms mycket för de nya. Jag visar dem hur de ska göra saker, någon måste ju hjälpa dem. Det är mycket de inte fått reda på. Det är ju inte min uppgift egentligen, men någon måste ju visa dem. Hade hjälpt mycket om det funnits lathundar.

Samtidigt visar det sig under intervjun med Katrin att det i viss utsträckning är som så att när det gäller utbildning av personalen finns vissa krav på att de anställda ska lära upp nyanställd personal, men att det också är detta som fallerar mest då det inte finns tillräckligt med tid. Dessa krav är med andra ord sammankopplade med det ansvar som nämndes ovan. I samma utsträckning som att ansvar tyder på att ledarskap utövas, så tyder även kraven på detta (Franzén 1996).

Medarbetarna menar även att cheferna brister i ansvar vad gäller den personliga utvecklingen av de anställda. Vi får reda på att de anställda endast blivit hänvisade till en personalhandbok när de bett om ett möte. En av dem säger att: ”Jag har lärt mig själv allt, och utvecklats på egen hand. Hade varit trevligt med lite hjälp.” I samband med detta uttrycks en önskan att cheferna ska berätta hur personalen kan utvecklas och lära sig utveckla sig själva. En av de intervjuade menar att personalen i många fall måste ta reda på väldigt mycket själva och fråga runt. Medarbetaren menar att:

Det är chefens uppgift att berätta hur saker ska göras. Får hjälp med detta, men inte med något annat. Har tjatat, men inget händer, jag får ingen hjälp. Det hade hjälpt mig att arbeta mer självständigt, hade inte varit så beroende av de andra. Hade nog känt mig mer som en i gänget då, är lite utanför som det är nu.

Franzén (1996) menar att en av komponenterna i ledarskapet är att just ansvara för medarbetarnas utveckling. Baserat på detta kan det sägas att när det gäller den personliga utvecklingen inom företaget präglas den inte av stöd från ledarskapet. Detta går även stick i stäv med de föreskrifter som finns inom Mode AB, vilka säger att ledaren ska vara behjälplig i medarbetarnas utveckling samt att han/hon ska förse dem med löpande feedback på deras arbetsprestation. En möjlig anledning till att det är på detta vis kan vara att chefen inte förstår sin uppgift till fullo eller att hon inte är medveten om att hon inte förstår. Sandberg & Targama (1998) menar att chefen måste besitta denna förståelse dels för att kunna utvecklas själv och dels för att kunna utveckla medarbetarna. För att möjliggöra detta krävs det att alla blir delaktiga i nya tankar och att ett ansvar för uppgiften skapas hos varje individ.

Under observationen utövar Helena ledarskap vid flera tillfällen, bland annat då hon pushar på de medverkande för att få svar på frågor och för att levandehålla diskussionen. Hon är även väldigt mån om att alla ska komma till tals och få göra sina röster hörda. Hon agerar med andra ord på samma sätt som Katrin gör i grupp 1. Utifrån vår uppfattning lyssnar även Helena ingående på de förslag som läggs fram. Detta är något positivt, då det kan leda till att medarbetare känner sig mer respekterade och som en i gänget (Alvesson & Sveningsson 2003). Det visar sig utifrån intervjuerna stämma, då samtliga intervjuade intygar att cheferna var noga med att få alla att säga något, att det var fritt fram att säga vad man tyckte och att det verkade som det lyssnades på det man sade. Vi tolkar det som att detta utgjorde ett stort bidrag till att alla kände sig bekväma och delaktiga under mötet.

## 4.5 Påfyllningssystem (grupp 2)

### 4.5.1 Vikten av påfyllning

Vi får reda på att omsättningen av varorna i butiken är hög, vilket kräver att påfyllningssystemet fungerar. Det framkommer att företagets system går ut på att när en vara säljs i kassan registreras dess artikelnummer, färg och storlek för att denna information ska nå

huvudlagret. Personalen på huvudlagret skickar en likadan vara om fler finns på lagret. Processen tar ett par dagar. När alla varor kommer till butiken är det viktigt att dessa så snabbt som möjligt kommer ut i butiken. En person sorterar de olika varorna till varje avdelning så att de hamnar rätt. Varje avdelning och dess chef får sedan strukturera upp hur varorna ska hinnas med på bästa sätt. Även om det är viktigt att få ut varorna så finns det en ännu viktigare prioritering och det är att alltid låta kunden komma i att första hand, vilket kan innebära att påfyllningen sätts åt sidan. Dock kan det uppstå problem, såsom negativ effekt på försäljningen och en överbelastad personal, om påfyllningen bortprioriteras alltför ofta. Om systemet fungerar väl från början till slut ska de flesta storlekar och färger av olika varor finnas i butiken fram tills varan är slutsåld. Det visar sig att varor, både påfyllnings- och nya varor, kommer till butiken i princip varje dag. Under helgen får personalen ytterligare en möjlighet att ta ut de varor i butiken, som inte hunnits med under veckan.

## 4.5.2 Observation påfyllningssystem

Diskussionen om påfyllningssystemet börjar med att Helena ställer frågan: "Hur tycker ni att det fungerar?" och får från en mötesdeltagare svaret: "Jag har skött det kasst". Utifrån denna kommentar kommer diskussionen i gång, även om det enbart är 2-3 personer som är inblandade i den. Denna diskussion fortsätter en stund och kulminerar i att Helena undrar: "Känns det som om vi har bra rutiner?" och då får som svar: "Det får vi se...". Det är egentligen ingen annan som svarar på frågan utan det kommer istället förslag på rutiner och berättelser om hur rutinerna ser ut och tillämpas på de olika avdelningarna. Under tiden som dessa berättelser framförs avtar diskussionen lite och majoriteten sitter tysta. En medarbetare får efter sitt utlägg beröm för att hon följer rutiner och är ordningsam. Hennes arbetsuppgifter är främst inom ett litet specialområde inom en av de övergripande avdelningarna och hon tackar för komplimangen, men tillägger samtidigt skämtsamt att: "Jag har ingen koll på resten av kollektionen". Efter detta talar Helena om rutiner och hur dessa ska kunna förbättras. När Helena är klar med sitt utlägg vänder hon sig till en av medarbetarna och säger: "Du säger inte mycket" och får då svaret: "Nej, jag vet inte vad jag ska säga". Hon fortsätter: "Vi hinner inte med de nya varorna, allt har rasat på grund av sjukskrivningar och dylikt. Vi har antingen bara en i kassan eller bara en på golvet". Efter detta börjar mötet gå mot sitt slut och förslag som tagits upp tidigare vädras igen och får respons på vissa håll i form av medhåll och på andra håll i form av att flera stycken säger att: "Det gör vi redan." Som en avslutning på mötet diskuteras hur ett ökat samarbete mellan avdelningarna ska möjliggöra ett mer effektivt arbetssätt angående påfyllningssystemet. I denna diskussion medverkar alla och delar med sig av sina synpunkter. Helena är mån om att integrera alla i diskussionen och se till att alla får säga det de vill ha sagt. Hon är även mån om att det hon vill förmedla når ut till hela gruppen.

### 4.5.3 Tolkning påfyllningssystem

#### **Rutiner**

Under observationen framkommer att det förekommer brister i rutiner vid påfyllning, och att det råder olika uppfattningar om hur personalen ska sköta detta. Oenighet råder även vad gäller om rutiner för detta implementerats eller ej. Denna oenighet ser vi som något som måste åtgärdas för att påfyllningssystemet ska fungera till fullo. Det är enligt oss av stor vikt att alla arbetar på samma sätt. För att lyckas med att få alla att arbeta på samma sätt så ska chefen enligt Gille & Rudebeck (1997) agera ledare för denna process. Detta stämmer väl överens med vad Yukl (1989) menar att ledarskapet byggs upp av, nämligen det faktum att ledarskap består av en process som möjliggör genomförandet av den uppgift de inblandade ska utföra. Det är ledarens uppgift att strukturera processen för att nå fram till genomförandet (Gille & Rudebeck 1997), vilket i vårt fall innebär att upprätta rutiner för påfyllning och sedan följa dessa. I och med att ledaren strukturerar processen ses det även som att hon/han leder företagets kompetensförnyelse. Denna process kräver att alla inblandade strävar mot samma vision, vilket kan uppnås genom att ledaren ger mening åt ansträngningen att genomföra åtgärden (Gille & Rudebeck 1997). Vi ser utifrån detta det som att Helena agerar ledare i denna situation då hon under diskussionen adresserar vikten av implementerande av rutiner och att hon försöker inkludera alla i diskussionen. Även om det är uppenbart att rutinerna inte fungerar likadant inom de olika avdelningarna försöker hon ändå få alla att sträva åt samma håll. Detta förstärks även av det faktum att hon ser till helheten och talar om samarbete mellan avdelningarna för att underlätta påfyllningen och uppbyggandet av rutiner för detsamma. Såsom nämnts ovan, under 4.4.3. *Tolkning provrum*, så utövar Helena även här ledarskap vid flera tillfällen, bland annat då hon trycker på de medverkande för att levandehålla diskussionen. Hon är även väldigt mån om att alla ska komma till tals och få göra sin röst hörd. Utifrån vår uppfattning lyssnar hon, i likhet med sin kollega i grupp 1, ingående på de förslag som läggs fram för att försöka förbättra rutinerna. Detta stämmer väl överens med Sandberg & Targamas (1998) uppfattning om att det är viktigt att ha en öppen kommunikation och att göra alla delaktiga i nya tankar för att kunna öka förståelsen, i detta fall förståelsen för hur påfyllningssystemet ska kunna skötas optimalt.

Helenas försök att inkludera alla i diskussionen aktualiseras då hon märker att en av medarbetarna är passiv (hon verkar vara i sin egen värld), vilket gör att hon försöker få in henne i samtalet. Det visar sig att hon är missnöjd med hur hennes avdelning fungerar vad gäller påfyllningen. Det har bevisligen skett en miss i systemet och vi märker hos medarbetaren en viss frustration i hur systemet (inte) fungerar och detta ger upphov till en nyfikenhet om hon har någon att vända sig till för att få hjälp med sitt bryderi. Vi börjar undra vem hon har att prata med när det krisar. Detta leder till att vi under intervjuerna frågar om medarbetarna ser en skillnad mellan deras närmsta chef och butikschefen när det gäller olika sorters problem. Vi får då som svar att:

Har jag personliga problem går jag till butikschefen och om jag har butiksrelaterade problem går jag till den chef som är ansvarig för mitt område i butiken. Cheferna har sett det som självklart att

personalen ska kunna fråga alla chefer inklusive butikschefen, men det har vi anställda inte förstått förrän vi fick det berättat för oss alldeles nyligen.

I samband med detta framkommer det även att de intervjuade i första hand går till en kollega innan de går till cheferna när de har ett problem eller vill få bekräftelse på sin arbetsinsats. Detta kan vara en av anledningarna till att påfyllningen inte fungerar på den aktuella avdelningen. Hade de anställda på denna avdelning pratat med cheferna om problemet, och vetat om att det går utmärkt att prata med vilken chef som helst om detta, hade det kanske kunnat vara avhjälpt med hjälp av mer samarbete mellan avdelningarna. Denna möjliga lösning baserar vi på Helenas ovan nämnda strävan att se till helheten och öka samarbetet.

Helenas uppmärksamhet och agerande i ovanstående situation stämmer överens med de uppfattningar de intervjuade gav uttryck för, nämligen att det är ledarens uppgift att se till att alla mår bra och trivs. Detta stämmer med Sandberg & Targamas (1998) uppfattning om att ledarskapet ska syfta till att stödja och stimulera personalen. De intervjuade tycker även att en ledare ska vara en drivande kraft som ser till att saker händer, vilket i detta fall kan översättas med att skapa rutiner och implementera dessa för att underlätta arbetet. För att lyckas med en sådan åtgärd menar Gille & Rudebeck (1997) att en ledare ska ge mening åt ansträngningen att genomföra åtgärden. Vi menar att chefen kan ge mening till detta genom att öka samarbetet så att alla kämpar på för att inte hamna i samma läge som den diskuterade avdelningen.

## 4.6 Återsamling

### 4.6.1 Observation återsamling

Grupperna återsamlas och det märks att det är en stor grupp i förhållande till det lilla lunchrummet. Några av mötesdeltagarna blir tvungna att stå upp och väljer då att stå lite bakom de övriga.

Denna avslutande del av mötet inleds med att sekreteraren i grupp 1 yttrar orden: "Det funkade utmärkt i vår grupp", vilket bemöts med: "I vår med" från Helena från grupp 2. Katrin från grupp 1 kastar därefter ut frågan: "Vad tyckte vi om detta?" "Bra" är den allmänna responsen. Sekreteraren i grupp 1 säger högt att hon tyckte att det var bra och stannar sedan upp för att fråga: "Eller var det bara jag som pratade?" vilket följs av skratt. Katrin styr upp mötet igen genom att säga att de olika punkterna nu ska presenteras genom sekreterarnas uppläsning av protokollen. Grupp 2 börjar och sekreteraren redovisar all text. Ingenting undanhålls för den andra gruppen. Helena lägger sig inte i utan sitter och lyssnar på vad som sägs. Det som redovisas leder till en givande diskussion och utbyte av tankar och idéer. De övriga verkar lyssna och ta till sig det som sägs.

När sekreteraren är klar tittar hon upp på Helena och frågar om det var allt. Hon får en nick tillbaka och lutar sig då bakåt och lämnar över till grupp 1:s sekreterare. Redovisningen inleds med ett skämt, som dras väldigt långt. Hon fortsätter att skämta friskt under redovisningen och får instämmande skratt. I motsats till Helena inflikar Katrin med jämna mellanrum i hennes utläggning. Under efterföljande diskussion räcker Helena upp handen när hon vill tala, och pratar inte bara rätt ut. Diskussionen om rutiner är återigen i fokus under detta gemensamma möte och de båda grupperna har ånyo vitt skilda uppfattningar om detta. Kommentarer såsom: "Det har jag aldrig hört" samtidigt som andra säger: "Det har jag alltid gjort" kommer upp rörande samma ämnen. Katrin bryter in: "Det gäller alla att det är kommunikation mellan avdelningarna". Julia kommer tillbaka mot slutet av mötet och intar en observerande roll. När presentationerna är klara frågar Katrin återigen hela gruppen om vad de tyckte om mötets nya upplägg. Alla konstaterar att det var ett bra möte. Det diskuteras lite innan det blir ett snabbt avslut, då klockan är mycket och det är dags för mötesdeltagarna att ta tag i arbetsuppgifterna och öppna butiken. Efter upplösningen av mötet bjuds det på frukost och hembakta muffins. Då butiken av uppenbara skäl måste vara bemannad äts denna frukost i skift.

## 4.6.2 Tolkning återsamling

### **Mötets avslutning och följder**

Mötet skapar en diskussion där cheferna lyckas få alla att säga något. Det skapas utrymme för alla att göra sin röst hörd. Kulturen vittnar om att det är öppenhet som gäller, även om ingen vågat eller velat skriva något på listan. Detta visas genom att det blir en diskussion även vid återsamlingen där de båda grupperna inte riktigt håller med varandra. Kulturen är en viktig beståndsdel när det gäller att skapa en vision (Kotter 1990). Sättet personalen agerar på, och talar med varandra, visar på den öppna kultur som finns på Mode AB. Vad som dock ifrågasätter denna öppenhet är listans utfall, vilket diskuteras under *4.1.1 Intressanta infallsvinklar*. Kulturen framstår alltså som öppen, men är beroende av den sociala kontexten. Då personalen tydligt visar att de kan vara öppna mot varandra uppkommer en fundering kring varför de inte alltid är det. En möjlig förklaring är att informationen inte når fram, vilket diskuteras under *4.2.3 Tolkning galghantering*. För att kunna uppnå att den öppna kulturen ska genomsyra verksamheten bör detta betonas mer i visionen som ledarskapet ska förmedla.

Målet med mötet är att ha en öppen diskussion som ska vara fördelaktig för medarbetarna. Då diskussionen flyter på intar cheferna en mer passiv roll. Ett exempel på detta är att Helena räcker upp handen när hon vill tala, för att inte störa diskussionen i alltför stor utsträckning. Att ha förmågan att lyssna och inte avbryta andra medför att dessa känner sig respekterade (Alvesson & Sveningsson 2003). Mötet är, med undantag av att ämnena valdes av cheferna, ett möte för medarbetarna.

Katrin avslutar mötet med en fras som på något sätt sammanfattar den diskussion som återsamlingen kretsar kring: "Det gäller alla att det är kommunikation mellan avdelningarna". En tolkning av denna fras är att Katrin vill förmedla en ny vision på ett tydligt sätt. Denna



grundar sig i att kommunikation i medarbetarnas fall, enligt vår uppfattning, inte når längre än till klagomål. Genom Katrin blir budskapet tydligt kommunicerat till alla och därför till synes legitimt. Franzen (1996) menar att omvandling av önskat resultat till verkligt resultat innebär att skapa långsiktig utveckling. En positiv attityd och motivation måste med andra ord skapas. Vi får uppfattningen av att personalen instämmer i Katrins valda ord. Huruvida detta innebär en långsiktig effekt eller ej förblir vi ovetande om.

### **Efter mötet**

Katrin berättar efter mötet att detta nog var det bästa mötet som hållits i butiken. Hon är väldigt nöjd. Det förstärks ytterligare av att det under återsamlingen hörs uttryck som: "Det funkade utmärkt i vår grupp" för att följas av att detta även varit fallet i den andra gruppen. Delaktighet och engagemang som Sandberg & Targama (1998) talar om tycks ha skapats bland personalen. Det framstår även som om Katrin var närmast förvånad över det lyckade utfallet. Hon berättar att då ingen skrev på listan, och att diskussioner av detta slag inte brukar vara speciellt lyckade, kunde hon aldrig tänka sig att det skulle bli så här bra.

Frågan "Vad tyckte vi om detta?" är intressant. Vi vill tolka den som både kortsiktig och långsiktig. Kortsiktig på så sätt att det är det aktuella mötet som frågan relaterar till, men mer långsiktigt för att den söker svaret på om detta är ett nytt arbetssätt att sträva efter och på så sätt en slags vision. Såsom nämnts ovan är det viktiga i detta att det efterfrågas en öppen kommunikation. Detta då bra kommunikation enligt Gille & Rudebeck (1997) och Smircich & Morgan (1982) är betydelsefullt för ledarskapet.

Ett tillvägagångssätt för att uppnå bra kommunikation under mötet är den gruppindelning som gjordes. Uppdelningen uppfattas som positiv och gjorde enligt de intervjuade att det blev en trevlig stämning och inte så stelt som det kan vara. En medarbetare säger:

Det var fler än vanligt som vågade öppna munnen och vädra sina åsikter, även om vissa inte sa något då de antagligen är osäkra och är rädda för att säga fel. Men om man ville fanns det utrymme att tala fritt.

Katrin säger att hon inte velat ändra på något med mötet, förutom att hon hyste en förhoppning om fler önskemål från medarbetarna. Eftersom resultatet var så lyckat och uppskattat kommer eventuellt denna mötesmodell att användas även i fortsättningen. Om cheferna väljer att göra detta kan det ses som att chefskap utövas. Detta påstående baserar vi på Colvard (2003) som menar att chefen som utövar chefskap söker svar och likheter mellan gamla och nya problem för att kunna använda gamla lösningar på nya problem.

### **Uppfattningar om ledarskap**

Relevant i anknytning till de olika tolkningar och diskussioner som här förts kring de olika delarna av observationen är att belysa personalens relation till ledarskap. Yukl (2002) belyser faktumet att definitionerna och uppfattningarna om ledarskap till stor del går isär. Då det inte finns en gemensam mall vill vi uppmärksamma hur medarbetare och chefer på Mode AB ser på ledarskap. Vi frågar därför en chef om hennes uppfattning av hur ett idealledarskap ska vara. Hon svarar:

Tycker att det är bäst att jobba med ett ledarskap med klara riktlinjer så jag vet vad jag får och inte får göra. Vill ha en chef som är med där det händer och inte bara är planerande chef. Exempelvis är det jättebra att butikschefen syns i butiken.

Detta är en hennes uppfattning om hur ledarskap helst ska vara. Vi är även nyfikna på hur hon ser på sitt eget ledarskap. Med anledning av detta berättar hon:

Jag har lite "mellanchefspost". Jag har mycket ansvar för butikens drift, att bemanna butiken jämnt. Vidare är det mycket planering, både långtidsplanering och korttidsplanering. Planering är A & O och jag måste planera. Dessutom måste jag göra saker som att stå i kassa och ta hand om varor så att medarbetarna ska se att jag inte bara gör allt det roliga. De ska se att vi kan göra detsamma som dem. Vi ska föregå med gott exempel.

När vi jämför hennes båda svar kan vi uttyda en viss skillnad i bilden av det egna ledarskapet jämfört med det önskade. Hon vill inte vara styrd av en chef som planerar för mycket, men ser samtidigt detta som hennes främsta arbetsuppgift. Samtidigt betonar hon att det är viktigt att i ledarskapet vara en i arbetslaget, där alla typer av arbetsuppgifter även ska utföras av henne i egenskap av chef. Vi är även intresserade av att höra vad hennes medarbetare upplever karakteriserar hennes ledarskap. När vi frågar om detta får vi kommentarer som delvis talar för motsatsen till chefens uttalande. Ett par personer menar att de tycker att ett par chefer står för lite i kassan och att de istället mest gör roliga saker som att klä dockor och dekorera borden. Här kan vi tydligt se att parterna inte är samstämmiga i sina upplevelser. Kotter (1990) anser att det blir viktigare och viktigare med ett fungerande ledarskap för att kunna konkurrera och överleva i en allt mer krävande omgivning. Men han säger också att en utsedd chef inte behöver vara en ledare. Detta då en ledare ska kunna förmedla en vision, vilket inte är ett krav på en chef. De intervjuade talar om ledarskap och vi frågar oss om de relaterar till ledarskap eller chefskap eller båda två liktydigt. Men att avgöra vilket som åsyftas är svårt att avgöra. Vad vi dock kan se är att det finns ett gap mellan chefens självuppfattning och medarbetarnas uppfattning.

Det ska i sammanhanget även nämnas att det finns punkter där chefens uppfattningar överensstämmer med medarbetarnas. Vad vi då syftar på är ett par kriterier rörande bra ledarskap som båda parter talar om. Detta har sin grund i att vi undrar hur medarbetarna vill att ledarskap ska vara och hur de tror att ledarskap ska vara enligt Mode AB. Deras åsikter visar på att de överlag tycker att en person som ska leda ska verka som en förebild och vara en drivande kraft som ser till att saker händer. Dock ska detta skötas "...mjukt och fint". De ska inte peka med hela handen, utan ett ömsesidigt utbyte ska ske. Medarbetarna menar även att det är en ledarskapsuppgift att se till att alla mår bra och trivs. De intervjuade uppfattar det som att Mode AB:s bild av en ledare är att de ska vara ödmjuka, förstående och se helheten, vilket de också tycker att cheferna är och gör i stor utsträckning även om det förekommer brister. Här tolkar vi det som att det förekommer en vision om att arbeta med, som Alvesson (2001) kallar det, styrning av innebörder. För att lyckas med detta krävs ett bra ledarskap, vilket endast är möjligt genom att skapa engagemang och delaktighet (Sandberg & Targama 1998). Detta är något som också betonas av personalen på Mode AB. För att gå steget längre

vill vi nu relatera denna diskussion till de nedskrivna ledarskapskriterier som gäller för cheferna på Mode AB. Kriterierna utgörs av fem punkter, varav två redan förekommit i våra tolkningar. Då en diskussion kring ämnet enligt vår mening förenklas genom en presentation av kriterierna i sin helhet innefattas i det följande även de två tidigare använda kriterierna. Mode AB:s ledarskapskriterier lyder som följer:

1. Chefen är ansvarig för att uppmuntra, träna och motivera sina medarbetare. Innebörden av detta är att chefen ska vara behjälplig i medarbetarnas utveckling samt att han/hon ska förse dem med löpande, informell feedback på deras arbetsprestation.
2. Chefen ska informera och kommunicera på ett pedagogiskt sätt som möjliggör för alla medarbetare att förstå vad som gäller i deras dagliga arbete. Chefen ska m.a.o. bidra till att medarbetarna är uppdaterade och informerade om policys och rutiner och även se till att de följs.
3. Chefen är ansvarig för planering och organisering, och han/hon ska inneha förmågan att göra detta.
4. Chefen ska vara en symbolisk ledare, på så sätt att chefen ska vara en god förebild och arbeta enligt Mode AB:s värderingar. I detta ingår även att chefen ska ansvara för att företagets värderingar förmedlas till all personal, så att alla arbetar i samma riktning.
5. Chefen ska arbeta för teamwork och gruppkänsla. Denna punkt ses som chefens viktigaste åtagande och innebär att frambringa en arbetsmiljö som främjar en allomfattande positiv anda, både för chefer och för medarbetare.

Frågan är om ledarskapet på Mode AB fungerar enligt dessa kriterier eller inte. Vi använder dessa kriterier för att sammanfatta viktiga delar av de tolkningar som gjorts ovan. När det gäller uppmuntran och motivering tycker vi att datainsamlingen visar på att dessa bitar fungerar. Vad som inte fungerar lika bra är delaktigheten i medarbetarnas utveckling. Bristen på kommunikation visar sig vara en kritisk faktor i detta problem. Planering och organisering fungerar däremot väl och verkar vara prioriterat, vilket kanske beror på att detta är oundvikligt för cheferna. Att cheferna ska fungera som symboliska ledare tycker vi oss se flera försök till, vilket förstärks av att en chef menar att Mode AB:s värderingar förmedlas på flera sätt. Dock menar vi att ett ökat fokus på det symboliska ledarskapet är önskvärt. Något vi tycker framkommer tydligt är att det arbetas flitigt med att försöka skapa teamwork och gruppkänsla, vilket utgör det femte kriteriet ovan. Detta kan bero på att det är det kriterium som är det viktigaste enligt Mode AB. Den öppenhet vi tycker oss kunna se vittnar om framgång på detta område, även om det förekommer brister. Listans utfall är exempel på en sådan brist. Med en mer betonad gruppkänsla kanske några medarbetare vågat skriva upp egna förslag på listan.

## 5. Slutdiskussion

---

*I detta avslutande kapitlet summerar vi våra viktigaste tolkningar. Vi ser till helheten utifrån analysen i föregående kapitel. Våra resultat av studien poängteras utifrån vår frågeställning. Reflektioner kring studiens genomförande samt förslag på framtida forskning presenteras.*

---

När vi började med denna uppsats var våra funderingar kring ämnet ledarskap många. Under arbetets gång har vi lyckats stilla en del av denna nyfikenhet, samtidigt som vi hittat mycket nytt av intresse. I den mikrosituation vi studerat på Mode AB finner vi många intressanta händelser och processer, i vilka vi tycker att ledarskap och chefskap tar sig flera uttryck. Många analysområden är av speciellt intresse och dessa belyser vi i denna slutdiskussion. Vi vill med detta ge vårt bidrag till ledarskapsforskningen. Till att börja med vill vi upprepa den frågeställning som ligger till grund för uppsatsen:

- *Hur kan ledarskap och chefskap ta sig uttryck i en mikrosituation i en klädesbutik, genom personalens uppfattningar och agerande?*

Utifrån denna frågeställning ger vi nedan slutsatserna av vår tolkning av mikrosituationen på Mode AB för att nå en djupare förståelse för vad ledarskap i denna skepnad innebär. Vi inser att det under mötet pågår mycket mer än vad vi som observatörer kan se, och att dessa höljda processer är det som ger mening åt vad som sker. Vi förstår det som att när något sker, så måste det ses i sitt sammanhang för att förståelse för ledarskapet i organisationen ska nås. Vidare ser vi det som att cheferna tillsammans med medarbetarna formar den kontext de verkar i, vilken får sin prägel av deras synsätt på ledarskapet och verksamheten. Dessa väsentliga sammanhang presenteras nedan under stycke 5.1 *Personalen* och stycke 5.2 *Kontextuell betydelse*.

### 5.1 Personalen

Vi visar i vår uppsats på att det inte enbart är chefen som bestämmer hur ledarskap upplevs. Det är istället så att flera aktörer, åtminstone chefer och medarbetare, tillsammans påverkar ledarskapet. Även om chefen har en väldigt stor del i utformandet beror ledarskap på hur all personal både uppfattar och agerar kring det som sker i organisationens vardag. Det visar sig att det sätt som personalen uppfattar och agerar, vad gäller ledarskapet, tyder på att medarbetare och chefer ser på ledarskap på olika sätt, vilket vi menar till stor del grundar sig i att det förekommer olika uppfattningar av verksamheten. Vad vi tycker oss kunna se är att medarbetarna inte gör någon direkt skillnad mellan chefskap och ledarskap. Att medarbetarna däremot beskriver brister hos cheferna, vilket vi utifrån ett teoretiskt perspektiv relaterar till

ledarskapet istället för chefskapet, tolkar vi som att chefskapet tar överhand. Vi vill belysa att vi inte ser det som problematiskt att personalen ser på chefskap och ledarskap som ett, utan problemen framkommer då personalen har olika uppfattningar om det som cheferna utövar, oavsett om det är ledarskap eller chefskap.

Vi förstår, genom personalens uppfattningar och agerande i mikrosituationen, det som att personalen på Mode AB har möjlighet att tala fritt och att de vågar stå för sina åsikter. Vi uppfattar det dock som att det fanns en form av försiktighet när medarbetarna innan mötet skulle skriva ned sina åsikter, men valde att inte göra det. Kanske för att förslagen därefter skulle läsas av cheferna, vilket vi tolkar som att medarbetarna inte känner sig säkra på vad de förväntas bidra med. Då mötet kan ses som ett undantag från det ”normala”, tolkar vi det som att ledarskapet som tar sig uttryck på mötet delvis är främmande för medarbetarna. Vi upplever att medarbetarna är förvirrade och osäkra på vad som förväntas både av dem själva och vad de ska förvänta sig av cheferna. Detta tycker vi framkommer speciellt tydligt under våra intervjuer, när de olika respondenterna har skilda uppfattningar. Därav tolkar vi de skilda uppfattningarna som en brist i ledarskapet, då det är chefsens plikt att informera och göra medarbetarna delaktiga. Vi tycker oss under mikrosituationen se engagemang och glädje i diskussionen och medarbetarna verkar ta stöd av varandra. Ett undantag från detta tycker vi oss se i grupp 1:s sekreterare. Vi tolkar hennes agerande som ett slags informellt ledarskapsförsök. Ett ledarskapsförsök som verkar förväntas av de andra mötesdeltagarna. Legitimiteten i ledarskapsförsöket ser vi dock inte som hög, bland annat då medarbetarna skämtar om hennes förslag. Däremot får hon den uppmärksamhet som hon vill ha och hon leder diskussionen framåt. Men vi förstår det ändå som att chefsens ord överröstar sekreterarens.

Under mötet förstår vi att chefsens beteende ses som annorlunda från hur medarbetarna brukar uppfatta chefen. Chefens agerande beror på att intentionerna inför mötet grundar sig i att det är ett möte för medarbetarna. Vi tolkar det som att chefsens något annorlunda beteende öppnar upp för ledarskapsutövande och en öppen dialog och stämning. Genom att personalen aktivt deltar i mötet underlättas också chefsens ledarskapsutövning. En av orsakerna till att vi tror att det existerar något mindre ledarskapsutövande utanför mötet är att chefen inte har samma intentioner utanför mötet som under mötet. Detta då vi tolkar det som att medarbetarnas skilda uppfattningar om chefsens roll beror på att cheferna kontrollerar ganska mycket i det dagliga arbetet. Vi ser det som att det inte räcker med ledarskapsutövande under mötet, utan det krävs även ledarskap i den övriga verksamheten för att medarbetarna ska bli informerade och göras delaktiga i det som sker.

Vi ser det som att medarbetarnas skilda uppfattningar om chefsens annorlunda roll och beteende kan ha påverkan på det mer långsiktiga ledarskapsutövandet. Under mötet kom personalen gemensamt fram till ett antal beslut som skulle genomföras. Dessa beslut genomförs sedan inte fullt ut då medarbetarna och cheferna återigen intar sina ”gamla” roller och de förslag som togs fram under mötet tvingas komma i andra hand. Mötet kan ses som ett tillfälle för personalen att avvika något från de ”gamla” rollerna. I mikrosituationen tolkar vi det som att personalen kommunicerar med varandra genom en öppen dialog vilket öppnar upp för ledarskapsutövande. Detta kan jämföras med att kommunikationen ses som bristande i en

del andra sammanhang, exempelvis råder det en viss oenighet mellan chefer och medarbetare angående ansvar både för medarbetarens egen och för sina kollegers utveckling.

## 5.2 Kontextuell betydelse

Vi tror att den specifika kontexten spelar stor roll. Detta kommer vi fram till genom de olika uppfattningar som personalen har om verksamheten. Den gemensamma bilden av vad som ska utvecklas på mötet finns inte. Medarbetarna verkar delvis främmande för den kontext som mötet utgör, kanske för att vardagen skiljer sig så mycket från mötets upplägg. Om cheferna genom att sätta upp en lista och att avsätta ett datum för ett möte av denna betydelse tror att det ska innebära att personalen tar för sig, tror vi att de har fel. Vi menar att betydelsen bakom är så mycket större, än vad cheferna förmedlar. Vi förstår det som att cheferna vill att möten som detta ska hållas och att de tycker att det är viktigt att medarbetarna får komma till tals, men tolkar det som att kommunicerandet om medarbetarinflytande uteblir. Vi upplever det som att medarbetarna är kluvna i sin uppfattning om sin roll inför mötet och därför agerar på ett sätt som närmast förvånar cheferna genom att inte skriva på listan. Cheferna kritiserar dock sig själva i efterhand genom att ifrågasätta formuleringen på listan. Vi ser att det inte råder brist på åsikter från medarbetarna under mötet och blir därför ändå nyfikna på varför listan förblir blank. Vi själva är inte så förvånade till medarbetarnas agerande. Vi menar att om cheferna i det vardagliga verksamhetsarbetet tydligt utövar chefskap och är mindre ledarskapsinriktade blir medarbetarna mer eller mindre styrda av kontroll och order. Detta kan då, menar vi, leda till att detta chefskap alltid förknippas med chefen och hennes agerande och så även på mötet.

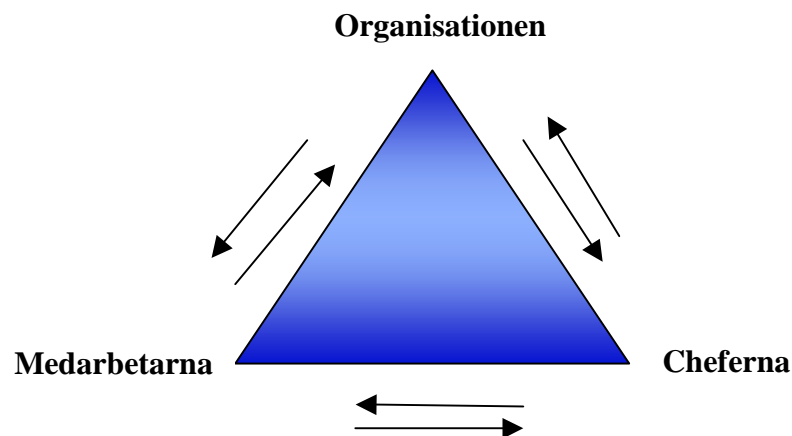
Vi tror att det vardagliga chefskapets övertag på ledarskapet påverkar kontexten på mötet. Vi menar att vi måste se till helheten för att förstå personalens uppfattningar och agerande. Utifrån att ha tagit hänsyn till både ledarskap och chefskap och hur det tar sig uttryck på mötet är vår tolkning att om mer ledarskap utövas i vardagliga situationer kommer troligtvis även medarbetarna ändra sitt agerande. Är medarbetarna av uppfattningen att någon annan alltid bestämmer och levererar klara instruktioner och lösningar, blir responsen troligtvis att ingenting initieras från medarbetarna. Den önskade företagskulturen tycks förmedla en annan inställning genom de ledarskapskriterier som finns uppställda för cheferna och som dessa förväntas agera utifrån. Som vi förstår det syftar dessa till att ledarskapet ska ta större plats än vad det i praktiken gör.

Vi uppmärksammar en bristande överensstämmelse mellan ledarskapskriterierna och chefernas agerande. Vi menar att cheferna inte lyckas uppfylla dessa helt och ifrågasätter varför. En teori kring orsaken till detta är vad de också själva påpekar, nämligen tidsbristen. Dock menar vi att det troligtvis ligger mer bakom än så. För lite utbildning och uppföljning av chefernas agerande tror vi är grunden till varför ledarskapet brister. Mode AB är ett företag med mycket rutiner, vilket vi tror påverkar deras arbetsförhållande och i förlängningen ledarskapet. Det är troligtvis inte alltid upp till cheferna själva att bestämma vad de vill utöva, det vill säga ledarskap respektive chefskap. I gengäld, som vi också ovan poängterar, kanske

det inte spelar så stor roll om det som utövas definieras som ledarskap eller chefskap. Det viktigaste är att överensstämmelse mellan chefernas och medarbetarnas verksamhetsuppfattning finns.

I ledarskapskriterierna för Mode AB betonas utvecklingsansvar. Vi ser det som problematiskt att cheferna och medarbetarna talar förbi varandra i denna fråga. Vi tolkar den skilda verksamhetsuppfattningen som en följd av bristande kommunikation mellan medarbetarna och cheferna. Kommunikationen inför mötet fungerar inte heller, utifrån vad vi förstått. På mötet framstår däremot kommunikationen som prioriterad och eftersträvad, men så är tydligen inte alltid fallet i den vardagliga kontexten.

I de olika uttryck som chefskap och ledarskap tar sig under mötet framtolkar vi ett visst mönster. Vi tror att viljan att uppnå ledarskap finns hos cheferna, men att olika yttre faktorer påverkar. Den främsta källan till varför ledarskapet inte fungerar i alla lägen tror vi kan ha sitt ursprung i bristen på kommunikation. Detta i kombination med att personalen har olika uppfattningar om verksamheten tolkar vi som ett potentiellt problem. Vi ser kontexten som ett resultat av den gemensamma påverkan som organisationen, cheferna och medarbetarna har på varandra. Påverkan uppfattar vi som ömsesidig och förekommande i alla relationer. Organisationen påverkar medarbetarna vilka i sin tur påverkar organisationen. Likadant är det med förhållandet mellan organisationen och cheferna och mellan medarbetarna och cheferna. Detta åskådliggör vi genom vår modell nedan.



Figur 5.1 Påverkansmodell

## 5.3 Sammanfattande punkter

- Ledarskapet tar sig olika uttryck beroende av kontext. På mötet ges utrymme för ledarskap som i de vardagliga situationerna ofta tvingas åsidosättas för chefskap då planering och rutiner tar stor plats.
- Cheferna och medarbetarna har olika uppfattningar om verksamheten. Vi tolkar dessa olika verksamhetsuppfattningar som ett resultat av utebliven kommunikation.
- Personalen gör ingen åtskillnad mellan ledarskap och chefskap. Detta är ej heller av avgörande betydelse, så länge det resulterar i att alla har samma uppfattning om organisationens dagliga verksamhet.

De resultat som vi uppnått kan möjligen vara generaliserbara för företag inom klädesbranschen. Vi grundar antagandet i att klädesföretag många gånger har snarlika tillvägagångssätt vad gäller personalmöten och rutiner. Vidare forskning inom området är dock nödvändig för att säkerställa generaliserbarheten.

## 5.4 Nyckelinsikter för praktiker

Då medarbetare och chefer har olika uppfattningar om hur arbetet ska skötas måste det enligt oss satsas på en förbättring av kommunikationen och ett skapande av välstrukturerade rutiner för att få alla att arbeta mot samma mål och nå en gemensam verksamhetsuppfattning. Ett sätt att tydliggöra ledarskapet, och skapa en gemensam syn på detta, kan troligtvis möjliggöras genom att det införs bättre uppföljning av chefernas uppfyllande av de fem ledarskapskriterierna. Vi tror att om chefen är tydligare med sina intentioner blir det också ett bättre utövande av ledarskapet. Detta tror vi kan genomföras genom att införa anonyma utvärderingar från medarbetarna. Vidare är det så att den förvirring som förekommer, med anledning av att medarbetare och chefer på de olika avdelningarna både lär ut och arbetar på olika sätt, måste klargöras. Denna klargöring tror vi kan åstadkommas genom att införa riktlinjer som säger vem som ska lära ut vad och att dessa följs upp med utvärderingar.

## 5.5 Reflektioner på tillvägagångssätt

De resultat vi presenterar i denna uppsats har delvis sin grund i de metodval vi gjort. Att vi arbetar utifrån den kvalitativa metoden, genom användning av observation och individuella intervjuer, bidrar till den belysning av olika perspektiv som återfinns i uppsatsens analys. Självklart finns det ingen metodansats som är perfekt för att kunna belysa allt som önskas. I vårt fall kunde en kombination av den kvalitativa och kvantitativa metoden ha lett till att fler medarbetare fått möjligheten att komma till tals och uttrycka sina synpunkter, vilket vidgat



studien. Dock ser vi det som att vår valda design är givande att arbeta utifrån, med hänsyn tagen till den tid och de resurser vi haft till vårt förfogande.

De teorier vi gör ser vi som relevanta för studien, dock är det svårt att veta om vi fångar in alla ledarskapsteorier som kan vara av vikt för vår studie. Detta påstående grundar vi i att ämnet är så komplext och mångfacetterat, då det förekommer många olika definitioner och uppfattningar beroende på författare och när i tiden materialet skrivits. Vad gäller vårt tillvägagångssätt rent generellt menar vi att även om vår förförståelse kan ha färgat de val vi gjort och de resultat vi kommit fram till, och hur vi uppfattat och förstått dem, så har vi i största möjliga mån försökt att förhålla oss objektiva vid materialframställningen. Möjligtvis kan vår påverkan på materialet ses som att det hjälpt oss på vägen, då frånvaro av förförståelse inte alltid är önskvärt.

## 5.6 Förslag till framtida forskning

Vår förhoppning är att denna uppsats väcker intresse för fortsatta ledarskapsstudier. Vi tycker att ledarskapsområdet, med sin komplexitet och mångfald, kan inspirera till många framtida forskningsstudier. Vi menar att denna studie uppmuntrar till vidare forskning för att undersöka och prova de resultat som framkommit. Våra förslag på framtida forskning är:

- Att en jämförelse och parallelldragning med fler aktörer ska göras för att kunna öka kunskapen om ledarskap och chefskap utifrån mikrosituationer. Vidare forskning på organisationer inom andra branscher kan kanske finna andra eller liknande resultat.
- Att genom mer omfattande fältstudier göra jämförelser och parallelldragningar för att kunna öka kunskapen om ledarskap och chefskap utifrån mikrosituationer. Vi ser en stor potential i detta, då det eventuellt kan leda till ny teoribildning på området.
- Att annan teori kan användas, exempelvis från beteendevetenskapen, som komplement till ledarskapsteorier för att studera hur utfallet av en liknande studie då blir.

# 6. Referensförteckning

## 6.1 Publicerade källor

Ahltopp, Birgitta (2003), *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv - teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*, Lund: Wallin & Dahlbom.

Alvesson, Mats (2001), *Organisationskultur och ledning*, Malmö: Liber AB.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi oh kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2003), "Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane", *Human Relations*, 56(12):1435-1459.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2006), "Perspektiv på ledarskap" i Alvesson & Sveningsson, *Organisationer - ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2006), *Organisationer - ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur.

Bresnen, Michael J. (1995), "All things to the people? Perceptions, attributions and constructions of leadership", *The Leadership Quarterly*, 6(4):495-513.

Bryman, Alan (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2004), "Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review", *The Leadership Quarterly*, 15(6):729-769.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber AB.

Colvard, James E. (2003), "Managers vs. Leaders", *Government Executive*, 35(9):82-84.

Ekstam, Kjell (2002), *Ledarskapets hörnstenar - fyra framgångsfaktorer*, Malmö: Liber Ekonomi.

Fagiano, David (1997), "Managers vs. Leaders: A Corporate Fable", *Management Review*, 86(10):5-6.

Franzén, Härje (1996), *Ledarskap genom ledningskvalitet*, Lund: Studentlitteratur.

Gille, Yvonne & Rudebeck, Ulric (1997), *Leda intellektuellt kapital – förslag och idéer för framtida ledarskap*, Uppsala: Konsultförlaget.

Godin, Patty (1998), "Achieving Vision: Managers vs. Leaders", *Manage*, 50(1):10-12.

Henriksson, Benny & Månsson, Sven-Axel (1996), "Deltagande observation - en datainsamlingsmetod bland alla andra?" i Svensson & Starrin, *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur.

Hogg, Michael A., Fielding, Kelly S., Johnson, Daniel, Masser, Barbara, Russell, Emily & Svensson, Alicia (2006), "Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis", *The Leadership Quarterly*, 17(4):335-350.

Jackall, Robert (1988), *Moral Mazes – The world of corporate managers*, New York: Oxford University Press.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.

Kjær Jensen, Mogens (1995), *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*, Lund: Studentlitteratur.

Kotter, John P. (1990), *A Force For Change – How leadership differs from management*, New York: The Free Press.

Kumle, John & Kelly, Nancy J. (2006), "Leadership vs. Management", *Supervision*, 67(8):11-13.

Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika (1993), *Intervjumethodik – den professionellt genomförda intervjun*, Lund: Studentlitteratur.

Løwendahl, Bente R. (2005), *Strategic Management of Professional Service Firms*, 3<sup>rd</sup> edition, Copenhagen: Business School Press.

Rubenowitz, Sigvard (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998), *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur.

Smircich, Linda & Morgan, Gareth (1982), "Leadership: The Management of Meaning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3):257-273.

Strang, Kenneth D. (2007), "Examining effective technology project leadership traits and behaviours", *Computers in Human Behavior*, 23(1):424-462.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.) (1996), *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur.

Travers, Max (2001), *Qualitative Research Through Case Studies*, London: Sage.

Watson, Tony J. (2001), *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work*, London: Thomson Learning.

Weathersby, George B. (1999), "Leadership vs. Management", *Management Review*, 88(3):5-6.

Wenglén, Robert (2005), *Från dum till klok? – en studie av mellancheferers lärande*, Lund: Lund Business Press.

Yukl, Gary (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 15(2):251-289.

Yukl, Gary (2002), *Leadership in Organizations*, 5<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, Gary & Lepsinger, Richard (2005), "Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness", *Organizational Dynamics*, 34(4):361-375.