



Företagsekonomiska institutionen  
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Magisteruppsats 10 poäng  
HT 2004

# Ledarskap inom detaljhandeln

*En studie av butikschefens roll och ledarskap*

Författare: Kristina Ek  
Niklas Köhlmark

Handledare: Roland Hansson

# Sammanfattning

Den här undersökningen behandlar butikschefens roll i detaljhandeln. Detaljhandeln har under det senaste århundradet varit med om en dramatisk förändring som ändrat förutsättningarna för detaljhandeln. De senaste årtiondena i Sverige har varit omvälvande med fler och större externa köpcentrum som påverkar hela samhället. Den här uppsatsen belyser butikschefens roll i detaljhandeln idag. Som butikschef har du en svår roll där du ska balansera mellan kraven från företaget och kraven från de anställda i din butik. Det finns en rad olika problem och svårigheter i butikschefsrollen.

Undersökningen är baserad på intervjuer av nio butikschefer från tre olika kedjor samt regionchefen från varje kedja. De butiksanställda i de butiker där vi intervjuat butikschefer har fått svara på en enkät om deras relation till och syn på butikschefens roll. Företagen i undersökning arbetar alla med konfektion varav två kedjor säljer kläder och den tredje säljer skor. De butiker som vi besökt och intervjuat butikschefer i ligger alla i Stockholmsområdet och de flesta butikerna ligger i Stockholm city. Syftet med undersökningen är att analysera och utveckla butikschefens roll inom detaljhandeln.

Baserat på resultaten av undersökningen har vi fått fram en bild av vilken bakgrund och vilka egenskaper en butikschef bör ha, hur butikschefen bör agera i olika situationer samt vad som motiverar butikschefen.

Enligt det som lyfts fram under intervjuerna är erfarenhet av att arbeta i butik viktigare än en teoretisk utbildning. Butikschefen bör även ha vissa egenskaper, framförallt lyhördhet. För att butikarbetet ska fungera smidigt bör butikschefen arbeta med att skapa och upprätthålla teamkänslan i gruppen. Dessutom har det framkommit att en satsning på personalen ger bättre ekonomiska resultat. Vissa butikschefer nämnde att konfliktsituationer med personal eller ledning kunde förekomma men att dessa relativt smidigt kunde lösas.

Butikscheferna är ensamma i sin roll i butiken och har frågor som de inte kan diskutera med sina anställda eller sin chef. I undersökningen framkom det att alla kedjorna har möten regelbundet där butikscheferna träffas och kan diskutera sitt arbete. Träffarna är mycket omtyckta och något som butikscheferna känner ett behov av. De ökar dessutom samarbetet mellan butikerna och minskar revirtänkandet. I och med att butikscheferna kan prata av sig och få stöd ökar detta motivationen hos dem. Ytterligare sätt att motivera butikscheferna är att skapa förändringar i arbetsmiljön. Detta kan ske t.ex. genom byte av butik eller resultatlöne- och bonussystem. Vid byte av butik ville de flesta butikscheferna gå till en större butik för att bättre kunna koncentrera sig på ledningsarbetet.

## Sökord

- Detaljhandel
- Butikschef
- Ledarskap

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	3
1.1	Bakgrund	4
1.2	Problem	5
1.3	Syfte	7
1.4	Avgränsningar	7
2	METOD	8
2.1	Metodansats	8
2.1.1	Induktion	8
2.1.2	Deduktion	9
2.1.3	Den hypotetiskt-deduktiva metoden	9
2.1.4	Vår metodansats	9
2.2	Vetenskapligt synsätt	9
2.2.1	Positivism	9
2.2.2	Hermeneutik	10
2.1.2.1	Förförståelse	10
2.1.2.2	Hermeneutisk spiral	10
2.1.2.3	Reliabilitet och validitet	11
2.3	Tillvägagångssätt	11
2.3.1	Intervjuer	12
2.3.2	Enkäter	13
2.4	Metodkritik	14
3	REFERENSRAM	15
3.1	Chefskap - Ledarskap	15
3.2	Ledarskapsmodeller	15
3.2.1	Klassiska ledarskapsstilar	16
3.2.2	Teori X och Y	16
3.2.3	Färdighetssynsätt (Skills approach)	16
3.2.4	Ledarbeteende-synsätt (Style approach)	17
3.2.5	Situationsanpassat ledarskap (Situational approach)	18
3.2.6	Team-Ledarskap (Team Leadership)	21
3.2.7	Ledar-medarbetarteori (Leader-Member Exchange theory)	22
3.3	Motivationsteorier	23
3.3.1	Inre och yttre belöningar	23
3.3.2	Tvåfaktorsteori	24
4	FÖRETAGEN	25
4.1	Klädföretag 1	25
4.2	Klädföretag 2	26
4.3	Skoföretag	27
5	RESULTAT	29
5.1	Butikschefens bakgrund	29
5.2	Ledarskap i butik	29
5.2.1	Viktiga egenskaper	29
5.2.2	Svårigheter	30
5.2.3	Resultatinriktad eller personalinriktad	31
5.2.4	Skillnader chef – ledare	31
5.2.5	Utbildning eller erfarenhet	32
5.2.6	Är butikschefen viktig för butikens resultat?	32
5.2.7	Skillnader i ledarskap	32
5.2.8	Konflikter mellan butikschefen och organisationen	33
5.3	Vad motiverar butikschefer?	34
5.3.1	Framtid inom företaget	34
5.3.2	Byta butik	35
5.3.3	Resultatlöner	36
5.4	Butiken	36
5.4.1	Hur fristående är butiken?	36
5.4.2	Mål med butiken	37
5.4.3	Krav från de anställda	37
5.4.4	Helgpersonal/extra-anställda	37
5.4.5	Utvärdering av arbetet i butiken	38
5.4.6	Motivering av de anställda	38

5.4.7	Uppdelning av arbetet/butikschefens arbetsfördelning .....	38
5.4.8	Butikschefens frånvaro .....	39
6	ANALYS .....	40
6.1	Butikschefens bakgrund .....	40
6.2	Ledarskap i butik .....	40
6.2.1	Viktiga egenskaper .....	41
6.2.2	Svårigheter .....	42
6.2.3	Resultatinriktad eller personalinriktad .....	42
6.2.4	Anpassning av ledarskapet .....	43
6.3	Motivation .....	43
6.4	Butiken .....	44
7	SLUTDISKUSSION .....	47
8	SLUTSATSER .....	49
9	FORTSÄTTA STUDIER .....	50
10	KÄLLFÖRTECKNING .....	51

### FIGURFÖRTECKNING:

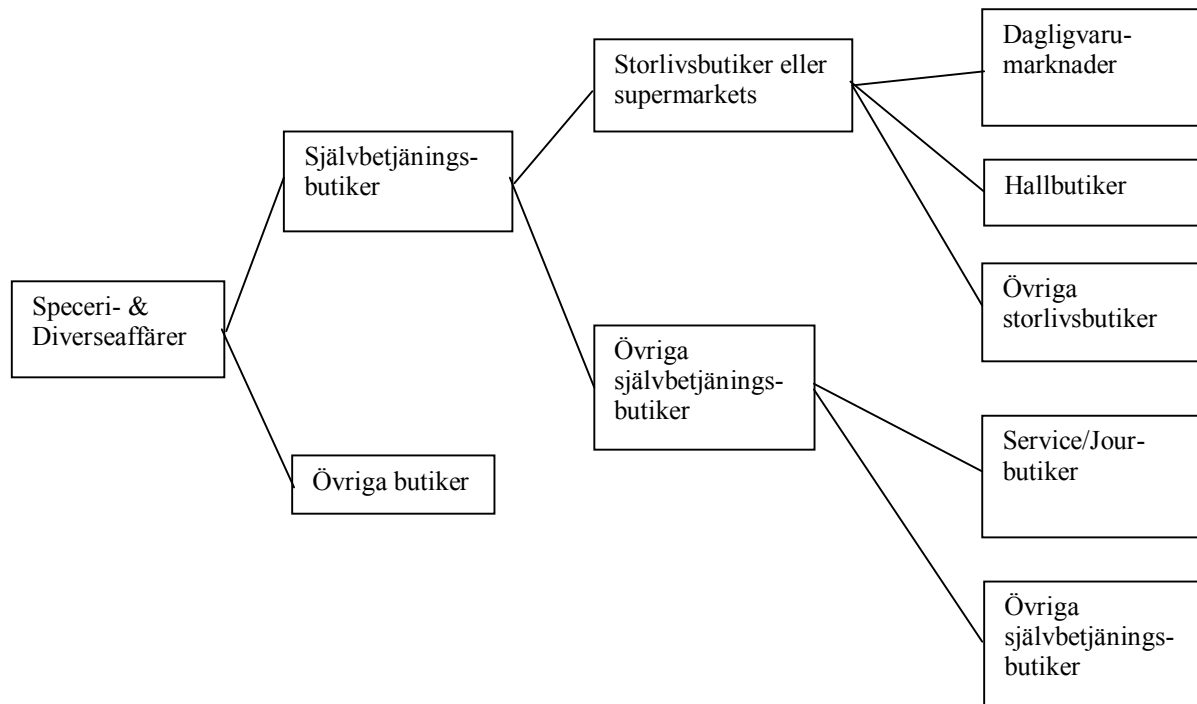
Figur 1:	Schema över dagligvarubutikernas utveckling .....	3
Figur 2:	Relationen mellan ledarskap och ledning .....	4
Figur 3:	Relationen mellan teori och verklighet illustrerad av några centrala begrepp. ....	8
Figur 4:	Den hermeneutiska spiralen .....	11
Figur 5:	Modell över vilka färdigheter som krävs vid olika organisationsnivåer.....	17
Figur 6:	Situationsledarskap enligt medarbetarnas mognadsgrad .....	20
Figur 7:	En enkel motivationsmodell .....	23
Figur 8:	Exempel på inre och yttre belöningar .....	24
Figur 9:	Herzbergs tvåfaktorsteori .....	24

### BILAGOR:

Bilaga 1:	Underlag för intervju - butikschef .....	53
Bilaga 2:	Underlag för intervju - regionchef .....	55
Bilaga 3:	Enkät butiksanställda .....	56
Bilaga 4:	Resultat från enkätundersökning bland butiksanställda .....	57
Bilaga 5:	Resultat i tabellform från enkätundersökning bland butiksanställda .....	59
Bilaga 6:	Presentation av de undersökta butikerna .....	60

# 1 INLEDNING

Detaljhandelns utveckling under 1900-talet har varit dramatisk. Inom dagligvaruhandeln är utvecklingen tydligast där butikerna gått från handel över disk till att kunderna själva plockar varorna. Tufvesson (1990:19) förklarar dagligvarubutikernas utveckling mot högre självbetjäningsgrad med att självbetjäningsystemet i butikerna möjliggjorde större butiker, vilket i sin tur möjliggjorde en utveckling mot fristående butiker såsom supermarkets (se figur 1). Genom utvecklingen av dagligvaruhandeln mot större butiker har även antalet butiker minskat kraftigt. Detta har medfört att servicebutiker kommit till, vilka bygger på lättillgänglighet och långa öppettider (Tufvesson 1990:19). Eftersom storleken på butikerna har ökat har det lett till en minskning av det totala antalet butiker. Mellan åren 1950 och 1980 har antalet butiker minskat med 80 % (Jacobsson 1999:14). Även den övriga handeln har haft en nedgång av antalet butiker men inte lika dramatisk som dagligvaruhandeln (Bergström & Wikström 2003). Antalet anställda har ungefär halverats mellan åren 1977 (Wådel 1977:11) och 1997 (Jacobsson 1999:15). På senare år har antalet anställda stabiliserats och i vissa branscher till och med ökat. Bland förändringarna märks att den personliga kontakten mellan anställda i butiken och kunderna nästan har försvunnit. Trots att många butiker försvinner så beräknas handeln öka drastiskt fram till år 2010 (Jacobsson 1999:24).



Figur 1: Schema över dagligvarubutikernas utveckling.  
Källa: Tufvesson 1990:18 i "Detaljhandelsyrket i framtiden".

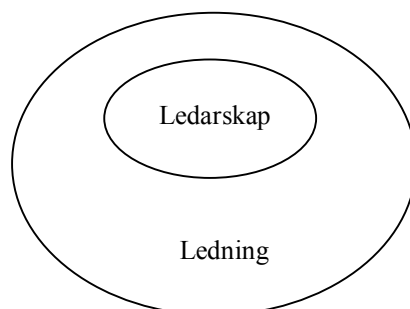
Det är inte bara butiksstorleken som har ändrats utan butikerna har i stor utsträckning gått ihop och bildat stora och ofta rikstäckande kedjor. Kedjorna i detaljhandeln har vanligtvis följande uppbyggnad: som spindeln i nätet sitter huvudkontoret och runt omkring finns alla butikerna. Avståndet mellan huvudkontoret och butikerna kan geografiskt vara stort. Mellan huvudkontoret och butikerna finns ofta en region/distriktschef som har ansvaret för butikerna i ett visst geografiskt område. I butiken finns en person med totalansvaret för butiken, det vill säga butikschefen. Beroende på storleken på butiken kan det finnas avdelningsansvariga eller andra personer som får ett eget ansvarsområde. Sedan finns de vanliga butiksanställda som tar hand om och hjälper kunderna.

Tack vare gemensamma inköp där en stor mängd produkter köps samtidigt kan kedjan få ett lägre inköpspris. Det leder i sin tur att de kan sätta ett lägre pris till kunderna med bibehållna marginaler. Detta skapar en bra konkurrensfördel som en enskild butik har svårt att svara på. Hur kedjorna är organiserade finns det en rad olika varianter på. En vanlig variant är franchising, som innebär att ett företag, dvs. licensgivaren, ”hyr ut” sitt varumärke och affärssystem till en licensinnehavare, som betalar en avgift för rättigheten att använda licensgivarens namn och affärssystem (www.franchise.org). En variant som påminner mycket om franchise är frivillig fackhandelskedja som består av ensamma köpmän som samarbetar under en gemensam profil. Den sista varianten är kedjeägda butiker där moderbolaget äger butikerna i kedjan.

## 1.1 Bakgrund

Eftersom butikerna har blivit större har förutsättningarna ändrats för de i ledande positioner inom detaljhandeln. Antalet anställda per butik har ökat, vilket ökar kraven på ett bra ledarskap. Ledarskap kan definieras på många sätt. De senaste 50 åren har det funnits så många som 65 olika klassificeringssystem för att definiera ledarskap (Fleishman et al. 1991). Bass (1990:11-20) delar in definitionerna på ledarskap i olika grupper. Enligt författaren finns en definition där ledaren är den person som bildar kärnan i en grupp och den som genomför gruppens vilja. Enligt ett annat synsätt är ledarskap ett personlighetsperspektiv och menar att ledarskap är en kombination av karaktärsdrag som en individ har, och som gör det möjligt för denne att förmå andra att utföra uppgifter. Andra definierar ledarskap som en handling eller ett beteende hos en ledare som möjliggör förändring i en grupp.

Bergengren (1998:18) definierar ledarskap som *”förmågan att kunna överföra idéer och visioner på ett positivt och inspirerande sätt till medarbetarna”*. Ledaren och chefen kanske är samma person, men begreppen behöver inte ha samma innebörd. Chefsposten är en formell befattning medan ledarskapet baseras på förtroendet en person får av en grupp människor. En bra chef har förmågan att få detta förtroende och är därmed även en god ledare. En ledare ska också kunna organisera, delegera och fatta beslut, samt skapa förutsättningar för motivation och arbetsglädje bland medarbetarna. Det är inte bara begreppen chef och ledare som är viktiga att hålla isär utan även ledarskap, ledning och management. Mägi (1995:1-2) visar på en uppdelning mellan ledning och ledarskap (se figur 2). Med *ledarskap* menar författaren de sätt som en chef/ledare använder för att utöva inflytande i förhållande till specifika individer eller grupper, termen *ledning* syftar däremot till hur företag är strukturerade för styrning av verksamheten. Enligt författaren är bra ledarskap inte något branschspecifikt. Däremot anknyter ledning till en branschs affärslogik och resursstruktur.



Figur 2: Relationen mellan ledarskap och ledning.  
Källa: Holmberg i Mägi 1995:2

Northouse (2004:3) har identifierat de centrala komponenterna för ledarskap. Den första komponenten är att ledarskap är en *process*, dvs. en förhandling som pågår mellan ledaren och de övriga i gruppen. Ledaren påverkar och påverkas i sin tur av gruppens medlemmar. Ledarskap är alltså interaktivt. Vidare innebär ledarskap *inflytande*. Utan inflytande existerar inte ledarskap eftersom ledarskap är just hur ledaren påverkar andra. Ledarskap förekommer dessutom alltid *i en grupp*, och innebär att påverka en grupp med individer mot ett gemensamt mål. Gruppen kan vara en liten arbetsgrupp, en gemenskapsgrupp eller hela organisationen. Slutligen innefattar ledarskap att uppmärksamma *uppställda mål*, dvs. ledaren ska leda en grupp individer till att utföra vissa uppgifter eller uppnå ett visst slutmål.

Det är viktigt att också särskilja ledarskap från management. Den grundläggande skillnaden mellan management och ledarskap är vilket fokus begreppen har. Management kan kopplas till chefer och ledarskap kan kopplas ihop med ledare. Managements fokus ligger på hur ett jobb blivit utfört och hur utfallet mot budget blev. Ledarskap ser också till hur jobbet blivit utfört men mer till processen, hur gruppen har jobbat. Ledarskap är svårare att bedöma än management eftersom management strävar efter objektivitet medan ledarskap är mer subjektivt. Bedömningen om ett arbete varit lyckat mäts på olika sätt. I management mäts det ekonomiska vilket är kvantitativt medan det inom ledarskap mäts kvalitativa värden. (Townsend & Gebhart 1997:8)

## 1.2 Problem

Som vi tidigare beskrivit har detaljhandeln utvecklats mycket under 1900-talet. Butikerna har blivit större och även slagit sig samman till stora kedjor. Antalet anställda i butiken varierar kraftigt beroende av butikens storlek men även beroende på vilken produkt som säljs. Om kunderna är beroende av att få hjälp med inköpet behövs fler anställda än om kunderna kan genomföra köpet själva. Vissa kedjor har som inriktning att ge maximal service åt kunderna vilket också ger ett behov av fler anställda i butiken.

Butikschefen är den i butiken som är länken till huvudkontoret. Eftersom de andra i butiken inte har lika frekvent kontakt med huvudkontoret kan butikschefen ha avgörande betydelse för hur företagets kultur och arbetssätt implementeras i butiken. Som anställd i butiken är kontakten med någon annan chef än butikschefen ofta begränsad vilket ytterligare ställer krav på butikschefen. Butikschefen är den som ska se till att de anställda arbetar enligt kedjans uttalade arbetssätt. Även om arbetssätten inom kedjan inte ska skilja särskilt mycket mellan butikerna så har butikschefen stora möjligheter att påverka de anställdas arbetssätt. Eftersom butikschefen är de anställdas förebild sätter butikschefen ramarna för hur de anställda ska arbeta i butiken. Butikschefens arbetssätt och bemötande av kunder smittar av sig till de anställda.

Det finns också olika bilder av butikschefen bl.a. butikschefen som mellanchefer men även bilden av butikschefen som högsta chef. De problem som finns för en vanlig mellanchefer finns också i stor utsträckning för en butikschef. Precis som en mellanchefer kan butikschefen hamna i kläm mellan sina anställda och sina chefer uppåt. Det kan handla om nya arbetssätt som de uppifrån vill att de ska jobba efter i butiken vilket de i butiken kanske inte vill då uppstår en konflikt med butikschefen i mitt. Det kan också komma krav från de butiksanställda som inte huvudkontoret går med på vilket kan skapa en konflikt.

Eftersom butiken klarar sig själv i stor utsträckning och kontakten med huvudkontoret kan vara begränsad kan butiken beskrivas som ett eget företag inom kedjan. I butikens hierarki kan butikschefen ses som VD och är den som fördelar resurserna (de anställda) för

maximering av intäkterna. Den stora försäljningen sker ofta i samband med helgerna och framförallt helgen efter löning. Inom de flesta branscher finns också påverkan av olika säsonger eller speciella högtider. Även om schemat är lagt långt innan kan det bli ändringar i sista stund. Butikschefen måste vara beredd på plötsliga förändringar och att snabbt kunna få in ersättningspersonal. Det är viktigt att ha en bra mix av heltidspersonal och extra anställda som kan hoppa in med kort varsel.

I informationsflödet i kedjan kan butikschefen ses som ett filter eftersom mycket av informationen från huvudkontoret passerar butikschefen innan den når de butiksanställda. Det är viktigt för butikschefen att förmedla vidare väsentlig information till sina anställda. Butikschefen måste också se till att informationen finns samlad någonstans och tillgänglig för alla anställda. Detta eftersom butikschefen själv inte är i butiken jämt under hela öppettiden.

Den som är ansvarig för butikens arbete och butikens resultat är butikschefen. Butikschefen är navet i butiken och bestämmer vilka regler som gäller i butiken. Ett problem är de allt längre öppettiderna eftersom butikschefen inte kan vara på plats jämt i butiken. Ett exempel på de längre öppettiderna är Kista Galleria som har öppet 10-21 alla dagar i veckan ([www.kistagalleria.se](http://www.kistagalleria.se)). Butikerna har alltså öppet 77 timmar i veckan i Kista galleria. Det innebär att butikschefen endast kan vara i butiken ungefär halva öppettiden även om han/hon arbetar heltid. Det betyder att det måste finnas bra rutiner och regler kring vad som gäller när butikschefen inte är på plats. Beroende på hur schemat läggs kan butikschefen träffa vissa av de anställda väldigt sällan, framförallt de som är endast jobbar deltid och främst på helgerna. När butikschefen är på plats är det viktigt att den kan förmedla hur den vill att arbetet ska bedrivas och att det efterlevs även när butikschefen inte är på plats.

Det finns många olika ledarstilar, ofta lika många som det finns ledare. Hur bör då en ledare inom detaljhandeln agera? Skisser finns ofta mellan de anställdas bild och önskemål på ledaren, organisationens önskemål på ledaren och ledarens egen rollsuppfattning. Detta är framförallt tydligt inom kedjor i detaljhandeln där butikschefen är länken mellan kedjans huvudorganisation och de anställda i butiken.

Butikschefen är den som ska motivera och driva fram de anställda i butiken. Hur motiveras dessa på bästa sätt och vad är det som driver butikschefen? För många är en motivationsfaktor säkert att byta upp sig till att leda en större butik med fler anställda, men vad motiverar då butikschefen i den största butiken? Skulle det förbättra butikschefens motivation och drivkraft om denne bytte butik efter ett antal år? En annan möjlig motivationsfaktor är resultatlöne- eller bonussystem. Dessa finns i vissa företag. Hur påverkar dessa butikschefen och de anställda? Dessa frågor är viktiga för företagen för att kunna motivera sina butikschefer på rätt sätt.

I detaljhandeln är butikschefen ofta den person som ska se till att det löpande arbetet i butiken fungerar, att långsiktiga mål följs upp, att personalen trivs och mycket annat. Det ställs många krav på honom/henne både från organisationen och från de anställda. Organisationen vill att budgeten följs och att arbetet mot kunderna sköts enligt fastställda normer. De anställda vill ha tydliga instruktioner om vilka krav som ställs på dem angående de dagliga rutinerna, och vill bli uppmärksammade på ett positivt sätt för en god arbetsinsats. För butikschefen kan det vara svårt att kombinera organisationens önskemål om arbetssätt med hur de anställda vill arbeta.

Det är en problemfylld och svår bild vi målar upp av rollen som butikschef. Stämmer den bild vi målar upp? Hur ser det dagliga arbetet ut för en butikschef idag och hur ser de anställda i detaljhandeln på butikschefsrollen?



### **1.3 Syfte**

Syftet med undersökningen är att analysera och utveckla butikschefens roll och ledarskap inom detaljhandeln.

### **1.4 Avgränsningar**

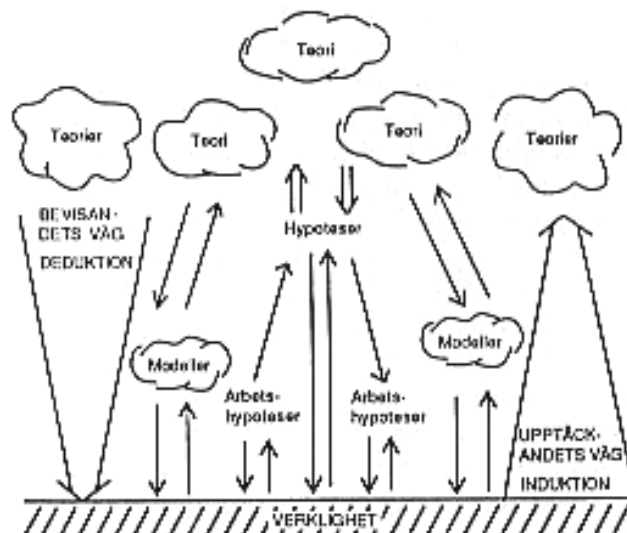
Vi har valt att begränsa oss till att bara undersöka kedjeföretag inom detaljhandeln.

## 2 METOD

I detta kapitel redovisar vi hur vi har genomfört vår undersökning samt varför vi valt detta tillvägagångssätt. För att ge läsaren mer förståelse om vårt vetenskapliga synsätt redovisar vi även huvudpunkterna av vårt vetenskapliga synsätt. Kritiska delar i undersökningsmetoden kommer vi att belysa under avsnittet metodkritik.

### 2.1 Metodansats

Enligt Thurén (1991:19) finns det finns tre olika sätt att dra slutsatser, induktion och deduktion (se figur 3), samt en kombination av dessa som brukar kallas den hypotetiskt-deduktiva metoden. Induktion är baserat på empiri och deduktion på logik. Dessa kallas även för bevisandets respektive upptäcktsens väg (Holme & Solvang 1997:51, Patel & Davidsson 1994:21). Deduktion brukar höra samman med en objektiv verklighetsuppfattning, medan induktion brukar höra samman med en subjektiv sådan (Johansson Lindfors 1993:55). De tre angreppssätten kommer härnäst kort att behandlas.



Figur 3: Relationen mellan teori och verklighet illustrerad av några centrala begrepp.  
Källa: Holmberg 1987:19.

#### 2.1.1 Induktion

Induktion innebär att man drar allmänna, generella, slutsatser utifrån empiriska fakta (Thurén 1991:19). Vid induktion kan forskaren studera objektet och utifrån den insamlade informationen formulera en teori. Risker med metoden är att man inte vet hur väl resultatet från undersökningen går att generalisera, eftersom den baserar sig på ett empiriskt underlag som är typiskt för en viss situation, tid eller grupp av människor. (Patel & Davidsson 1994:21) Vid ett induktivt angreppssätt ligger det stora arbetet vid en undersökning under och efter datainsamlingen. En ständigt pågående process är att välja studieobjekt, tolka dessa och välja nya objekt, tills dess att forskaren sätter punkt och anser sig ha genererat en teori. (Johansson Lindfors 1993:59)

### 2.1.2 Deduktion

Vid deduktion dras slutsatser om enskilda företeelser utifrån allmänna principer och existerande teorier. Hypoteser härleds ur teorin och dessa prövas sedan empiriskt i det aktuella fallet. (Patel & Davidsson 1994:21) Johansson Lindfors (1993:55-56) beskriver deduktion som att forskaren försöker förklara vissa samband eller förekomsten av olika företeelser eller variabler. Denne bygger upp en teori eller en modell baserat på t.ex. litteraturstudier, vilket ska avbilda verkligheten och/eller beskriva hur företeelsen fungerar. Modellen konfronteras sedan med den empiriska verkligheten för att försöka verifiera den formulerade teorin. Det stora arbetet vid en deduktiv undersökning ligger vanligtvis före den egentliga datainsamlingen. Viktiga vetenskapliga uppgifter som måste lösas innan empiriinsamlingen är problemavgränsning, modellkonstruktion och operationalisering.

### 2.1.3 Den hypotetiskt-deduktiva metoden

Det tredje angreppssättet kan beskrivas som en gyllene medelväg och innebär en slags växelverkan mellan teori och empiri. Metoden är ofta det övergripande angreppssättet i många vetenskapliga arbeten. För en hermeneutisk forskare innebär metoden att han/hon går från teorin via empirin till teorin igen. Det kan vara svårt för en forskare att möta den empiriska verkligheten som ett "oskrivet blad". Det teoretiska perspektivet i det här angreppssättet fungerar då som det intressefokus från vilket forskaren närmar sig den empiriska verkligheten. Forskaren måste ändå hålla sig öppen och låta empirin fylla och/eller omformulera teorin. (Johansson Lindfors 1993:59-60)

### 2.1.4 Vår metodansats

I vår undersökning utgår vi från teorier och jämför den insamlade empirin med dessa. Empirin påverkar däremot delvis våra teorival vilket gör att det inte är fråga om en rent deduktiv metodansats utan en hypotetiskt-deduktiv sådan.

## 2.2 Vetenskapligt synsätt

*I detta avsnitt beskrivs två viktiga vetenskapliga förhållningssätt: positivism och hermeneutik. Dessa delar vetenskapssamhället i olika grupper. Positivismen är utpräglad kvantitativ, och syftar till att förklara medan hermeneutiken är mera kvalitativ och syftet med detta synsätt är förståelse.*

### 2.2.1 Positivism

Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskaperna och menar att vi människor endast har två källor till kunskap, det som kan iakttas och det som kan räknas ut med logik. Fakta ska alltså kvantifieras så mycket som möjligt och behandlas statistiskt så att generella slutsatser kan dras av dem. Thurén (1991:14-16) och Lundahl & Skärvad (1992:40-41) tar upp fem huvudteser för positivismen: 1) samhällsvetenskaperna ska ta avstånd från allt som inte är verkligt och iakttagbart, dvs. hypoteser ska gå att verifiera med empiriska data; 2) vetenskapligt arbete ska dessutom bedrivas efter samma metod, "den enhetliga vetenskapliga metoden"; 3) vetenskapens mål är att förklara en företeelse; 4) generaliserbara

kausalitetssamband är ett viktigt mål inom samhällsvetenskapen; 5) slutligen måste åtskillnad mellan fakta och värderingar göras, dvs. forskaren ska hålla sig på avstånd från sitt forskningsobjekt. Ett positivistiskt arbetssätt innebär ofta att man formulerar hypoteser och teorier i form av matematiska formler. Ett annat kännetecken för positivistisk forskning är tanken att man ska kunna dela upp problemet i små delar och studera delarna var för sig, s.k. reduktionism (Patel & Davidsson 1994:24).

## 2.2.2 Hermeneutik

Hermeneutik kallas ofta också för tolkningslära och härstammar främst från den humanistiska delen av vetenskapen (Thurén 1991:46). Hermeneutiken består av fyra delar, nämligen tolkning, förståelse, förförståelse och förklaring. *Förförståelsen* är så pass viktig för hermeneutiken att den får ett eget avsnitt. *Tolkningen* handlar om hur undersökaren presenterar sin förståelse av undersökningen (Ödman 2004:74). Genom att undersökaren tolkar sin undersökning försvinner en del av dess mening eftersom det inte är säkert att alla tolkar undersökningen på samma sätt. Med *förståelse* menar Ödman det tillfälle då vi kommer till insikt med hur vi uppfattar till exempel en persons handling. Förståelse kan ske på många olika sätt och framförallt på olika djup. En förståelse kan vara djupgående eller ytlig. Det sista momentet är *förklaring*. För att kunna förklara något så måste undersökaren först ha förstått det som ska förklaras. Hermeneutiskt synsätt kan också kallas för aktörssynsätt vilket visar på det faktum att undersökaren är aktiv i undersökning (Arbner & Bjerke 1994:62). Eftersom en viktig del av vår undersökning kommer vara att analysera intervjuer så kommer vi att ha ett hermeneutiskt synsätt. Redan vid intervjuerna kommer vi ”omedvetet” att tolka svaren från de vi intervjuar. Denna tolkning sker alltid och därför är det viktigt att vara medveten om att vår förförståelse kan påverka vår uppfattning av de svar vi får. Begreppet förförståelse utvecklas vidare i nästa stycke.

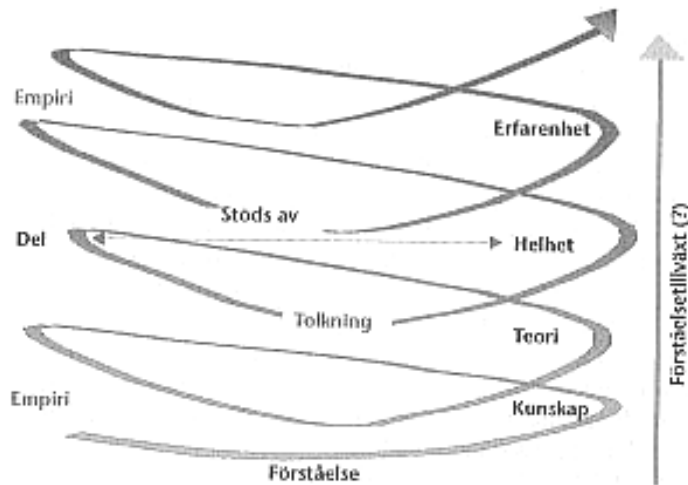
### 2.1.2.1 Förförståelse

Ett viktigt begrepp inom hermeneutiken är förförståelse. Förförståelse är hur vår tolkning av vår undersökning påverkas av våra värderingar och tidigare upplevelser (Thurén 1991:53-60). Även om vi genomför en strikt kvantitativ undersökning behöver vi tolka våra resultat. Förförståelse är viktigt att tänka på oavsett vilken typ av undersökning som genomförs. Enligt Gilje & Grimen (1992:184-188) kan det ingå många komponenter i en aktörs förförståelse, bl.a. aktörens språk och begrepp, trosuppfattningar och föreställningar, och personliga erfarenheter. De tar också upp tre saker som har betydelse för problemet med tolkning och förståelse av meningsfulla fenomen. Alla delar av förförståelsen inte behöver vara uttalade eller språkligt formulerade. En aktörs förförståelse är dessutom holistisk, dvs. att de olika delarna bygger på varandra för att bilda en helhet. Slutligen är en aktörs förförståelse reviderbar, dvs. den kan förändras vid möte med världen och vid nya erfarenheter.

### 2.1.2.2 Hermeneutisk spiral

Den hermeneutiska spiralen kan också kallas hermeneutiska cirkeln. Hermeneutiska spiralen betecknar sambanden mellan det vi ska tolka, förförståelsen och det sammanhang som det måste tolkas i (Gilje & Grimen 1992:190). Hermeneutiska spiralen innebär att undersökaren kommer in i en undersökning med förutfattade meningar om det som ska undersökas dvs. förförståelse. Under och efter undersökning revideras förförståelsen och till nästa undersökning är förförståelsen annorlunda mot den första undersökningen (se figur 4).

(Thurén 1991:60) I vårt fall kommer vi till den första intervjun med en viss förförståelse, och under och efter intervjun kommer vår förförståelse att revideras. Till den andra intervjun kommer vi att ha en annan förförståelse osv. Vår tolkning påverkas av vår vetenskapliga process under hela vår undersökning allt eftersom vi gör intervjuer.



Figur 4: Den hermeneutiska spiralen  
Källa: Ödman 2004:78

### 2.1.2.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet har att göra med huruvida det finns några slumpmässiga eller systematiska fel i frågeställningen eller vid insamlingen av informationen. En undersökning har hög reliabilitet om oberoende mätningar av samma fenomen ger samma resultat. Det är svårt att undvika att det kommer in fel i en undersökning under insamling och bearbetning av information. Forskaren måste dock sträva efter att minimera dessa. (Holme & Solvang 1997:163-164) Vid hög reliabilitet finns få eller inga slumpmässiga mätfel. En hög reliabilitet är en viktig förutsättning för undersökningen ska ha validitet. För att öka reliabiliteten används ofta olika standardiseringsförfaranden för att säkerställa att mätningen utförs så lika som möjligt. (Lundahl & Skärvad 1992:89)

Validitet i en mätning kan definieras som frånvaron av systematiska mätfel, och brukar delas in i inre och yttre validitet. En mätning har en god inre validitet när mätinstrumentet, t.ex. ett frågeformulär eller en intervjuundersökning, mäter vad det är tänkt att mäta. God yttre validitet är när svaren från en undersökning stämmer överens med verkligheten. (Lundahl & Skärvad 1992:87-89) Denscombe (2000:283) definierar validitet som *"i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra"*.

## 2.3 Tillvägagångssätt

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning som består av flera delar. Vi använder oss dels av intervjuer men även av en enkätundersökning. Anställda på chefsnivå intervjuas och de anställdas synvinkel undersöker vi med en enkätundersökning. Genom att intervjua distriktschefen vill vi ta fram organisationens önskemål om hur butikschefen ska vara och agera. Butikschefen intervjuar vi för att ta reda på hur denne uppfattar sin roll som chef. Vi vill också veta hur instruktionerna uppifrån uppfattas och hur rollen mot de anställda i butiken

uppfattas. För att få fram de anställdas syn på hur butikschefen ska agera mot dem genomför vi en enkätundersökning bland de anställda.

### 2.3.1 Intervjuer

Det finns en rad olika intervjusituationer, allt från personliga intervjuer till stora gruppintervjuer. En personlig intervju är just ett möte mellan undersökaren/na och en ensam respondent. Denna form är väldigt vanlig eftersom det endast är ett fåtal personer som ska träffas vilket är lättare att planera.

En stor fördel med den personliga intervjun är att det är endast en person som intervjuas vilket gör att påverkan på respondenten blir mindre. Vid en personlig intervju är det möjligt att en person vågar uttrycka åsikter som den i grupp kanske inte skulle våga. Motsatsen till personlig intervju är gruppintervju. Vid en gruppintervju intervjuas en grupp av personer, oftast ett fåtal. Svårigheten med gruppintervjuer är att det inom gruppen kan finnas spänningar som påverkar resultatet. Vid gruppintervjuer framkommer ofta gruppens åsikter och de enskilda individernas åsikter hålls tillbaka. (Denscombe 2000:136-137, Holme & Solvang 1997:108)

Det är inte bara antalet respondenter som är viktiga utan även var intervjun äger rum som är av betydelse. Holme och Solvang (1997:106-107) diskuterar fyra viktiga faktorer som påverkar slutresultatet. Undersökaren måste vara medveten om dessa faktorer när den väljer att använda sig av intervju som metod. De fyra faktorerna är temen, roll, aktörens förmåga att delta och kulissen. Med *teman* menas påverkan av resultatet beroende på vilka ämnen som tas upp under intervjun eftersom vissa ämnen är svårare att tala öppet om än andra ämnen. Till exempel kan det vara svårare att tala om känsliga ämnen än fakta frågor. *Rollfaktorn* syftar till att belysa på både undersökaren och respondentens förväntningar och fördomar om den andre personen. Till exempel så kan undersökaren påverkas om denne är medveten om att respondenten är en högt uppsatt chef eller en vanlig arbetare. *Aktörens förmåga att delta* i intervjun syftar till att lyfta fram problematiken med att hitta rätt stämning där båda parter känner sig bekväma och att ett bra samtal kan föras. Om respondenten känner sig pressad av undersökaren att berätta mer än vad respondenten vill kan det leda till att respondenten svarar mindre. Det är viktigt att undersökaren i sin strävan efter mer information går varsamt fram och inte pressar respondenten. Den sista faktorn är *kulissen* eller platsen och tillfället då intervjun äger rum. Om intervjun äger rum hemma hos respondenten eller om det sker på en idrottsarena under en match påverkar det respondentens svar. Det är viktigt att respondenten inte blir störd eller påverkad av yttre faktorer som kollegor eller andra personer.

När det gäller intervjuer finns det olika typer av intervjutekniker. Vid den ostrukturerade intervjun ger undersökaren respondenten ett ämne eller ett tema och respondenten får fritt utveckla sina tankegångar (Denscombe 2000:134). Som undersökare är det väldigt viktigt att "störa" så lite som möjligt för det är respondentens egna tankar som ska släppas fram. Den strukturerade intervjun kännetecknas till skillnad från den ostrukturerade intervjun av kontroll. Den strukturerade intervjun liknar i själva verket en enkätundersökning som besvaras ansikte mot ansikte. En stor fördel för den strukturerade intervjun är att varje respondent erhåller samma frågor. Tack vare att intervjuerna blir standardiserade så blir informationen från undersökning mer att betrakta som kvantitativ.

Det finns ett mellanläge mellan de ostrukturerade och strukturerade intervjuerna och det är semistrukturerade intervjuer. Till den semistrukturerade intervjun kommer undersökaren med en lista med ämnen och frågor som ska avhandlas på intervjun. Till skillnad från den strukturerade intervjun så är undersökaren beredd att ändra ordningsföljden på sina frågor

samt att under intervjuens gång gå djupare in på vissa ämnen. (Denscombe 2000:135) Vid den semistrukturerade intervjun är respondenten viktigast och denne ska få utveckla fritt sina svar och tankegångar.

Eftersom vi vill ha djupgående svar på våra frågor passar personlig intervju bäst för ändamålet. Vi vill gärna få respondenternas egna funderingar på deras roll i företaget. Intervjuerna kommer att genomföras semistrukturerat för att kunna följa upp intressanta svar från respondenterna. I början av kapitel 5 redovisas hur intervjuerna gått tillväga.

### **2.3.2 Enkäter**

En enkät är en lista med frågor och ofta med ett fåtal olika svarsalternativ kopplade till varje fråga. Eftersom det oftast finns färdiga svarsalternativ innebär det att respondenten är låst till de fasta svarsalternativen, och har respondenten en åsikt som undersökaren inte tänkt på så kommer den inte fram. Fördelen med enkäter är mängden data som kan samlas in relativt enkelt. För att underlätta bearbetningen av data kan undersökaren välja att koda svaren med siffror för att kunna kvantifiera undersökningen. Vid undersökningar med många frågor är det vanligt att svaren delas in i kategorier när det ska kodas istället för att varje enskilt svar får en egen kod. Denna kategorisering underlättar inte bara forskarens arbete utan även för läsaren eftersom överblicken blir bättre.

Det som tar tid med en enkätundersökning är utformandet av enkäten. Vid utformandet av en enkät måste undersökaren vara medveten och beakta alla de faktorer som kan påverka respondenternas svar på enkäten. En faktor som är oerhört viktig vid analysen av enkätundersökningar är svarsfrekvensen dvs. hur många av de tillfrågade har svarat på enkäten. Detta är oerhört viktigt eftersom läsaren måste ha en rimlig chans att bedöma om de som svarat på undersökningen kan utgöra ett representativt urval. För att kunna generalisera utifrån resultaten är det viktigt att urvalet är representativt för populationen. Det är viktigt att undersökningen fått svar från alla olika sorters respondenter och att inte endast en sorts respondent har svarat. För att se till att det blir en bra blandning i urvalet kan undersökaren till exempel genomföra undersökningen vid ett flertal tillfällen. (Denscombe 2000:116)

Att få respondenter att neka till att svara på enkäten är enkelt och en viktig faktor är längden på enkäten (Denscombe 2000:116). Det är därför viktigt att bara nödvändiga frågor ställs för att hålla enkäten kort. Längden bör vara anpassad efter vad som kan vara rimligt för målgruppen att avsätta i tid för att svara på frågorna.

Vid utformandet av en enkät är det väldigt viktigt att undersökaren vet vad den vill ha svar på innan enkäten utformas. Det är viktigt att rätt frågor ställs så att undersökaren kan få svar på sin problematisering. Enligt Holme och Solvang (1997:174) bör en enkät inte inledas med kontroversiella och svåra frågor utan enkäten ska börja lätt. Enkäten bör inte heller avslutas med några svåra frågor.

Vi genomför en variant av enkätundersökning där vi besöker de aktuella butikerna och lämnar enkäter på plats i butiken. I samband med intervjuerna av butikscheferna lämnar vi enkäterna tillsammans med kuvert till varje enkät till butikschefen. Butikschefen delar sedan ut enkäterna till de anställda. Vi lämnar med kuverten till enkäterna för att de anställda skall ha möjlighet att ge anonyma svar.

Eftersom de anställda inom detaljhandeln ofta arbetar i skift har vi möjlighet att komma i kontakt med fler genom att använda oss av enkäter istället för att intervjua. Vi lämnar enkäten

i butiken så att de anställda kan fylla i en enkät när de har tid. Alla våra respondenter kommer att vara anonyma.

## **2.4 Metodkritik**

Den största faran som kan påverka resultatet vid intervjuer är det som många forskare kallar intervjuareffekten. Denscombe (2000:138) och Dahmström (2000:74) fokuserar på olika delar av intervjuareffekten. Dahmström tar upp det faktum att om undersökaren "hjälper" respondenten för mycket med att förstå vissa frågor kan detta påverka hur respondenten svarar. Denna hjälp kan vara svår att motverka eftersom endast en skillnad i tonfall eller ordval kan påverka respondenten. Det kan även vara svårt för undersökaren att hålla sig lagom neutral utan att verka otrevlig. Viktigt är också att undersökaren inte blir för engagerad. Om undersökaren blir för engagerad är det lätt att börja styra intervjun för mycket och påverkan på respondenten kan då bli väldigt stor vilket är skadligt för undersökningen.

Denscombe (2000:138) fokuserar mer på hur undersökarens identitet påverkar respondentens svar. Både undersökaren och respondenten kommer till intervjun med förutfattade meningar om den andra parten. Hur mycket dessa förutfattade meningar påverkar beror oerhört mycket på vilket ämne som ska avhandlas under intervjun. Vid känsliga ämnen är denna påverkan större än vid mer triviala ämnen. Respondenten kan också försöka svara såsom den tror att undersökaren vill.

Om känsliga ämnen behandlas är det också viktigt att respondenten känner förtroende för undersökaren så att respondenten vågar uttrycka sina åsikter. Eftersom det är vanligt och rekommenderat att spela in intervjuer är det bra att poängtera för respondenten att denne kan vara anonym om den önskar.

Ett generellt problem med enkäter är om bortfallet av respondenter blir för stort. Om bortfallet blir för stort kan det vara möjligt att de som har svarat inte är representativa för hela populationen. Om urvalet inte är representativt måste undersökarna vara försiktiga med att dra för långt gående generaliseringar utifrån sina resultat.

En stor svårighet med enkätundersökningar är att veta sanningshalten i de intervjuades svar. Undersökaren kan i vissa fall se direkta motsägelser i respondentens svar i intervjuer men i enkäter finns inte den möjligheten. Det gör att undersökaren måste vara vaksam på om någon respondent kan ha varit oärlig. Vilket är oerhört svårt vid till exempel postenkäter där undersökaren och respondenten inte har någon personlig kontakt alls. (Denscombe 2000:128)

Eftersom risken att förlora respondenter med för långa enkäter är stor innebär det att enkätens omfattning bör vara begränsad. Det är därför oerhört viktigt och svårt att utforma enkäten rätt. (Denscombe 2000:116)



### 3 REFERENSRAM

*Det finns många olika teorier om vilka egenskaper en ledare behöver och hur den ska agera i olika situationer. Kapitlet börjar med att ta upp skillnaden mellan chef och ledare och behandlar därefter några viktiga utvalda teorier och ledarskapsmodeller. Slutligen redovisas några motivationsteorier.*

#### 3.1 Chefskap - Ledarskap

Begreppen chef och ledare antas ofta innebära samma sak men det finns skillnad mellan uttrycken. Om en person är chef innebär det att personen har fått en formell befattning vilket skiljer sig från en ledare som snarare har ett förtroende från en grupp personer. Att vara en bra chef är per automatik förenligt med att vara en bra ledare. (Bergengren 1998:18)

En sak som förenar både chefskapet med att vara ledare är att båda rollerna innebär en viss makt. Bergengren (1998:129) listar tre olika typer av maktbaser som en ledare kan ha. De är expertmakt, karismatisk makt och positionsmakt. *Expertmakt* kommer från att ledaren har bättre sakkunskap än de andra eller någon speciell kompetens. Den *karismatiska makten* har sitt ursprung från att ledaren har personlig utstrålning, kan engagera och har förmågan att skapa förtroende. *Positionsmakten* är den makt som innehas i och med någon är chef. Positionsmakten bygger på helt enkelt på en formell position där det finns ett definierat ansvarsområde.

Bergengren (1998:124) belyser skillnaden mellan en chef och en ledare med ett citat av H. Gordon Selfridge, som använder ordet *boss* för en chef som saknar de önskvärda ledaregenskaperna:

*Bossen driver på sina anställda, ledaren inspirerar dem.  
 Bossen förlitar sig på makt, ledaren förlitar sig på god vilja.  
 Bossen väcker fruktan, ledaren utstrålar kärlek.  
 Bossen säger "jag", ledaren säger "vi".  
 Bossen visar vem som gör fel, ledaren visar vad som är fel.  
 Bossen vet hur allt ska göras, ledaren vet att göra det.  
 Bossen kräver respekt, ledaren vinner respekt.*

De personliga egenskaperna har fått allt större betydelse i bedömningen av vad som är en bra ledare. Av tradition blir ofta chefer befördrade pga. teknisk kompetens eller liknande, medan den sociala kompetensen ibland saknas. Den sociala kompetensen är minst lika viktig som övriga meriter och innefattar förmåga att samarbeta och lyssna på sina medarbetare, att uppmuntra, entusiasmera och ta vara på deras engagemang för att nå bästa möjliga resultat. (Bergengren 2004:124-125)

#### 3.2 Ledarskapsmodeller

*Nedan kommer några viktiga modeller och synsätt inom ledarskapsteorin att behandlas. Kapitlet börjar med att ta upp tre klassiska ledarskapsstilar, därefter behandlas teori x och y, färdighetssynsättet, ledarbeteende-synsättet, situationsanpassat ledarskap, team-ledarskap och ledar-medarbetarteori. Dessa är ett axplock ur de många teorier som finns i ämnet, och de som är passande för denna undersökning.*

### 3.2.1 Klassiska ledarskapsstilar

Bergengren (1998:131-132) beskriver tre klassiska ledarskapsstilar som ofta används när man diskuterar ledarstilar. Dessa är den auktoritära ledaren, den demokratiska ledaren och låt gå-ledaren. Dessa olika typer av beteenden finns oftast i en blandning hos ledare. *Den auktoritära ledaren* är en ledare som bestämmer allt själv och ger order utan att beakta andras synpunkter. Makten ska stanna hos ledaren. *Den demokratiska ledaren* är lyhörd för medarbetarnas synpunkter och diskuterar med dessa innan beslut fattas. Ledaren kan också delegera ansvar och beslutsfattande till dem; det viktiga är att resultaten gagnar företaget. *Låt gå-ledaren* klarar inte av sin roll som arbetsledare utan ställer sig ganska passiv till ansvar och beslutsfattande. Ledaren bryr sig inte om medarbetarna och satsar inte på effektivitet och resultat. Låt gå-ledaren vågar inte sätta sig emot någon utan ”vänder kappan efter vinden”.

### 3.2.2 Teori X och Y

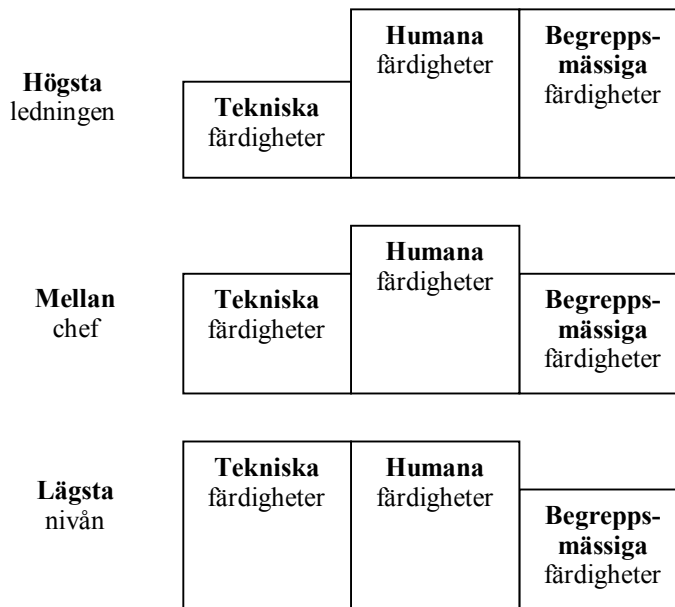
Douglas McGregor presenterade på 1960-talet sina teorier X och Y. Enligt dessa beror ledarbeteendet på vilken människosyn ledaren har. Ledarens människosyn är en avgörande faktor för om man tillämpar ett auktoritärt eller demokratiskt ledarskap. En teori X-ledare utgår från att människan är lat och inte vill ha ansvar, att arbete varken är naturligt eller tilltalande. Därför måste människan tvingas att arbeta med hjälp av ”piska” som kan vara order eller hot, eller ”morot” t.ex. lön. För en teori X-ledare är det naturligt att välja en auktoritär ledarstil. En teori Y-ledare däremot utgår från att människan styrs av inre belöningar och vill känna att arbetsinsatsen hon gör är betydelsefull. Teori Y förutsätter att människan vill ta ansvar, vilket gör ett demokratiskt ledarskap naturligt, med delegering av ansvar och beslutsfattande. (Bergengren 1998:132)

### 3.2.3 Färdighetssynsätt (Skills approach)

Färdighetssynsättet intar ett ledarcentrerat perspektiv, dvs. det fokuserar på vem ledaren är. En ledare kan utveckla och bli bättre på sina färdigheter. Den som först presenterade färdighetssynsättet var Robert Katz som på 50-talet tog fram tre grundläggande färdigheter som en ledare måste ha. Färdigheter kan definieras som förmågan att använda sin kunskap och kompetens för att nå olika mål. Ledaren behöver inte vara lika bra på alla delarna utan det beror på hur högt upp i hierarkin ledaren är (se figur 5). De tre färdigheterna är de tekniska, de humana och de begreppsmässiga. (Northouse 2004:35-36)

*Tekniska färdigheter* belyser förmågan att utföra och vara duktig i en specifik arbetsuppgift eller att ha god produktkunskap. I vårt fall handlar det om att ledaren behöver vara en duktig säljare. *Humana färdigheter* handlar om förmågan att kunna arbeta med andra personer, och gör att en ledare kan samarbeta med gruppen för att hjälpa dem nå gemensamma mål. Ledare som har humana färdigheter anpassar sina idéer till andras och skapar en atmosfär av förtroende så att de anställda känner att de kan vara med och planera saker som påverkar dem. *Begreppsmässiga färdigheter* tar upp förmågan att arbeta med idéer. En ledare som har goda begreppsmässiga färdigheter är bra på att förklara företagets mål och vilka värden det utgår från. Det handlar alltså om att förstå vad företaget står för och vart det är på väg. Om de olika färdigheterna ska läggas in i företagets hierarki, är den tekniska viktigast på lägsta nivån av chefer och minst viktig på högsta nivå. Humana färdigheter är väldigt viktiga på alla nivåer. Begreppsmässiga färdigheter är viktigast för ledarna högst upp i organisationen men relativt

oviktigt längst ned. För chefer på mellannivå är tekniska och begreppsmässiga färdigheter lika viktiga, de humana färdigheterna är däremot viktigast. (Northouse 2004:36-38)



Figur 5: Modell över vilka färdigheter som krävs vid olika organisationsnivåer.  
Källa: Northouse 2004:37.

Från Katz tid har färdighetsmodellen utvecklats och i början av 1990-talet gjordes en stor undersökning på den amerikanska armén. De hittade, till skillnad från karaktärssynsättet som säger att endast ett fåtal kan bli ledare, att många kan bli ledare. En ledares ledarskap kan utvecklas genom utbildning och erfarenhet. (Northouse 2004:39)

Även detta synsätt har styrkor och svagheter. Bland styrkorna kan först nämnas att modellen betonar vikten av att utveckla vissa ledarskapsfärdigheter. Det är det första synsättet som fokuserar på färdigheter. Synsättet är också lockande i.o.m. att det gör ledarskapet tillgängligt för alla. Till skillnad från personlighetsdrag kan färdigheter läras och utvecklas, vilket gör att människor kan bli bättre ledare genom att öva. Slutligen ger synsättet en struktur som är konsistent med läroplanen för många ledarskapsutbildningar, vilket gör att det kan vara till stor hjälp i ledarskapsutbildning och utvecklingsprogram. (Northouse 2004:50-51)

Bland svagheter kan nämnas att färdighetssynsättet går utanför ledarskapstänkandet genom att ta med t.ex. motivation, kritiskt tänkande, personlighet och konfliktlösning, och blir på så sätt mer generell och inte så exakt när det gäller att förklara ledarprestationer. Modellen kan heller inte specifikt förklara hur variationer i sociala färdigheter och färdigheter i problemlösning påverkar prestationer; den förklarar inte hur färdigheter leder till effektivt ledarskap. (Northouse 2004:51)

### 3.2.4 Ledarbeteende-synsätt (Style approach)

Ledarbeteende-synsättet utgår ifrån ledaren och ser till vilket beteende ledaren har. Det har inte som mål att berätta för ledarna hur de ska bete sig utan snarare ge förståelse för hur deras beteende påverkar medarbetarna. Synsättet har delat upp ledarens beteende i två olika kategorier som är *uppgiftsorienterade* och *relationsorienterade*. En uppgiftsorienterad ledare har sitt fokus på hur målen ska uppnås på bästa sätt. En relationsorienterad ledare har sitt fokus på medarbetarnas relationer till varandra. Ledarbeteende-synsättet visar hur ledaren

kombinerar dessa två olika beteenden för att hjälpa medarbetarna att nå målen. (Northouse 2004:65)

En studie visade att en ledares beteende kan delas in i *initiating structure* och *consideration*. Dessa uttryck är i princip samma som uppgiftsorienterade (*initiating structure*) och relationsorienterade (*consideration*). Studien visade att de två beteendena är helt separata; graden av ett beteende var helt oberoende av vilken grad ledaren uppvisade av det andra beteendet. Flera uppföljande studier har gjorts för att se vilket beteende som är mest effektivt för en ledare. I vissa fall har det varit bäst med en hög nivå av den förstnämnda men i andra fall har en hög nivå av det andra varit bäst. Det viktigaste för forskare inom ledarbeteendesyntet har varit att fastställa hur en ledare optimalt blandar uppgifts- och relationsorienterade beteenden. (Northouse 2004:66-67)

En stor studie vid ett amerikanskt universitet (Northouse 2004:67-68) identifierade två olika typer av ledarbeteende som de kallade medarbetarorientering och produktionsorientering. Ytterligare en stor studie ledde fram till att det identifierades två olika faktorer som påverkar ledarskapet. De två faktorerna är personorienterad ledare och uppgiftsorienterad ledare. Studien kallas även *managerial grid* och beskrivs nedan. De olika studierna visar på liknande resultat och de begrepp de använde för att beskriva ledarskap är snarlika.

Bergengren (1998:133) beskriver en modell som utvecklats av Robert Blake och Jane Mouton. Den illustrerar att ledarskap kan analyseras utifrån två oberoende dimensioner, dvs. graden av person- respektive uppgiftsorientering. Den *personorienterade ledaren* är en ledare som tycker det är viktigt att medarbetarna kommer med sina synpunkter och krav samt att de trivs. Prioriteringen ligger hos ett gott kamratskap, samarbete och medmänsklighet. Den *uppgiftsorienterade ledaren* vill uppnå resultat till varje pris. Ledaren är inte speciellt intresserad av relationer utan det enda engagemang denne sätter i personalen är att klargöra hur arbetsuppgifterna ska utföras. Människan är för den här ledaren ett verktyg för att nå organisationens mål.

Med hjälp av matrisen kan en ledare poängsättas med en kombination av de två dimensionerna. Poängskalan är från 1 till 9. En ledare som främst intresserar sig för relationer och där arbetsuppgifterna kommer i andra hand beskrivs med 9/1 dvs. mesta möjliga personorientering och minsta möjliga uppgiftsorientering. En ledare som mest ser till arbetsuppgifterna och mindre till personalen får 1/9 i poäng. En ledare som satsar mycket i båda kategorierna har 9/9 i poäng. Att vara en "9/9"-ledare är krävande men även ansedd som den bästa ledarstilen. Det är lättare för en ledare att vara 1/1 vilket kallas låt gå-ledare. *Managerial grid* kritiserats ibland för att inte ta tillräcklig hänsyn till verkligheten som också påverkar ledarens ledarstil. (Bergengren 1998:134)

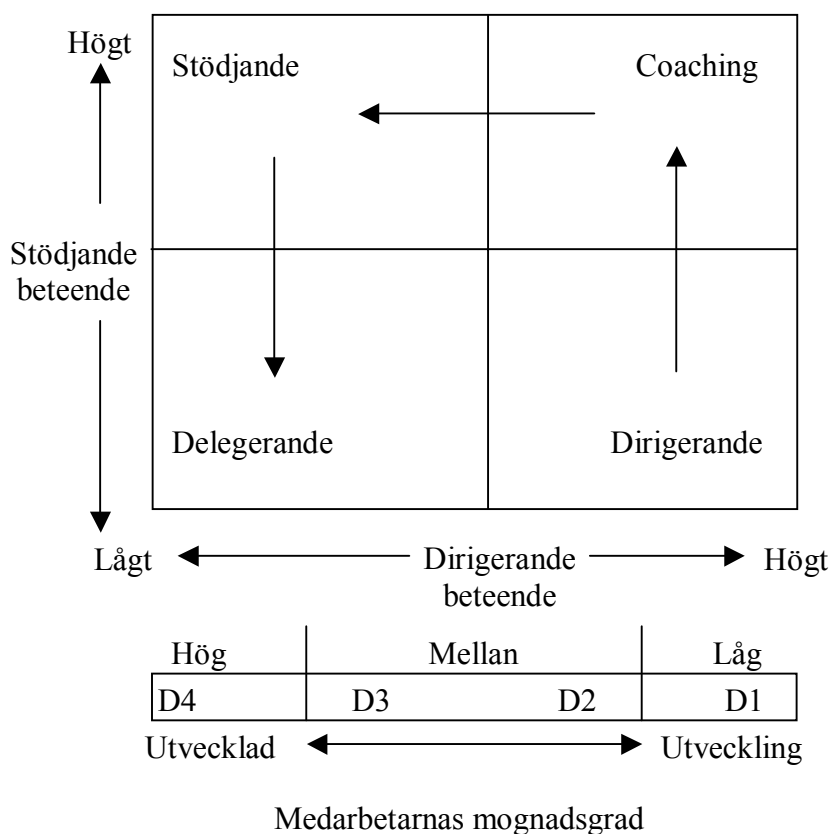
### 3.2.5 Situationsanpassat ledarskap (Situational approach)

Bergengren (1998:134-135) beskriver en modell om situationsanpassat ledarskap som i slutet av 1980-talet presenterades av P. Hershey och K. H. Blanchard. *Situational approach* är det engelska uttrycket för situationsanpassat ledarskap. Enligt modellen finns det inte någon *enstaka* ledarskapsstil som passar bäst under *alla* omständigheter. Modellen ska hjälpa ledaren att bli framgångsrik genom att komma fram till vilka krav som ställs på ledarskapet vid olika tillfällen, t.ex. hur mycket styrning och känslomässigt stöd som en ledare måste utöva i en speciell situation. Ledarens beteende måste också anpassas utifrån medarbetarnas mognadsnivå. För att fastställa mognadsnivån på medarbetarna analyseras vissa faktorer, t.ex. förmågan att sätta uppnåeliga mål, förmåga att ta ansvar och erfarenhet. Ledarstilen förändras

alltså vartefter att mognadsnivån hos medarbetarna förändras. Ju högre mognadsnivå en medarbetare eller arbetsgrupp har, desto mindre grad av styrning behövs.

Enligt Northouse (2004:87-90) har situationsanpassat ledarskap två olika beteendimensioner, vilka är dirigerande (uppgiftsorienterat) och stödjande (relationsorienterat) (se figur 6). Dirigerande beteende är en envägskommunikation med vilken ledaren klargör för sina medarbetare vad som ska göras, hur det ska göras och vem som ska göra det. Stödjande beteende är en tvåvägskommunikation som visar socialt och emotionellt stöd, t.ex. problemlösning, uppmuntran och att kunna lyssna. De två dimensionerna ger fyra olika typer av ledarskapsstilar. *Dirigerande* ledarskapsstil har en hög nivå av dirigerande beteende och en låg nivå av stödjande beteende. En ledare som är dirigerande fokuserar mycket på måluppfyllnad och övervakar de anställda så att de når målen. Den ledarstil som har en hög nivå av båda beteendimensionerna kallas *coaching*. Enligt coaching har ledaren krav på måluppfyllnad samtidigt som han/hon fokuserar på de anställdas behov. Den tredje ledarskapsstilen kallas *stödjande*, då ledaren har en hög nivå av stödjande beteende och en låg nivå av dirigerande beteende. En stödjande ledare lyfter fram de anställda och ger dem eget ansvar. Ledaren finns som stöd ifall de anställda stöter på problem. Den sista ledarskapsstilen kallas *delegerande* och en ledare har då en låg nivå av båda beteendimensionerna. Vid ett delegerande ledarskap tar ledaren ett steg tillbaka och låter de anställda själva bestämma hur arbetet ska skötas och hur målen ska uppnås.

Den andra delen av figur 6 (Northouse 2004:90-91) visar medarbetarnas olika mognadsgrader, dvs. till vilken grad medarbetarna har den kompetens och engagemang som behövs för att utföra en viss uppgift. Medarbetare på en låg mognadsgrad är inte så skickliga men har motivation eller självförtroende för att utföra sin uppgift. I figuren är medarbetarna indelade i fyra kategorier: D1, D2, D3 och D4, från låg till hög utveckling, med olika kombinationer av kompetens och engagemang för en viss uppgift. Medarbetarna i D1 har en låg nivå kompetens och en hög nivå engagemang. De är nya för en uppgift och vet inte riktigt hur de ska göra, men de är ivriga över utmaningen. Medarbetarna i D2 har en lite högre nivå kompetens men låg nivå engagemang. De har börjat lära sig uppgiften men har också tappat lite av sin första motivation för den. D3 representerar medarbetare som har en måttlig till hög nivå kompetens men kan sakna engagemang. De har blivit skickliga på sin uppgift men är osäkra på om de kan utföra uppgiften på egen hand. Slutligen medarbetarna i D4 är den mest utvecklade gruppen, med hög nivå kompetens och en hög nivå engagemang för att utföra uppgiften. De är skickliga på vad de gör och har motivation att göra det.



Figur 6: Situationsledarskap enligt medarbetarnas mognadsgrad.  
Källa: Northouse 2004:88.

Efter att ha identifierat rätt utvecklingsnivå hos medarbetarna bör ledaren anpassa sin ledarstil till någon av de olika ledarstilarna i figur 6. Om medarbetarna exempelvis är på den första utvecklingsnivån D1 bör ledaren ha en dirigerande ledarstil med hög nivå dirigerande beteende och låg nivå stödjande beteende. För varje utvecklingsnivå finns en specifik ledarstil som ledaren bör anta. Ledaren bör också vara flexibel i sin ledarstil eftersom medarbetarna förflyttar sig fram och tillbaka i sin utveckling, och bör anpassa ledarstilen till varje medarbetare och dennes unika situation. (Northouse 2004:92)

Situationsanpassat ledarskap har flera styrkor. För det första är modellen väl använd för att utbilda ledare inom organisationer. För det andra är den lätt att förstå, vettig och lätt att applicera i olika miljöer. Situationsanpassat ledarskap är dessutom normativ, till skillnad från andra metoder som ofta är beskrivande. Metoden säger alltså vad man bör och inte bör göra i olika sammanhang. En fjärde styrka är att den betonar ledarens flexibilitet, dvs. att ledaren bör hitta sina medarbetares behov och sedan anpassa sin ledarstil därefter. Slutligen är situationsanpassat ledarskap en påminnelse att behandla varje medarbetare olika beroende på den uppgift som ska göras och söka möjligheter för att hjälpa medarbetarna bli skickligare och säkrare i sitt arbete. (Northouse 2004:92-93)

Modellen har trots allt några begränsningar. För det första har det inte utförts så många studier om metoden, vilket gör att den kan ifrågasättas på vissa punkter. Modellen tar heller inte i beaktande hur vissa demografiska särdrag som t.ex. utbildning, erfarenhet, ålder och kön påverkar ledar-medarbetarförhållanden. (Northouse 2004:93-95)

### 3.2.6 Team-Ledarskap (Team Leadership)

Daft (1999:269) använder sig av följande definition av ett team: Ett team är en grupp på två eller fler personer som jobbar mot ett specifikt mål. Viktiga delar för ett team är att de jobbar ihop regelbundet och medlemmarna i teamet delar ett gemensamt mål.

Ett effektivt team börjar med ett bra ledarskap som består av funktioner såsom *team-prestation* och *team-utveckling*. Dessa funktioner hänvisar till uppgift och underhåll av relationer. Team-prestation handlar om att ta beslut, lösa problem, göra planer och uppnå mål. Team-utveckling handlar om underhåll av relationer, dvs. att skapa ett positivt klimat, tillfredsställa medarbetarnas behov, lösa medarbetarkonflikter och få fram samsyn. Om dessa punkter uppfylls väl kommer teamet att jobba effektivt och nå målen. Likaledes, om teamet är produktivt och lyckas med sina uppgifter är det lättare att upprätthålla ett positivt arbetsklimat och goda arbetsrelationer. (Kogler Hill 2004:205)

Daft (1999:274) har en annan infallsvinkel och lyfter fram två andra aspekter på viktiga delar i team-ledarskapsteorin. Den första aspekten är vilka personliga kvalitéer en teamledare behöver och den andra aspekten är hur teamledaren använder teamets karaktärsdrag och grupp-processer för att få ett effektivt team.

Daft (1999:275-276) behandlar en ledares personliga kvalitéer i fem punkter. För det första bör en ledare vara medveten om att han *inte behöver veta allt som medarbetarna vet*. Ledaren bör inte heller vara rädd att fråga medarbetarna. En ledare som kan erkänna sina misstag och lära sig från dem får snabbt respekt av sina medarbetare. Den andra punkten är att ledaren ska *ta hand om sina medarbetare*. Det är ledaren som sätter standarden för vilket klimat som råder i teamet mellan medarbetarna. Detta beroende på att medarbetarna tar fasta på hur ledaren behandlar dem och behandlar i sin tur övriga medarbetare därefter. Som medarbetare i ett team är det viktigt att veta att ens teamledare för fram teamets behov till organisationen. Medarbetarna ska känna att ledaren gör nästan vad som helst för att stödja dem. Den högsta ledningen i organisationen vill däremot att teamledaren ska föra fram organisationens krav till teamet så att de når målen. Den tredje viktiga punkten är att ledaren ska vara duktig på *kommunikation*. Det är inte bara viktigt att ledaren kan förklara uppgifter utan nästan viktigare är att ledaren kan lyssna på medarbetarna. Genom att lyssna och ställa de rätta frågorna kan ledaren bättre få fram vad denne bör göra för att göra gruppens arbete lättare. Den fjärde punkten är att ledaren måste lära sig att *dela med sig av ansvar*. För att en teamledare ska dela med sig av ansvar krävs ett förtroende för sina medarbetare, att de tar de bästa besluten även om de inte blir samma som ledaren skulle ha tagit. Slutligen ska en ledare vara bra på att *skapa gemensamma värderingar och ett gemensamt mål*. För att främja team-andan använder ledare ritualer, berättelser och annan symbolism för att skapa mening för team-medlemmarna och ge dem en känsla att de är en del av något viktigt.

Team-effektivitet kan uppnås genom att mäta fyra olika faktorer. De är *innovation/ anpassning*, *effektivitet*, *kvalitet* och *medarbetartillfredsställelse*. Innovation/anpassning handlar om hur teamet påverkar organisationens möjlighet att anpassa sig till nya förutsättningar. Effektiviteten är huruvida teamet hjälper organisationen att producera mer med mindre resurser. Kvaliteten handlar om att minska antalet defekta produkter och att överträffa kundernas förväntningar. Medarbetartillfredsställelsen tar upp teamets förmåga att uppehålla arbetsglädje och engagemang. (Daft 1999:276-277)

### 3.2.7 Ledar-medarbetarteori (Leader-Member Exchange theory)

Till skillnad från de flesta andra ledarskapsteorierna tar Ledar-medarbetarteorin (Leader-Member Exchange (LMX) theory) fokus på interaktionen mellan ledaren och medarbetaren. Innan LMX utgick mycket av forskning från att ledarskap var något som ledarna gjorde mot medarbetarna. LMX pekar på att det kan finnas skillnader i ledarskapet beroende på vilken medarbetare ledaren är i kontakt med. (Northouse 2004:147)

Studier har visat att medarbetarna ofta blir indelade i grupper beroende på vem som vill ta extra ansvar. De som visar att de är intresserade att göra mer för gruppen än vad som står i arbetsbeskrivningen får ofta mera information, inflytande och självförtroende (blir en s.k. ”inne-grupp”) än de som bara gör sitt jobb och går hem. Forskning har även visat att goda ledar-medarbetarrelationer medför bl.a. en lägre personalomsättning, positivare prestationsutvärderingar och en bättre arbetsattityd. Företag vinner alltså mycket på att ha ledare som kan skapa goda arbetsrelationer. När ledare och medarbetare har goda relationer mår de bättre, får mer gjort och det går bra för företaget. (Northouse 2004:148-151)

Den senaste forskningen kring ledar-medarbetarteorin har fokuserats på hur interaktionerna mellan ledare och medarbetare används för att utveckla ledarskapet. En ledare bör utveckla goda relationer med alla sina medarbetare. Denna relation genomgår tre olika faser i sin utveckling. De tre stadierna är främlingsstadiet, bekantskapsstadiet och till sist moget partnerskapsstadiet. I *främlingsstadiet* kännetecknas relationen mellan ledaren och medarbetaren mycket av regler och deras roll i organisationen. Relationen är mycket affärsmässig mellan ledaren och medarbetaren. Allt eftersom tiden går utvecklas deras relation och den går snart in i *bekantskapsstadiet*. I detta stadium delar ledaren mer med sig av ansvar och ger medarbetaren mer arbetsuppgifter. Deras relation utvecklas också och blir mer personlig. Det sista stadiet är det *mogna partnerskapet* i vilket ledaren och medarbetaren har en ömsesidig respekt för varandra. De vet att de kan lita på varandra och de har stor påverkan på varandra. Ju bättre ledaren och medarbetaren kommunicerar med varandra desto effektivare är deras arbetsrelation enligt LMX. (Northouse 2004:151-153)

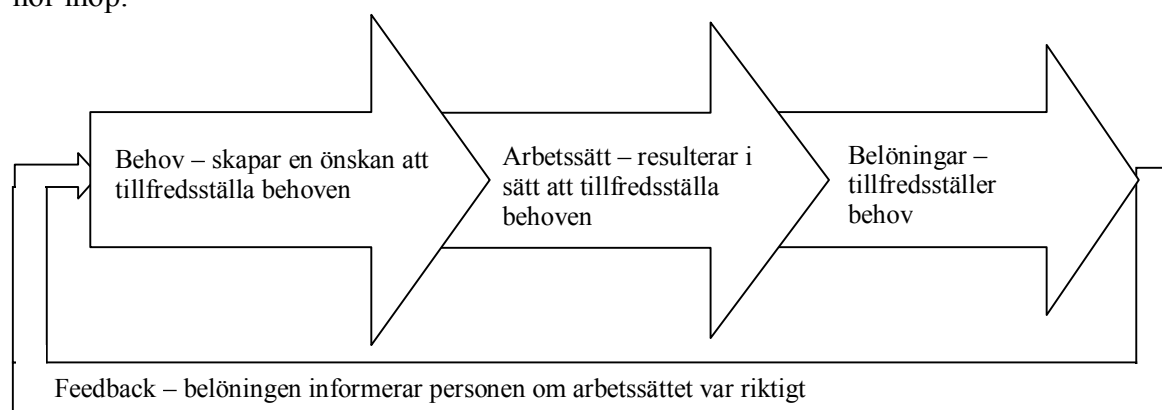
Bland styrkorna med ledar-medarbetarteorin kan man nämna att den är en starkt beskrivande teori som på ett vettigt sätt beskriver arbetsenheter indelat i grupper med de som vill göra mer än vad som står i arbetsbeskrivningen och de som inte vill det. Rättvist eller inte, men dessa grupper finns i alla företag och LMX har beskrivit situationen på ett korrekt sätt. Teorin är också unik med att göra relationen till kärnan i ledarskapsprocessen, medan andra synsätt betonar karaktärsdragen hos ledaren, medarbetarna, omgivningen eller en kombination av dessa. Dessutom finns det en stor mängd forskning som bestyrker hur LMX är relaterat till positiva resultat för företaget. Genom att länka LMX till verkliga resultat har forskare kunnat validera teorin och öka dess användning i praktiken. (Northouse 2004:154-155)

Kritik har riktats mot teorin bl.a. i att den verkar till synes orättvis genom att dela in medarbetarna i grupper. Det strider mot allt inlärt, att man ska komma överens med alla och att det är fel att bilda ”inne-grupper” eftersom de är fördärliga mot de som inte är med. Eftersom LMX delar in arbetsenheter i två grupper och en grupp får mer uppmärksamhet verkar det diskriminerande mot ”ute-gruppen”. (Northouse 2004:155)



### 3.3 Motivationsteorier

Motivation är något man inte tänker så mycket på dagligen, men som ändå påverkar det dagliga arbetet. Det ingår i ledarens arbete att motivera sina medarbetare, och vill även själv bli motiverad. Nedan kommer några teorier kring belöningar och motivation att behandlas. Enligt Daft (1999:238) hänvisar motivation till de interna och externa krafter som väcker entusiasm och uthållighet hos en person för att fullfölja en specifik handling. Motivationen hos de anställda påverkar produktiviteten, och det hör till ledarens arbete att motivera medarbetarna för att organisationens vision och mål ska bli uppfyllda. En enkel modell för motivation visas i figur 7. Människor har behov som t.ex. mat, erkännande och pengar, och väljer ett visst sätt att arbeta för att tillfredsställa dessa behov. Om arbetssättet är framgångsrikt belönas personen med att behoven blir tillfredsställda. Belöningen meddelar också personen att arbetssättet var riktigt och att det kan användas igen. Motivationen är viktig i.o.m. att den kan leda till arbetsmetoder som leder till goda prestationer inom organisationen. En studie har visat att en hög motivation för anställda och goda arbetsresultat hör ihop.



Figur 7: En enkel motivationsmodell.  
Källa: Daft 1999:239.

#### 3.3.1 Inre och yttre belöningar

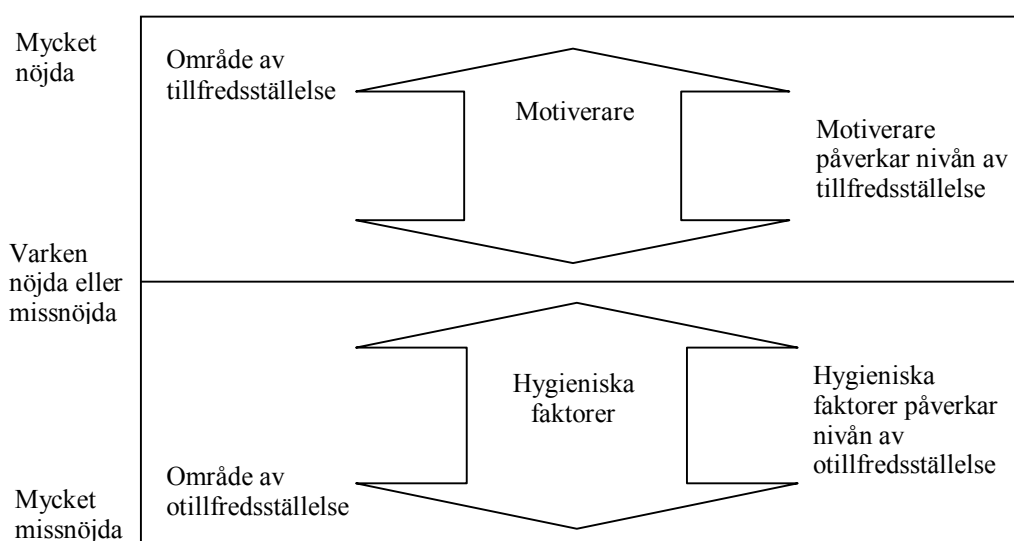
Daft (1999:239-240) delar in belöningar i inre och yttre karaktär, samt i allmänna och individuella (se figur 8). *Inre* belöningar är den interna tillfredsställelse en person får när han/hon gör en viss uppgift, t.ex. att lösa ett problem eller att slutföra en invecklad uppgift. Genom att lösa ett invecklat problem kan personen få en behaglig känsla av att ha fullgjort något. *Yttre* belöningar ges av en annan person, vanligen en arbetsledare, och kan innebära befordran eller löneförhöjning. Eftersom yttre belöningar kommer från att göra andra till viljes måste personen utföra en uppgift för någon annan som i sin tur t.ex. ger pengar för att tillfredsställa personens behov. *Allmänna* belöningar är samma för alla inom en organisation eller avdelning. *Individuella* belöningar kan vara olika för olika personer inom samma organisation eller avdelning. Yttre, allmänna belöningar kan således vara förmåner som anställda i företaget får, t.ex. personalrabatter. En inre, allmän belöning kan vara stoltheten i att tillhöra en "vinnande" organisation. En yttre, individuell belöning är en befordran eller bonuslön, och en inre individuell belöning kunde vara en känsla av självuppfyllande en person får från sitt arbete. Genom att påverka omgivningen kan ledaren påverka de inre belöningarna för en anställd. När en ledare betonar utveckling av personalen framför resultatet hjälper den organisationen att lyckas på lång sikt.

	Yttre belöning	Inre belöning
Individuell	Befordran eller bonuslön	Känsla av självuppfyllande
Allmän	Förmåner	Stolthet att vara en del av en "vinnande" organisation

Figur 8: Exempel på inre och yttre belöningar.  
Källa: Daft 1999:240.

### 3.3.2 Tvåfaktorsteori

En populär motivationsteori som utvecklats av Frederick Herzberg kallas tvåfaktorsteorin. Herzberg intervjuade hundratals arbetare om tillfällena när de var mycket motiverade att arbeta och tillfällena när de var omotiverade, och kom fram till att två faktorer påverkar arbetsmotivationen: *hygieniska faktorer* och *motiverare*. Teorin illustreras i figur 9. Mitten av skalan i figuren är neutral, dvs. arbetarna är varken nöjda eller missnöjda. Den första dimensionen, hygieniska faktorer, innefattar närvaron eller frånvaron av sådant som skapar missnöje på arbetsplatsen, t.ex. arbetsförhållanden, lön, företagspolicy och personliga relationer. När de hygieniska faktorerna är låga skapar detta missnöje på arbetsplatsen. Goda hygieniska faktorer tar bort missnöjet men gör inte i sig medarbetarna nöjda och motiverade i sitt arbete. Den andra dimensionen, motiverare, tillfredsställer behov på högre nivå och innefattar prestationer, erkännande, ansvar och utvecklingsmöjligheter. Motiverarna gör medarbetarna motiverade och tillfredsställda. Ledarens uppgift är här att förutom att ta bort sådant som skapar missnöje även att tillgodose behov på en högre nivå för att de anställda ska vara nöjda och utvecklas i sitt arbete.



Figur 9: Herzbergs tvåfaktorsteori.  
Källa: Daft 1999:245.

## 4 FÖRETAGEN

*I den här delen presenteras de olika kedjorna som vi gjort vår undersökning på. Butikerna presenteras i bilaga 6. Informationen till denna del kommer dels från företagens hemsidor samt från de intervjuer vi gjorde med personer på företagen. I och med att företagen vill vara anonyma kommer de inte att nämnas vid namn. Detsamma gäller för respondenterna som också är anonyma. Generellt för branschen är att den är väldigt kvinnodominerad och antalet kvinnliga anställda i våra fallföretag är runt 80-90 %.*

### 4.1 Klädföretag 1

Fallföretag 1 är ett av Sveriges största företag inom beklädnadsbranschen. Kedjan har idag över 200 butiker i Sverige och finns även i flera grannländer. Huvudkontoret ligger i västra Sverige och därifrån sköts bl.a. design, inköp och marknadsföring.

Kedjan riktar in sig på att sälja prisvärt mode till framförallt kvinnor. Det finns även kollektioner för män och barn. Målgruppen är kvinnor 30-50 år med man och barn. Visionen för kedjan är att vara den mest lönsamma och ledande kedjan i Norden inom kundsegmentet 30-50 år.

I Sverige finns det totalt 5 regioner. I Stockholmsregionen finns 28 butiker från Norrtälje i norr till Eskilstuna i väster till Katrineholm, Nyköping och Gotland i söder med totalt 422 anställda. Regionchefen började på företaget direkt som regionchef och har tidigare arbetat som säljare och butikschef inom andra branscher i detaljhandeln.

De kvalifikationer som kedjan ställer på dem som ska bli butikschef är gymnasieutbildning, gärna inom handel, samt tidigare erfarenhet av servicearbete. De viktigaste uppgifterna i arbetet för butikschefen är att organisera, planera och leda det dagliga arbetet i butiken mot de uppsatta målen. Butikschefens arbete ska sträva mot att butiken ska generera optimal vinst. Företaget arbetar med vissa nyckeltal<sup>1</sup>. Om försäljningen i budgeten överträffas utfaller det en bonus till säljarna och till butikschefen. En del av bonusen styrs av vad de kallar nöjd medarbetar-index. I indexet mäter de hur nöjda medarbetarna är och utifrån det utfaller en bonus.

Inom kedjan arbetas det inte med att aktivt sälja sina varor utan kunderna ska själva hitta det de vill ha. De använder sig inte heller av aktiv merförsäljning vilket gör att fokus i arbetet är att placera rätt varor på rätt plats. Till exempel ska slipsarna hänga nära skjortorna.

Kedjan har en speciell ledarskapsutbildning som varar i ett år. Ledarskapsutbildningen har som syfte att skapa bra ledare för kedjan. Utbildningen bygger på självmedvetenhet, självinsikt och det egna beteendet i olika situationer. Den tar upp vad det innebär att arbeta i och leda en grupp men även vilka svårigheter som kan uppstå. Under året jobbar deltagarna som vanligt men de har ett antal träffar under året. Mellan träffarna har de läxor att lösa. För butikschefer finns också en speciell påbyggnadskurs. De jobbar mycket med

<sup>1</sup> De nyckeltal som är viktiga i arbetet inom kedjan är *bruttograd* (TB), alltså hur stor marginalen är per såld vara. Ett annat nyckeltal är *timeffektiviteten*, alltså hur mycket pengar de säljer för varje arbetad timme. De arbetar också mycket med *TB2A*, dvs. butikens slutgiltiga resultat i kronor beräknat i en procentsats på nettoförsäljningen undanräknat fasta kostnader som butiken inte kan påverka, dvs. lokalkostnader, fastighetskostnader, föreningsavgifter m.m. som butikschefen inte kan påverka. Butikens resultat inkl. alla påverkbara kostnader blir alltså TB2A.

presentationsteknik och kommunikation, vilket är en central del, och med beslutsfattande, svåra samtal m.m. Det kan handla om att identifiera områden för att öka försäljningen på någonting specifikt, att förbereda och genomföra personalmöten, att förstå och läsa listor och butiksekonomi m.m.

Inköp i kedjan sker helt centralt utan inverkan från butikscheferna. Budgeten bestäms centralt men regionchefen och butikschefen har möjlighet att ge sin syn på hur budgeten ska sättas. Budgeten styr även hur resurser fördelas och hur många varor som skickas till varje butik.

Kedjan har ett par olika stödfunktioner för butikscheferna. De kan till exempel få stöd med administrationen men även med säkerhetsfrågor. En av butikscheferna nämnde att det inte är några problem att fråga om hjälp eftersom det finns bra folk runt omkring. Kedjan har ett intranät med massor av information. Det finns något som kallas butiksrådet dit man kan vända sig med önskemål om förändringar.

Inom Stockholmsregionen har de delat upp butikerna i geografiska grupper. Till exempel så är butikerna från norra Stockholm en grupp. Butikscheferna från butikerna i gruppen träffas någon gång i månaden och diskuterar sitt arbete. De tar även upp saker som de inte kan diskutera i butikerna. Syftet med de mindre grupperna är att butikscheferna ska lära känna varandra bättre och lättare kunna ta hjälp av varandra. Till exempel om någon i personalen är sjuk kan de låna personal från en annan butik. Arbetet med att butikscheferna träffar varandra är mycket lyckat och har enligt regionchefen minskat "revirtänkandet" och ökat samarbetet mellan butikerna.

För vidare avancemang inom kedjan kan butikschefer gå till andra butiker. Det går även att söka sig till tjänsten som regionchef eller landschef. På huvudkontoret finns en rad tjänster som är möjliga för butikscheferna att söka sig till. Eftersom huvudkontoret finns i västra Sverige är de tjänsterna förenade med ett geografiskt hinder.

Personalomsättningen bland butikscheferna är mycket låg. Under de två åren som regionchefen har jobbat har han inte varit med om att någon chef slutat självmant. Bland de övriga butiksanställda är personalomsättningen också låg.

## **4.2 Klädföretag 2**

Kedjans moderföretag har sitt huvudkontor i den sydvästra delen av Sverige. Kedjan har cirka 80 butiker i hela Sverige och har en uttalad policy att endast ha butiker i Sverige. Kedjan är organiserad som en frivillig fackhandelskedja vilket betyder att butikerna i kedjan är enskilt ägda. Butiksägarna äger gemensamt hela kedjan. Det vanliga inom kedjan är att butiksägaren har endast en butik men det finns dock några inom kedjan som äger fler butiker. Ägaren till de butiker vi har undersökt har sammanlagt fem butiker och alla ligger i Stockholm. De fem butikerna har ett eget huvudkontor med inköpare, dekoratör och chef. Personen som är chef är också ägare till butikerna och den som vi intervjuar som regionchef. Vi har undersökt tre butiker utifrån dessa fem. De tre butikerna som vi undersökt är bland de största i hela kedjan. Totalt i Stockholm finns det ungefär 16 butiker varav sju butiker i city och nio butiker främst i olika köpcentrum runt Stockholm.

Kedjan säljer kläder från en rad olika varumärken där en del är exklusiva för kedjan och vissa andra har egna butiker eller finns hos andra återförsäljare. Inriktningen på kläderna är att de ska stå för hög kvalitet och prisvärdhet. Klädsortimentet är brett med både vardagskläder och

kläder för mer festliga tillfällen. Kedjan ligger i ett mellansegment när det gäller priser på kläderna.

Kedjan har beslutat om att de ska vara hårt styrda för att deras arbetssätt inte ska skilja sig allt för mycket mellan de olika butikerna. Enligt regionchefen är inriktningen på arbetssätt inom kedjan att se kunden och ge service. Regionchefen lämnar medvetet över mycket ansvar och frihet på butikscheferna eftersom det enligt honom ger ett roligare arbete för butikscheferna. Butikscheferna känner också en stor frihet i sitt arbete och kan i viss mån hålla med om att butikerna är egna organisationer. Butikerna är dock nära knutna till deras huvudkontor där de har möte mellan butikscheferna och regionchefen nästan en gång i veckan. Regionchefen tittar också ofta spontant in i butikerna vid andra tidpunkter. Kontakten med huvudkontoret på västkusten sker inte lika ofta.

Alla butikscheferna och även regionchefen talar om vikten att butikschefen kan skapa ett team av dem som jobbar i butiken. De butiksanställda ska vara ett team som drar åt samma håll och alla ska känna ett ansvar för teamets arbete.

Butikscheferna upplever också krav på att de ska leverera bra ekonomiska resultat och bra försäljningssiffror. Men de känner även att kedjan ger dem stor frihet i sättet på vilket de uppnår bra resultat. Butikscheferna upplever inte någon större konflikt där de hamnar i kläm för att kedjan vill förändra något som butikscheferna inte känner att det fungerar.

Personalomsättningen är låg för att vara inom detaljhandeln. Den senaste tiden har det slutat ungefär en heltidsanställd per butik och år. Personalomsättningen är något högre bland extra personalen. En butikschef ser företaget som personalintensivt men satsar samtidigt mycket på sin personal. Butikscheferna ser det också som en av sina viktigaste uppgifter att de ska främja de anställdas utveckling.

Kedjan har en speciell butikschefutbildning som de butikscheferna vi träffat har gått igenom. Det finns också möjlighet för butikscheferna att gå på föreläsningar och ta del av seminarier.

Inom kedjan har de ett system med resultatbaserad lön där de anställda får det procenttal som överstiger målen i påslag på lönen. Alla butikscheferna är överens om att det är viktigt att ett bonussystem vänder sig till alla som jobbar i butiken. Regionchefen anser att belöningsystemet är viktigt och att bonusen beräknas på faktorer som de anställda och butikschefen kan påverka. Som bonus finns middag och resor. Som mest kan det bli en resa till New York med tre övernattningar för de heltidsanställda.

### **4.3 Skoföretag**

Fallföretag 3 tillhör en rikstäckande skoföretagskoncern. I koncernen ingår förutom vårt fallföretag fyra olika butikskoncept som alla riktar sig till olika målgrupper. Koncernen har dotterbolag i Asien som sköter inköp och produktutveckling.

Kedjan startades 1989 och har 33 butiker i Sverige och ett fåtal i Finland och Danmark. I Stockholm finns det sju butiker i city framförallt i närheten av Sergels torg samt ytterligare fem butiker i köpcentran utanför Stockholm city. Kedjans koncept riktar sig mot storstäder och framförallt målgruppen 20-35 år. Butikerna i kedjan är på ca 70-100 kvm<sup>2</sup> och ska ligga i de bästa lägena. Varumärkena och produkterna i butikerna varierar efter modets svängningar.

Kedjan har ett speciellt program för butikschefsaspiranter. Det finns även andra utbildningar inom kedjan som har ledarskapsinriktning. Det finns även en utbildningsfond dit anställda i kedjan kan vända sig och söka pengar till kurser.

Butikscheferna känner krav på sig från kedjan gällande det ekonomiska resultatet. Men de har även krav på sig att ha nöjda kunder och att medarbetarna trivs i butiken. Regionchefen uppger att den gärna ser att butikschefer är både personalinriktade och resultatnriktade. I sitt arbete känner butikscheferna att de har en frihet att inom kedjans koncept lägga upp arbetet som de vill. Ibland känner butikscheferna att de hamnar i kläm eftersom de får instruktioner från ledningen på hur de ska sköta sitt arbete. Butikscheferna kan ibland känna att det inte är några bra förändringar och att det inte kommer att bli ett positivt utfall. Även vissa synpunkter som kommer från personalen kan butikschefen se att inte fungerar ihop med kedjans koncept.

Kedjan har en del stödfunktioner på huvudkontoret, till exempel inköpsavdelningen. Regionchefen är också ett viktigt bollplank. I varje butik finns också en 1:e säljare som fungerar som en biträdande butikschef.

Inköpen görs centralt men de anställda kan påverka inköpen genom att ge feedback på vad som efterfrågas av kunderna.

Kedjan har inget belöningsystem för säljarna och butikschefen. Tidigare hade de ett system där butikschefen kunde bli belönad men det togs bort. Idag har kedjan ett system där det utfaller 100 kronor till butiken om budgetmålen överträffas. ”100 kr-bonusen” beräknas varje vecka och vad bonusen ska användas till avgör alla i butiken. Syftet med detta är att de i butiken ska lära känna varandra under mer avslappnade former. På frågan vad butikscheferna tycker om resultatbaserade system var alla positiva och en nämnd fördel med bonussystem är att de anställda får då lära sig mer om siffror och mål. De anser att systemet ska ge bonus till både butikschefer och säljare för att vara så bra som möjligt. Regionchefen för kedjan är också positiv till ett resultatbaserat bonussystem som är för alla anställda men uppger att någon tanke på att föra in ett bonussystem inte finns just nu.

På eget initiativ startade butikscheferna för butikerna i Stockholms city upp ett frukostmöte en gång i månaden. Syftet med mötet är att kunna diskutera problem men även att stötta varandra. Regionchefen stödjer och är positiv till frukostmöten enligt butikscheferna. Butikscheferna har ofta kontakt med varandra och de lånar ibland personal av varandra.

Personalomsättningen inom kedjan är ganska låg när det gäller butikschefer. Däremot är omsättningen hög när det gäller butiksanställda enligt regionchefen. Enligt regionchefen är anledningarna till detta att det är många deltidsanställda inom kedjan och att det inte anses som hög status att jobba inom detaljhandeln. Två av tre butikschefer ser sin personalomsättning som låg och den tredje ser personalomsättningen som hög men att personalen ofta går till någon annan butik.

De tre butikerna vi undersökt har personalmöten ungefär en gång i månaden. De har även cirka två möten per säsong där alla i personalen är med. Ett stort informationsflöde sköts med anslagstavlor och lappar. Det finns också mycket information att hämta på kedjans intranät. En butikschef sa följande

*”Från mailsystemet spottar det ut mail i tid och otid om olika saker som ska göras.”*

Med det citatet vill den butikschefen belysa att de får mycket instruktioner från huvudkontoret på hur de ska bedriva sitt arbete.

## 5 RESULTAT

Vi har intervjuat tre butikschefer vardera från tre olika kedjor samt en regionchef från respektive kedja. Intervjuerna med butikscheferna skedde i månadsskiftet november-december 2004 i respektive butik, antingen i gemensamma utrymmen eller på butikschefens kontor. I de fall intervjuerna tog plats i gemensamma utrymmen måste tas i beaktande störningsmoment som att de anställda kommer och går. Vid intervjuerna var det dock inga större störningar. Regioncheferna intervjuades på sina kontor. Intervjuerna tog mellan 30 minuter och en timme.

*I detta kapitel behandlas vilka resultat som framkommit ur våra intervjuer med butikscheferna och regioncheferna, uppdelat i områdena butikschefens bakgrund, ledarskap i butiken, vad som motiverar butikschefen, samt arbetet i butiken.*

### 5.1 Butikschefens bakgrund

Alla butikscheferna har arbetat länge inom detaljhandeln, generellt sett har praktiskt taget alla börjat som säljare vid 18 års ålder efter gymnasiet. Hur länge de har varit butikschefer varierar mycket bland de vi har intervjuat, det är allt mellan ett och tolv år. Erfarenheten skiljer sig också mellan butikscheferna. Vissa har arbetat inom flera olika branscher och prövat på olika saker medan andra bara har arbetat inom en och samma bransch.

### 5.2 Ledarskap i butik

*Frågor kring ämnet ledarskap i butik berör områden såsom viktiga egenskaper och svårigheter för en butikschef, resultat- och personalinriktning, skillnader mellan chef och ledare, utbildning eller erfarenhet, skillnader i ledarskap beroende på situationer samt konflikter.*

#### 5.2.1 Viktiga egenskaper

Svaren var väldigt varierande, men några egenskaper som flera av respondenterna tog fram var att den måste vara lyhörd för sina anställda och kunna lyssna på dem, vara positiv, vara en förebild och kunna få personalen med sig, att skapa en teamkänsla och ha kul på jobbet. Några tyckte också att det var viktigt att coacha medarbetarna och att se till att det finns bra rutiner i arbetet. Att butikschefen ska vara lojal mot företaget nämndes också som en viktig egenskap, samt att man måste se till att personalen trivs och att man har en bra butik.

*”Att kunna se till att det finns bra rutiner, att det är väl organiserat och att alla vet sin plats i butiken, annars kan vi missa mycket försäljning. Bra stämning, bra humör, att man coachar, att man visar att vi jobbar för samma mål. Man ska vara ledare och inte chef.”*

*”Som jag vill att dom andra ska agera i butik, så måste jag själv agera. Jag är den säljare jag försöker få dom andra att vara. Jag försöker vara en förebild. Det är lätt att prata och informera, men det viktigaste är att man lyssnar. Den bästa säljaren, läraren eller chefen är den som ser och lyssnar.”*

*”Lyhördhet, att ta pulsen på personalen och känna att dom mår bra. Mår inte personalen bra så mår inte butiken bra heller.”*

Egenskaper som regioncheferna lyfte fram var varierande. En regionchef tyckte att det var viktigt att den som ska vara butikschef behöver ha haft en ledande funktion innan och känt på ett personalansvar. En annan nämnde flera viktiga egenskaper, såsom drivkraft och motivation, ett gott affärssinne, en social trygghet, kreativitet, och att man inte drar sig för att vara med på golvet och i lagarbetet. Det som också framkom var att förmågan att kunna leda och entusiasmera andra är en avgörande faktor om man har kul i butiken eller inte.

## 5.2.2 Svårigheter

Svaren varierade även angående vad respondenterna tyckte var speciellt svårt med rollen som butikschef. Flera tyckte att det var svårt att få tiden att räcka till, samt att det är svårt att hinna med att se alla ibland. En respondent tyckte att arbetet inte innebar svårigheter, bara utmaningar, och en tyckte att det kan vara svårt att hålla modet uppe jämt om man inte får positiv feedback själv. Konflikter i allmänhet sågs också som en svårighet. Andra svar som framkom var att det var svårt att vara mellanhanden mellan kontoret och de anställda, och att det kunde vara ensamt ibland.

*”Ja det kan ju vara svårt att vara mellanchefer när det kommer direktiv uppifrån som ska förankras i verkligheten vilket kanske inte alltid är det lättaste. Det kan vara svårt när man ska försvara både personalens sida men även uppifrån. Befattningen känns ganska ensam emellanåt.”*

Regioncheferna menade att arbetet som butikschef är ett väldigt varierande jobb och att det kan vara svårt att hinna med allt ibland. Åsikter framkom också att det svåraste för en butikschef är att ibland företräda medarbetarna och ibland företaget, att skifta mellan två roller.

*”Butikschef är ett väldigt svårt jobb. Det att man både ska vara en i teamet och en del av försäljningen. För att kunna leda en butik så måste man vara i butiken och på plats, och vara väldigt mycket tillsammans med dom andra. Förutom det har man hemskt många planeringsuppgifter, och det är den som ska ge energi till butiken, det är den som ska ge glädje och energi och stimulera dom andra. Och det är väldigt krävande. Det finns så många praktiska saker att se till att det ska fungera, att det är lätt att drunkna i för höga ambitioner.”*

*”Jag tror att det svåraste för en butikschef är att bibehålla balansen, att företräda medarbetarna i ett forum och företräda företaget i ett annat ... den mellancheferrollen att sitta som en klämd hamburgare mellan två bröd, dels att du inte kommer ifrån och du har ingen distans heller till medarbetarna. ... när butikschefen måste byta sida till företagets företrädare helt och hållet [och göra ett obekvämt beslut] och sparka den här personen, det är det svåraste som kan hända.”*



### 5.2.3 Resultatinriktad eller personalinriktad

Generellt sett ansåg sig butikscheferna vara mera personalinriktade utom en som sade sig vara resultatinriktad. Vissa av butikscheferna ansåg också att resultaten kommer av sig självt om man satsar på personalen.

*”Jag är mera personalinriktad. Självklart resultatinriktad också, men det behövs en bra arbetsmiljö och en bra stämning för att uppnå ett bra resultat. Kunden känner om stämningen inte är bra i butiken.”*

*”Tävlingsinriktad, men relationer är grunden för att man får bra resultat. Trivs man på jobbet och det är bra relationer, då kommer resultatet nästan av sig självt.”*

Regioncheferna ansåg generellt att butikscheferna ska vara både och. Som en regionchef uttryckte sig:

*”Man måste ha båda delarna i det här fallet. Det humanistiska perspektivet får vi aldrig glömma, för utan det humanitära skapar vi inga pengar. Det humanistiska måste i grunden gå före, för det är det som skapar resultatet. ... Vi kan aldrig skapa en långsiktig lönsamhet genom att bara fokusera på pengar och resultat. Däremot kan vi skapa en långsiktig lönsamhet genom att fokusera på människorna som skapar resultatet.”*

### 5.2.4 Skillnader chef – ledare

Angående skillnaden mellan en chef och en ledare var svaren mycket varierande och det var olika aspekter som framkom av svaren. En respondent tog fasta på skillnaden i ledarskap:

*”Chefen har ett ansvar. Jag måste förstå att det är min uppgift att få det här att fungera. En ledare är mera ”med”. Hur mycket kompis och teamdelaktig jag är därute så är jag ändå chef och får inte vara lika delaktig i personliga ledet, jag blir inte insläppt. Jag känner mig mer som en chef än som en ledare. Jag utser ju ledare själv, på lördagen strukturerar vi upp extremt detaljplanerat hur vi ska arbeta över dan. Vi ritar upp fotbollsplanen som vi brukar säga. Ibland utser jag någon som sköter det istället för mig, en ledare.”*

En annan respondent tog mer fasta på frågan om förtroende, och ansåg att en ledare är mer ”med” medan en chef mera leder ”med hela handen”. Alla kan bli en chef medan ledarskapet måste vara förtjänt. Man måste ha gruppens förtroende för att bli en bra ledare. Det framkom även svar som att en chef har det yttersta ansvaret för budget och resultat medan man som ledare kan ha lite olika roller, t.ex. lageransvarig är ledare för lagret.

En respondent ansåg också att skillnaden inte var så stor:

*”... för mig är det bara ord. Klart att chef kan ha en negativ klang. Det känns som nån som leder ”med hela handen”, ”chefar” alltså, medan en ledare känns som lite mjukare. Men det här är ju en tolkningsfråga, i grund och botten är det bara ord. Det kan också vara en ledare som leder med hela handen och en chef som är mjuk.”*

### 5.2.5 Utbildning eller erfarenhet

De flesta av respondenterna har börjat arbeta inom detaljhandeln efter avslutat gymnasium. Den generella åsikten bland butikscheferna var att en balans eller kombination mellan de två är bäst även om erfarenheten är lite viktigare.

*”Erfarenhet är grunden till allt, utbildning kan du få under tiden. Att man har jobbat länge i branschen gör att man blir mer säker som person. Har man god utbildning men inte vet hur man jobbar med människor, då är man illa ute.”*

*”Det ska vara en balans, men väldigt mycket får man genom erfarenhet. Sen är det väldigt viktigt att läsa också, att utbilda sig.”*

Bland regioncheferna vägde erfarenheten tydligt över. En regionchef trodde inte att man kan bli butikschef utan att ha arbetat i butik ett antal år, att man måste ha jobbat i butik för att förstå vad det är man ska leda. En annan ansåg att en viss grundteoretisk utbildning är bra men att man bäst lär sig av att göra. En regionchef ansåg ytterligare att det är mycket individuellt, men att det är tryggare att rekrytera en butikschef som redan har en ledande roll i ryggsäcken.

### 5.2.6 Är butikschefen viktig för butikens resultat?

Generellt sett var svaret på frågan ja. Bland svaren från butikscheferna framkom att det behövs någon som sätter riktlinjer, har ansvaret och som leder och strukturerar arbetet. En butikschef ansåg också att det gäller för butikschefen att ”pusha” och uppmuntra säljarna för att hitta drivet att det ska vara kul att sälja.

*”Ja jag tror att det behövs en butikschef. Det behövs alltid riktlinjer och det är ju upp till butikschefen att säga hur butiken ska drivas. Ibland kanske man ändrar nån rutin som inte fungerar för tillfället, och det är viktigt att även de anställda får vara med och bestämma om rutinerna. Man måste lyssna, för personalen sitter ju inne med jättemycket bra kunskap. I mycket bör man föra en diskussion med personalen.”*

*”Jag kan påverka mycket men jag kan inte påverka allt. Jag gör inte inköpen. Jag kan påverka personalens effektivitet och vad de åstadkommer, men inte vilka [produkter] vi har i butiken.”*

Även regioncheferna ansåg att butikschefen är viktig. En regionchef svarade att butikschefen är helt avgörande, att det finns tydliga kopplingar att en butik kan helomvändas genom att sätta in rätt butikschef. Det betonades även att butikschefen har en avgörande roll för butikens omsättning och för god ordning i butiken, eftersom god ordning föder goda resultat. En regionchef ansåg att butikschefen är motorn och föredömet i butiken, att säljarna blir exemplariska om butikschefen är exemplarisk.

### 5.2.7 Skillnader i ledarskap

Det är personalmässigt rätt lika oberoende av hur många anställda man har under sig, det kräver ändå samma engagemang att coacha personalen. En butikschef ansåg att det beror på personalgruppen, att man får ändra sitt ledarskap efter den. Det framkom även att man i en

större butik kan fokusera mera på ledarskapet, att man har mer resurser eftersom man säljer mer och får in mer pengar.

Ifråga om bra och dåliga tider menade respondenterna generellt sett att det gäller att alltid ge feedback till personalen, och att man vid dåliga tider ska fokusera mera på kunden och peppa varandra t.ex. genom säljtävlingar. En butikschef svarade att han vid sämre tider försöker lyfta med de instrument han kan hitta att de är bra på.

*”Det handlar om feedback hela tiden, även när det går dåligt. Det gäller att ge feedback och pusha på [personalen].”*

*”Det är mycket trevligare när det går bra, då är man på topp. Det är motigare och mer jobb för en butikschef när det går dåligt, för det gäller att peppa personalen. Dom behöver få en klapp på axeln att det kommer att gå bra. Även ledningen borde tänka på att också butikscheferna borde få en klapp på axeln när det inte går så bra, att hitta ljuspunkter som finns och jobba på dem.”*

Svaren från regioncheferna var att det är svårare att leda och motivera människor i motgång. Tyglarna blir stramare och handlingsfriheten mindre. Ju sämre det går, desto mindre blir ramverket för en butik. Butikschefen måste lyfta fram de saker som görs bra. En regionchef ansåg också att det är svårare att vara en inspirerande, motiverande och bra chef/ledare i dåliga tider.

Grupperna i de olika butikerna var mycket varierande ifråga om mognadsgrad, dvs. hur länge de har arbetat i butik, och butikscheferna svarade generellt sett att det är stor skillnad på ledarskapet beroende på gruppens mognadsgrad. En butikschef svarade att han använder de som varit med länge som instrument för att få de nya att snabbt komma in i arbetet. Annat som kom fram var att man lättare kan forma nya personer, att de som varit med länge ofta går i sina rutiner och har svårare att göra saker på ett annat sätt än vad de är vana med från tidigare. En butikschef tyckte att det är en trygghet med en mogen grupp som man har jobbat länge ihop med, men att det kan vara bra med lite nytt folk som kommer in också. En mogen grupp måste också få mer utmaningar hela tiden så att de känner att de måste utvecklas. Som en butikschef uttryckte sig:

*”Det vore tråkigt om alla kände sig färdiglärda och hade tråkigt.”*

## **5.2.8 Konflikter mellan butikschefen och organisationen**

En viktig fråga i vår undersökning är om butikscheferna känner att de hamnar i kläm mellan organisationens krav och kraven från de anställda. Svaren varierade mycket. En butikschef ansåg att de anställda inte kunde ställa krav på företaget och att det därmed inte kunde bli fråga om att komma i kläm. En annan ansåg att man får jobba ganska självständigt om man sköter sig, och att man får byta företag om man inte gillar läget. Andra åsikter var att organisationen är sund och vettig och att det går bra för företaget att det inte blir några konflikter. Flera ansåg dock att situationen med att hamna i kläm ibland förekom.

*”Det händer ibland. Men då får man lösa det. Det kan vara småsaker som kan kräva stora beslut. Det kan också vara viktiga saker. Om det är något som [min chef] presenterar som jag inte förstår, då måste jag se till att jag förstår det innan jag presenterar det annars hamnar jag i kläm.”*

*”Ja det är om man ska förmedla något. Det är inte alltid det är uppskattat det som kommer uppifrån, och det är inte alltid det är genomförbart det som kommer från personalen heller. Vi är ju ett tydligt koncept och man ska hålla sig till det, och ibland känner man sig lite som en medlare och ska förmedla alla möjliga känslor och synpunkter. Det är det svåraste.”*

En regionchef ansåg att situationen att hamna i konflikt med organisationen är alla mellancheferers dilemma, att man som chef också har en chef, men ansåg att det mera är ett samarbete än en konflikt. Chefen för butikscheferna borde stötta dessa.

*”... det måste ibland uppstå enstaka konflikter. Det viktiga är att butikschefernas cheffattar och gillar det läget och håller dom om ryggen i varje läge tills det är dags att prata allvar, alltså vara uppriktiga mot varann med något som inte funkar. ... Jag leder det här företaget, jag är inte chef för det, jag försöker ge andra verktyg att genomföra sina jobb. ... Det är lite av en farfar-pappa-princip, att man står bakom och stöttar den som kommer efter, och så ska det vara hela vägen. ... Jag har aldrig tänkt på problematiken som en krock mellan huvudkontor och butik, det är ett samarbete. Jag tänker dagligen på att stötta dom som finns i organisationen och ser till att vi ger dom så mycket eget ansvar som möjligt inom den ram som vi har.”*

### **5.3 Vad motiverar butikschefer?**

*Under den här rubriken behandlas olika ämnen som kan bidra till att höja motivationen för butikscheferna, såsom karriär och utveckling inom företaget, om hur viktigt det är för en butikschef att byta butik, om detta ska ske till en större eller mindre butik, samt resultatlöner och åsikter om dem.*

#### **5.3.1 Framtid inom företaget**

De flesta respondenter trivdes bra i sina nuvarande positioner. Det var bara en butikschef som kunde tänka sig att börja jobba på huvudkontoret, även om andra nämnde den möjligheten. En del svarade att de ville fördjupa sig mer i sina arbetsuppgifter eller ge tillbaka genom att motivera och inspirera andra mer. Ett par butikschefer svarade att de kunde tänka sig att bli regionchefer, vissa kunde även tänka sig att öppna egna butiker eller gå till en större butik.

*”Jag är jättenöjd med mitt jobb och jag trivs superbra och vill vara kvar i butiken, men visst ska man ha drömmar och visioner vad man vill göra. Finns det inga möjligheter här skulle jag kunna tänka mig att öppna en egen butik.”*

*”Jag trivs jättebra i butik som det är nu, men skulle vilja ge tillbaka genom att motivera och inspirera andra mer. Jag vill inte just nu utvecklas till regionchef.”*

### 5.3.2 Byta butik

Samtliga butikschefer såg möjligheten att byta butik efter några år som positivt, och ansåg att det är en utveckling i sig att få gå vidare och att få nya utmaningar och nya möjligheter. Från svaren framkom att man bör stanna i en butik i minst två år men inte hur länge som helst pga. risken att bli hemmablind.

*”Man bör nog [byta butik] när man känner att man är färdig i den butiken man har varit. Förändringar är alltid bra, för man utvecklas alltid med förändringar.”*

*”Byta butik kan vara jättebra. Fast man kanske älskar sin butik kan man behöva nya utmaningar.”*

*”[Byta butik] ser jag som positivt, det är en utmaning i sig att få gå vidare, att få nya utmaningar och nya möjligheter.”*

Vi frågade även regioncheferna om tanken att butikscheferna skulle kunna byta butik regelbundet, och responsen var rätt positiv. En butikschef svarade att han såg positivt på det men att det arbetsrättsligt inte är riktigt möjligt idag. Det var enligt honom en brilliant lösning för att man snabbt blir hemmablind, men man bör vara på en butik i minst tre år. Andra åsikter var att det kanske vore önskvärt, att det alltid är bra att byta miljö, samt att det är väldigt individuellt om man vill ha förändring eller inte.

Respondenterna hade gett signaler om att det kunde kännas motiverande och utmanande att gå till en annan butik, och vi frågade därför om det var en större eller en mindre butik som lockade mest. Det var ingen som ville gå till en mindre butik, och en orsak till det var att det skulle kännas som att degradera sig, att det inte bara är pengarna som driver en som butikschef. Andra orsaker var att det är färre som jobbar och att man står mycket själv, samt att man skulle få leda mindre och jobba mer som säljare. I en större butik finns det flera arbetskamrater och mer personal att arbeta med vilket kändes som en utmaning för butikscheferna. En butikschef svarade att hon kunde tänka sig en mindre butik om hon fick vara med och bygga upp den, och vara med och organisera och strukturera den.

*”Att börja i en liten butik är bra för nybörjare, men ens utveckling sker bäst genom att flytta till en större butik. I en liten butik är man hela tiden med i försäljningsarbetet och kan inte fokusera på ledarskapet, visioner och planering lika mycket som i en större butik. I en liten butik hinner man inte med så mycket som man skulle vilja.”*

*”Nej [mindre butik] har jag haft, är nöjd med den här butiken. I en större butik har man flera arbetskamrater och mer personal att jobba med, det är en utmaning. Det gäller att ge de verktyg och den utbildning 1:e säljarna behöver för att bli butikschefer.”*

Vi frågade regioncheferna vad de trodde det beror på att inga butikschefer vill byta till en mindre butik. En regionchef uttryckte sig på följande sätt:

*”Utmaningen i butikschefsarbetet, att komma vidare, handlar om att få leda en större grupp med fler människor, större omsättning, fler kunder och större yta. Gärna så centralt som möjligt.”*

En annan fråga var vad som motiverar en butikschef som redan arbetar i den största butiken. Detta sågs som en viktig fråga för regioncheferna; en kedja hade olika projekt för att motivera

dessa butikschefer t.ex. att låta dem utbilda nya säljare eller gå på exponeringskurser, en annan kedja försökte hela tiden hitta nya utbildningar för att tillföra nya saker även om detta gällde generellt för alla butikschefer, inte bara för de största butikerna.

### 5.3.3 Resultatlöner

I företagsbeskrivningarna i kapitel 4 beskrev vi resultatlönesystemen för fallföretagen. Vi frågade butikscheferna om de tycker att resultatlönen är ett bra instrument för motivation, och samtliga svarade att det är den absolut, att den är en morot. Ett par butikschefer uttryckte sig på följande sätt:

*”Morötter är alltid bra att ha. Det peppar personalen. Det är alldeles utmärkt det vi har. Det får inte heller bli för mycket sånt att man känner att man bara får grejer hela tiden, utan man måste sträva och kämpa lite grann också.”*

*”Jättebra. Små morötter. Andra företag baserar lönen på bonussystem och kallar det för provisionsbaserat. För mycket provision är inte bra och absolut inte individuell, vi jobbar i team. För företag med färre varor i högre prisklass, t.ex. bilar, det är mera personlig försäljning, men [våra produkter] är för mycket volym så det ska vara gemensamma mål.”*

## 5.4 Butiken

*Under den här rubriken kommer vi att behandla områden som butikens relation till organisationen, vilka mål butikschefen arbetar med, ev. krav från de butiksanställda, extrapersonal, vad butikschefen försöker förmedla till sina anställda, utvärdering av arbetet, motivering av de anställda, butikschefens arbetsfördelning samt butikschefens frånvaro.*

### 5.4.1 Hur fristående är butiken?

De flesta av butikscheferna ansåg att butiken är en egen liten organisation som ganska mycket lever sitt eget liv, även om de har sina ramar som måste hållas. I en av kedjorna kände butikscheferna att huvudkontoret till stor del lade sig i deras arbete. I det fallet var regionchefen ett bra stöd. Vi frågade även regioncheferna om de såg butikerna som fristående enheter:

*”Ja det gör jag. De är [alla] fristående företag. På varje företag har jag en VD som har ansvaret för att driva fram resultatet helt och hållet. Sen har ”VD:n” ett ramverk som ska förverkligas, med budget både för intäkter och utgifter, och för att lyckas med det måste personalgruppen tas med. Men jag ser dom väldigt fristående.”*

*”Både ja och nej. Dels kan gapet vara stort, och butikerna ska ju sköta sig själva. Men sen ska det finnas en backup från huvudkontoret. Men jag tror att butikerna känner att dom upplever sig som dom driver sig själva.”*

### 5.4.2 Mål med butiken

För de flesta av butikscheferna är det viktigast att få ett bra resultat och att butiken ger ett gott intryck bland kunderna, men man fokuserar även på att medarbetarna ska vara nöjda.

*”Viktigast är resultatet, det är det vi eftersträvar ... [men] samtidigt som man ska hålla sina riktvärden och sin budget måste man också tillgodose personalens behov.”*

*”Jag vill påstå att jag är ganska resultatorienterad men sen får det inte ske till vilket pris som helst. Det är ju resultatet som driver en, det vill jag påstå. Men givetvis en omtyckt butik, att det är fint, att kunderna tycker om butiken, det tycker jag är viktigt.”*

### 5.4.3 Krav från de anställda

Butikscheferna ansåg att deras anställda vill att de ska finnas tillhands, vara med i det dagliga arbetet och vara en förebild, att leda och samla ihop alla till ett team. Det fanns ett par butikschefer som ansåg att de anställda inte kunde ställa krav på butikschefen. Vissa menade också att de anställda ville ha mer tydlighet, att man startar veckan och dagen på ett tydligt sätt.

*”Jag har känt att man vill ha lite mer ledning än vad jag uppfattade från början. Alltså att man mer sätter igång veckan och dagen på ett annat sätt.”*

*”[Mina anställda vill] att man finns där för dom hela tiden. Jag fungerar lite som en psykolog, dom kan komma och berätta om dom har nåt jobbigt. Samtidigt är jag lite som en kompis, men ändå chef.”*

### 5.4.4 Helgpersonal/extra-anställda

Nästan alla butikerna som vi undersökte har personal som bara arbetar på helgerna eller vid behov. Vi frågade butikscheferna om det är skillnad på att leda dem jämfört med de heltidsanställda. De flesta tyckte inte det eftersom de är ett tajt gäng och flera butikschefer försöker arbeta vissa helger för att få möjlighet att träffa helgpersonalen och kunna motivera dem. Det framkom att eftersom det är extra svårt att nå ut till dem som inte jobbar så ofta så är det viktigt att ha den kontakten så att samma saker förmedlas till alla och att alla jobbar på samma sätt. Vid en butik hade man även små sammankomster hemma hos någon en gång i månaden förutom att man hade extra personalmöten enkom för helgpersonalen. En butikschef gillade inte att ha helgpersonal som hon inte träffade särskilt ofta, eftersom hon ansåg det är svårt att leda dem och veta hur de jobbar.

### 5.4.5 Utvärdering av arbetet i butiken

Utvärderingen av arbetet i butiken består av flera delar. Dels tittar butikschefen på hur de anställda arbetar, och har sedan personal- och uppföljningsmöten utifrån det. Försäljningsresultaten utvärderas främst på ledningsmöten där butikschefen är med.

*”Extrapersonalen utvärderar jag tillsammans med ordinarie personal för att få feedback. Annars har vi små möten lite då och då. Statistik om säljtävlingar och sånt kommer från huvudkontoret.”*

*”Vi utvärderar ganska mycket gemensamt på ledningsmötena, då vi tittar lite bakåt, var vi står resultatmässigt, hur det har gått. Där är siffrorna väldigt bra instrument om man vill vara kritisk också, och det är vi mer i ledningsgruppen. För individen har jag utvecklingssamtal och personliga möten. Jag har rullande att bjuda nån på lunch, det är smart. Ett utvecklingssamtal är man beredd på, man har funderat och tänkt, och man får ut ganska mycket sanning där, men om man bara går ut och bjuder på lunch, där får man mycket information om var vi står, hur vi mår, vart vi går.”*

### 5.4.6 Motivering av de anställda

Butikscheferna har lite olika sätt att motivera sina anställda. En del försöker coacha och lära sina anställda så mycket som möjligt, andra försöker skapa delaktighet, vissa har möten och säljtävlingar, men de flesta arbetar mycket med att det ska vara en bra stämning i butiken.

*”Man försöker uppmuntra och ge beröm. Sen har gruppen sin del också. Att inte bara en chef går och motiverar och säger att ”det är bra jobbat”. Alla måste hjälpas åt. Att man har en grupp som kan ge varandra beröm och så. Det är ju minst lika viktigt.”*

*”Vi har mycket möten, vi har säljtävlingar, och bara att man har bra stämning tror jag är jätteviktigt. Att man får en teamkänsla.”*

### 5.4.7 Uppdelning av arbetet/butikschefens arbetsfördelning

Vi var intresserade av hur butikschefen delar upp arbetsveckan mellan olika delar som administration, arbete ute i butiken och ev. arbete på lager. Fördelningen skiljde sig åt rätt mycket mellan de olika butikscheferna. Vissa var på kontoret bara ca 10 % av sin tid, medan andra kunde tillbringa hälften av sin arbetstid på kontoret. En butikschef svarade att hon försökte lägga tiden på kontoret innan öppning för att prioritera arbetet i butiken. De flesta svarade också att dörren aldrig är stängd när han/hon sitter på kontoret, förutom vid privata samtal som t.ex. medarbetarsamtal. Betoningen låg hos de flesta på arbetet ute i butiken. En butikschef uttryckte sig så här:

*”[En butikschef ska sitta på kontoret] så lite som möjligt. Jag jobbar i butik, jag jobbar inte på kontor. Man gör det man ska, uppföljer planeringsarbete och så. Slaget står inte här inne, slaget står där ute, det är där man får in pengarna, det är där personalen är, dom är inte här inne [på kontoret]. En butikschef ska vara så mycket som möjligt i butiken.”*



#### 5.4.8 Butikschefens frånvaro

De flesta butikscheferna höll med om att butiken klarar sig själv ifråga om de dagliga rutinerna fast butikschefen är borta en kortare tid som t.ex. semester. Hur bra det går beror mycket på hur bra butikschefen planerar innan och utser ledare.

*”I somras var jag borta i 4 veckor och då fungerade det jättebra. Varje personal ska vara självständig, alla ska kunna alla rutiner, vad som ska göras. Jag ska inte behöva gå där och peka på allt som behöver göras. När jag har en ledig helg kan jag koppla av och veta att dom fixar det.”*

*”Jag skulle kunna vara borta i två år, men personalen skulle inte må så bra. Dom behöver nån som samlar ihop dem. De kan sina uppgifter men behöver nån som kan prioritera och hålla ihop gruppen.”*

Två av de tre kedjorna hade ställföreträdande butikschefer som backar upp när butikschefen är borta. Kedjan som inte använde sig av ställföreträdande butikschefer hade medvetet valt att inte använda sig av mellanchefer för att undvika konflikter mellan den och de övriga säljarna och för att få bort hierarkin. Istället har alla stort ansvar i butiken.

Samtliga butikschefer höll med om att det är viktigt att butiken är självgående. Bl.a. för att de då får tid över för annat än att övervaka arbetet, att de inte kan vara på plats alla dagar i veckan och att de då inte behöver sitta hemma och oroa sig. Vi frågade butikscheferna om de hade som ett litet mål att göra sig själva onödiga. De flesta höll med om att detta är ett steg i att göra butiken mer självgående. En del tyckte också att det var en belöning att se folk utvecklas i arbetet.

*”Jag har hört att den bästa chefen är han som inte gör nånting. Det är belöning för mig att se att folk växer och presterar.”*

*”Jätteviktigt [att butiken är självgående]. Annars sitter man bara hemma och oroar sig. Det gäller att ge dom de verktyg som behövs för att kunna hålla butiken som man själv vill den ska vara, för man har ju det yttersta ansvaret och då gäller det att kunna ge det ansvaret till dem, att de är mogna för det.”*

## 6 ANALYS

*I detta kapitel analyseras resultaten som framkommit ur intervjuerna och enkätsvaren, och jämförs med varandra och med passande teorier. Kapitlet är indelat i fyra delar: butikschefens bakgrund, ledarskap i butik, motivation samt arbetet i butiken.*

### 6.1 Butikschefens bakgrund

Den bakgrund som butikscheferna relativt genomgående har är att de har gymnasieutbildning och direkt efter gymnasiet börjat arbeta som säljare inom detaljhandeln. Efter ett par år som säljare har de avancerat till rollen som butikschef. Vissa har blivit butikschef efter en kortare tid som säljare medan andra har jobbat i uppåt tio år innan de blivit butikschefer. En butikschef som vi träffade hade en annorlunda bakgrund jämfört med de andra eftersom denne hade jobbat inom en rad olika branscher innan sitt jobb inom detaljhandeln. Butikscheferna är överens om att både utbildning och erfarenhet är viktigt men de anser att erfarenhet är viktigare. Även regioncheferna är överens om att erfarenheten av att jobba i butik är en förutsättande merit när de ska anställa en ny butikschef. Att lära sig arbeta i butik går ganska fort vilket visar sig i att många av de butikschefer vi träffat endast jobbade i ett par år innan de blev butikschefer.

Arbete i detaljhandeln är ett praktiskt och mycket av arbetet går ut på att ta hand om och bistå kunder i deras inköpsprocess. Det som kan utläsas från de svar vi fått är att administration är något en person kan lära sig via utbildning till stor del. För försäljning och ledning är det viktigt med erfarenhet eftersom det är ständig inläring i de områdena. Det visar sig också i rekryteringen av nya personer där utbildning inte är den viktigaste meriten utan erfarenhet anses som viktigare. Detsamma gäller vid nyanställning av butikschefer där erfarenhet från detaljhandeln prioriteras. Eftersom yrket är praktiskt ger det att vikten av teoretiska utbildningar är lägre.

### 6.2 Ledarskap i butik

I teoriavsnittet behandlades skillnaderna mellan en chef och en ledare, och det betonades att en chef har en formell befattning medan en ledare har ett förtroende från en grupp. Med tanke på detta kan sägas att butikscheferna måste vara både och för att lyckas; dels måste butikschefen ha den formella befattningen dvs. stödet uppifrån och dels måste den ha förtroendet från de anställda. Detta kan även jämföras med det att en bra chef också måste vara en bra ledare; de två rollerna måste kombineras. Enligt teorin (kapitel 3.1) har en ledare tre maktbaser; expert-, karismatisk och positionsmakt. Butikscheferna har i detta fall lite av alla tre. Dels har butikscheferna expertmakt i.o.m. att butikschefen ofta har arbetat länge inom branschen och har genom sin erfarenhet expertmakt. För att vara en bra chef måste de kunna engagera och skapa förtroende bland sina anställda vilket ger karismatisk makt. Slutligen har de positionsmakt eftersom de har blivit utsedda till chef i butiken och är den som har rätten att ta beslut. Butikscheferna har med andra ord i grunden positionsmakt och sedan beroende på deras egenskaper/erfarenheter även expert makt och karismatisk makt. Positionsmakten får butikschefen på köpet i och med sitt jobb, de två andra delarna måste butikschefen arbeta med för att uppfylla.

## 6.2.1 Viktiga egenskaper

Att vara chef i butik är speciellt. Det krävs många viktiga egenskaper hos en person för att lyckas som butikschef. Butikscheferna vill lyfta fram vissa egenskaper som extra viktiga för sin yrkesroll. En av dessa är lyhördhet. Med lyhördhet menar de att vara bra på att känna av hur personalen känner sig och anpassa sitt agerande därefter. Behöver personalen stöd ska butikschefen ge stöd och detsamma gäller för uppmuntran. Butikschefen ska helt enkelt kunna känna vilka behov de anställda har och därefter uppfylla dem. Att ha en bra känsla för människors behov och hur de uppfylls på bästa sätt är också väldigt viktigt vid försäljning eftersom det handlar om att fylla ett behov hos kunden. Även att lyssna på vad personalen har säga är viktigt, och kritik är något som dyker upp lite då och då.

Butikscheferna vill också lyfta fram förmågan att skapa en teamkänsla bland de butiksanställda. Det är viktigt att de anställda jobbar mot samma mål och känner en samhörighet och arbetsglädje. Ett positivt arbetsklimat är grunden för bra säljresultat enligt flera av butikscheferna. Även enligt team-ledarskapet är bra relationer en av grunderna för effektiva team. Finns det bra relationer mellan medarbetarna är det sannolikt att de hjälper varandra och ger varandra förslag på hur försäljningen kan förbättras. Team-ledarskapsteorin talar om vikten av att ledaren tar hand om sina medarbetare och kan skapa gemensamma värderingar och ett gemensamt mål. Butikscheferna är väldigt medvetna om vikten av dessa punkter och de arbetar hårt för att personalen ska trivas med varandra och i sitt arbete. I ett flertal av butikerna anordnar butikscheferna aktiviteter utanför arbetstid där de anställda träffas under mer avslappnade former tex. vid en middag. Detta görs för att öka sammanhållningen bland de anställda i butiken. De butiksanställda behöver någon som håller ihop gruppen och ser till att den fungerar. Butikschefen är den som måste gå in och ta tag i problem och konflikter som dyker upp i butiken. Detta inverkar också på teamkänslan och arbetsklimatet. De övriga punkterna på viktiga egenskaper hos en team-ledare enligt teorin har nämnts i stor utsträckning av respondenterna. Framförallt måste butikschefen vara duktig på att lyssna vilket var bland det första respondenterna nämnde på frågan om viktiga egenskaper hos en butikschef.

Team-prestationen består i hur väl teamet kan arbeta ihop, med att ta beslut och lösa problem som uppstår under arbetets lopp. Trots att det är viktigt att arbeta med relationerna får inte butikschefen glömma bort målen som ska uppnås, och att det är butikschefen som måste ta beslut, oavsett om de är obekväma eller inte.

Appliceras butikschefernas åsikter om viktiga egenskaper på färdighetssynsättet (se kap 3.2.3) blir det tydligt att butikscheferna anser att humana färdigheter är viktigast för en individ på deras nivå. Även regionchefer och de butiksanställda anser att egenskaper inom kategorin humana färdigheter är viktigast. Inom synsättet är *humana* färdigheter den delen som är viktigast oavsett på vilken nivå i hierarkin som chefen är. De *begreppsmässiga* färdigheterna anses som ganska viktiga att en butikschef har av alla inom kedjan. De *tekniska* färdigheterna, dvs. att vara en duktig säljare, ses inte som lika viktiga hos en butikschef av våra respondenter jämfört med övriga egenskaper. Placeras synpunkterna från vår undersökning in i färdighetssynsättet blir det en bild som mest kan liknas vid en chef högst upp i organisationen. Det är intressant i och med att bilden av en butikschef oftast ses som en mellanchefer. Det ska tilläggas att det finns drag av butikschefen som mellanchefer. Anledningen till detta resultat kanske kan härledas till det faktum att butikschefen ses i butiken som högsta ledning. De anställda i butikerna är inte ofta i kontakt med nivån ovanför butikschefen och i butiken är butikschefen den som bestämmer. Butikscheferna har uttryckt att de har en stor frihet i sitt arbete (inom vissa ramar) där de kan arbeta och leda enligt egna metoder. En regionchef

uttryckte även att denne såg på butikerna som enskilda företag där butikscheferna kunde jämföras med VD-positionen i ett företag. Inom kedjan är dock butikschefen en mellanchefer.

### 6.2.2 Svårigheter

Det har framkommit vid intervjuerna att det finns vissa delar i arbetet som butikscheferna upplever som svåra. Svaren har varit blandade men det finns några punkter som flera av cheferna har nämnt. Bland annat nämndes att det kan vara svårt att hinna se alla anställda. Butikschefernas schema har sett lite olika ut men de arbetar mest i veckorna. De anställda som mest arbetar helger har inte tillfälle att se hur butikschefen arbetar och de får andra anställda som förebilder. För att lösa problemet med att de extra anställda har vissa chefer schemalagt att de arbetar vissa helger. Om butikschefen en helg inte arbetar finns det ofta någon heltidsanställd som har ansvaret istället. Det är viktigt att förklara för den personen att den är en förebild för de extra anställda och att den måste tänka på hur den uppträder.

Trots att butikscheferna känner en frihet i sitt arbete fanns det en del butikschefer som kände att de kan hamna i kläm mellan organisationen och sina anställda. Situationen med att hamna i kläm kommer från det faktum att butikschefen jobbar nära sina anställda och ofta bygger upp en väldigt stark relation med dem. Butikschefen arbetar dagligen med sina anställda och kontakten uppåt i kedjan sker mer sällan. Butikscheferna talade om vikten att hålla en viss distans till sina anställda och inte få en för nära relation eftersom butikschefen inte ska ha för stora svårigheter att ta svåra beslut som tex. att avskeda en anställda. En regionchef var noga med att regionchefen skulle vara den som representerade företaget vid t.ex. nedläggning av en butik eller vid stora nedskärningar. Detta för att undvika att butikschefen och dennes relation med de anställda tar skada. Enligt teorin om teamledarskap i kapitel 3.2.6 ska en ledare ha vissa personliga kvalitéer, bl.a. att ta hand om sina medarbetare. Teamledaren, dvs. butikschefen, ska föra fram teamets behov till organisationen, och samtidigt vill högsta ledningen i organisationen, dvs. huvudkontoret, att teamledaren för fram organisationens krav till teamet. Passar inte dessa ihop kan det uppstå en konflikt.

### 6.2.3 Resultatinriktad eller personalinriktad

I en managerial grid enligt teorin om ledarbeteende-synsättet (kapitel 3.2.4) kan flera av cheferna placeras som en 9/9-ledare. Denna typ av ledarskap är enligt modellen den bästa men också den mest krävande. Personalinriktningen kommer från butikscheferna själva medan resultatinriktningen i stor utsträckning beror på kraven från kedjan angående mål som butiken ska nå. Generellt sett kan butikscheferna lika gärna ses som personalinriktade chefer i och med att de uppgett att de satsar på personalen eftersom det i förlängningen också ger bra ekonomiskt resultat.

Regioncheferna är inne på samma spår som butikscheferna när det gäller att personalinriktning är oerhört viktigt för detaljhandeln. En regionchef uttryckte sig på följande sätt: *"Utan säljarna kan vi klappa igen."* Den regionchef som uttryckte detta arbetar inom en kedja där kunderna är helt och hållet beroende av att få hjälp för att kunna göra sina inköp eftersom säljarna måste plocka fram varorna åt kunderna. I en annan kedja där kunderna behöver mindre hjälp för att göra sina inköp lyfte de mer fram vikten av att varorna är på platser där kunderna lätt hittar dem. Säljarna har i den kedjan en mindre aktiv roll gentemot kunderna och deras arbete fokuserar mer på att presentera varorna på ett bra sätt. Regionchefen gav ett exempel med hur slipsarna ska hänga bredvid skjortorna så kunderna

själva kan köpa en slips. Kedjan har inte någon uttalad policy gällande aktiv merförsäljning<sup>2</sup>. Oberoende av hur inblandade säljarna är i kundernas inköp har säljarna en viktig roll i företagen. De är företagets ansikte utåt mot kunderna. De är personerna som bygger upp relationerna med kunderna. Det är viktigt att säljarna känner att de gör en viktig insats i sitt arbete med kunderna. Butikschefen är den som har som uppgift att få sina anställda att inse vilket viktigt jobb säljarna har.

#### **6.2.4 Anpassning av ledarskapet**

Många av butikscheferna försöker anpassa sitt ledarskap beroende på vem eller vilka de arbetar med. Butikscheferna har också märkt att det krävs olika typer av ledarskap beroende på vilken mognadsnivå gruppen har. Vilket även bekräftas i teorin kring situationsanpassat ledarskap (kapitel 3.2.5) där det också talas om vikten att variera ledarskapet efter gruppens mognadsnivå. När det gäller gruppens mognad och dess påverkan på ledarskapet finns det både fördelar och nackdelar enligt vår undersökning. En fördel är att butikschefen kan använda de erfarna för att hjälpa nyanställda till rätta i butiken. Ytterligare en fördel är att de kräver mindre instruktioner, en nackdel är att det gör dem mindre benägna att ta till sig förändringar, mycket pga. Att de är inkörda och ofta fortsätter i samma spår. Nyanställda upplever butikscheferna däremot som lättare att forma. Detta stämmer helt överens med det situationsanpassade ledarskapet där de anställda allt eftersom de får erfarenhet kan få större frihet och mer ansvar.

### **6.3 Motivation**

I vår undersökning fann vi att två av våra fallföretag hade resultatbaserade bonussystem som riktade sig både till butikschefen och till personalen i butiken. Att bonusen kommer alla i butiken till del har vi bara hört positiva kommentarer om. Respondenterna från kedjan som inte har något bonussystem såg alla positivt på införandet av ett sådant, framförallt om det kommer alla till del. Kedjan där säljarna är mest involverad i försäljningen och därigenom har möjligheten att påverka inte har ett bonussystem som belönar säljarna om de presterar bra. Eftersom de har en aktiv roll i försäljningen har de en möjlighet att påverka den och de borde således få incitament för att öka denna. Enligt motivationsmodellen i kapitel 3.3 är bonussystemen en form av belöning och samtidigt en feedback som visar för de anställda och butikschefen att det valda arbetssättet har varit det rätta. Bonuslönen uppfyller finansiella behov hos den anställde samtidigt som den ger feedback för ett gott arbete och ger uppmuntran och drivkraft att fortsätta.

Butikscheferna i kedjorna som använder sig av bonussystemen såg ytterligare en intressant fördel. Säljarna blir mer intresserade för hur det går ekonomiskt för butiken och vad de kan göra för att öka försäljningen. Att säljarna är delaktiga och lär sig mer om de ekonomiska förutsättningarna för att driva en butik är endast positivt framförallt om de själva en dag ska bli butikschefer. Något som talar emot ett bonussystem är att de kan öka den negativa känslan om försäljningen går dåligt. Bonussystemen är viktiga och bra hjälpmedel för att hjälpa butikschefen motivera personalen. De kan också öka de anställdas intresse för butikens resultat och hur de kan bidra för att förbättra resultatet. Vid jämförelse med teorin om inre och yttre belöningar (kapitel 3.3.1) har en av kedjorna ett bonussystem som kan liknas vid en individuell, yttre belöning eftersom bonusen delas ut som procent på lönen. De två andra

<sup>2</sup> Med merförsäljning menas att om en kund köper en skjorta ger säljaren förslag på t.ex. en matchande slips.

kedjorna använder sig av allmänna yttre belöningar i.o.m. att bonusen delas lika mellan alla anställda resp. att alla får lika mycket extra i lön.

Även butikschefer behöver motivation för att vilja fortsätta länge i sin yrkesroll. Flera butikschefer har framhållit att det de strävar mot är att leda en större butik, just för att kunna lägga mer tid på ledning istället för andra arbetsuppgifter såsom försäljning, vilket är fallet i en mindre butik. Enligt teorin om inre och yttre belöningar (kapitel 3.3.1) är befordringar en individuell, yttre belöning som gör att butikschefen har något att sträva mot. Ett dilemma som existerar är dock vad som motiverar butikschefen i den största butiken.

Att byta butik är något som butikscheferna upplever som positivt och mycket utvecklande. Byte av butik motverkar att butikschefen blir hemmablind och skapar helt nya arbetsförutsättningar. Det är inte optimalt att byta butik alltför ofta. Byte av butik bör ske med vissa mellanrum och från de svar vi fått verkar det som 2-3 års mellanrum är det bästa intervallet. En regionchef sa att under första året identifierar butikschefen vad som bör förändras, under andra året genomförs förändringarna och det tredje året fungerar butiken som butikschefen vill. Efter de tre åren är det läge att byta butik igen.

I och med sin position mellan företaget och de anställda känner vissa av butikscheferna att de är ensamma och inte har någon att diskutera sitt arbete med. Vi fick höra från en butikschef att denne var väldigt glad att ha intervju med oss och efteråt uttryckte butikschefen en viss lättnad och saknad efter att ha någon att ventilera arbetet med. Inom kedjorna har de regelbundna möten mellan butikscheferna inom samma geografiska område. De är mindre grupper där till exempel butikerna i Stockholm city utgör en grupp. Dessa träffar har kommit till antingen genom butikschefernas initiativ eller genom kedjan. Både regionchefer och butikschefer är oerhört positivt inställda till möten där bara butikscheferna träffas och diskuterar sitt arbete.

Genom att träffas regelbundet och helt avslappnat kunna diskutera och ventilera olika ämnen lär butikscheferna känna varandra bättre. Om en butikschef funderar på hur en uppgift ska lösas kan den ta upp det på mötet och kanske få ett svar eller bara synpunkter på hur det ska lösas. Träffarna underlättar också samarbetet mellan butikerna till exempel om en butik behöver låna personal eller om en butik har hittat nya försäljningsknep. I det dagliga arbetet är kontakt mellan butikerna ovanlig och den kontakt som finns är via telefon och relativt opersonlig. Det är viktigt att butikscheferna ändå har en mer personlig kontakt med kollegorna i de andra butikerna i närheten just för att öka samarbetet mellan butikerna vilket är mycket positivt för hela kedjan. För att ytterligare öka samarbetet mellan butikerna kan kedjorna låta de erfarna säljarna rotera kortare tider, t.ex. en vecka åt gången, mellan butikerna inom närområdet. Detta skulle vara utvecklande både för säljarna och för båda butikerna, med utbyte av säljtekniker och andra positiva erfarenheter, med en närmare kontakt mellan butikerna som följd. Det skulle även motivera de säljare som har arbetat länge i en butik och känner att de tappat en del av sin motivation. För butikscheferna i de olika butikerna skulle det säkert kunna vara positivt att få input på möjliga förändringar/förbättringar enligt säljarnas erfarenheter från den andra butiken.

## **6.4 Butiken**

Det går att dela upp arbetet som butikschef i tre större arbetsområden. Dessa är försäljning, administration och ledning. En butikschef är inte bara butikschef utan fungerar också ofta som säljare en stor del av sin arbetstid. Butikschefen har också ofta ansvaret för att administrera butiken med bland annat schemaläggning. Den sista delen som vi kallar ledning är den del av

butikschefens arbete som går ut på att utveckla och leda sina medarbetare. Det går även att dela upp butikschefens arbete ute i butiken och arbete inne på kontor. Arbete på kontor är till största del administration medan arbetet ute i butiken är en blandning av försäljning och ledning.

Nästan hälften av de butiksanställda hade svarat att de varje dag är i kontakt med butikschefen, dvs. butikschefen påverkar deras arbete hela tiden. 57 % av de anställda svarade även att butikschefen är en förebild för dem. Det är alltså ca hälften av medarbetarna som varje dag påverkas av sin förebild på arbetsplatsen, butikschefen. En del av butikscheferna hade som tanke att de alltid ska vara glada på jobbet. Även om de kanske har det tungt privat försöker de skaka av sig det när de kommer till jobbet. Anledningen till detta är just att vara en positiv glädjespridare för de anställda. Det går inte att vara nedstämd och samtidigt sälja på ett bra sätt. En av butikscheferna liknade sitt jobb med att vara på scen och spela en roll.

Flera av butikscheferna förlägger sina helgtimmar till lönehelgerna då den största försäljningen äger rum. Det är helt förståeligt att butikscheferna vill vara på plats när det är som intensivast i butiken. Däremot kan det vara svårt för butikscheferna att hinna leda och se extrapersonalen i och med att de är upptagna med försäljning. Butikscheferna har även uppgett att de arbetar med de flesta olika arbetsuppgifterna i butiken. Eftersom de arbetar med alla olika arbetsuppgifterna i butik samt att de anställda anpassar sitt arbete efter hur butikschefen blir butikschefens agerande i butiken väldigt viktigt. Är butikschefen exempelvis misstänksam mot kunder som vill komma in och returnera produkter finns stor risk att de anställda tar efter. Framförallt de anställda som inte träffar butikschefen så ofta kan få fel uppfattning på hur butikschefen vill att arbetet ska bedrivas i butiken. Det är också svårare för butikschefen att upptäcka om en extra anställd jobbar på fel sätt.

Några chefer har personalmöten då all personal träffas. Mötena har funktionen att säkerställa att alla i butiken jobbar enligt kedjans policy. Dessa personalträffar är svåra att genomföra vilket leder till att de inte inträffar särskilt ofta.

För att få en bättre bild av extrapersonalen diskuterar butikscheferna med sina heltidsanställda om hur arbetet fungerar med de extra anställda. Detta är viktigt eftersom arbetstiden med de extra anställda kan vara mycket begränsad. För butikscheferna är det viktigt att veta hur det går för extrapersonalen för att de ska kunna leda dem på rätt sätt. Det är också viktigt att butikschefen förmedlar till sina heltidsanställda att de också har ett ansvar att visa de extra anställda hur arbetet ska bedrivas. Detta kan jämföras med ledar-medarbetarteorin (LMX) som delar in de anställda i de som vill ta extra ansvar och de som bara gör sitt jobb och går hem. De som vill ta på sig ansvaret med att visa de extra anställda hur de ska göra hör i detta fall till ”inne-gruppen”.

Två av kedjorna har något som kallas 1: e säljare vilket är en säljare med utökat ansvar och hjälp till butikschefen. I ett par butiker har 1: e säljaren ansvaret för butiken under helgerna vilket ytterligare spär på deras ansvar. Ledar-medarbetarteorin delar in utvecklingen av relationen mellan ledaren och medarbetarna i tre faser. 1: e säljaren kan här placeras in i den tredje fasen, dvs. det mogna partnerskapet. Butikschefen och 1: e säljaren måste ha en utvecklad och god relation till varandra om samarbetet ska fungera. Att ha en annan person som är van att ta ansvar och kan butikens rutiner är bra. Det är framförallt viktigt om butikschefen skulle vara borta en längre period. Kedjan som inte använder sig av en 1: e säljare har som synsätt att alla i butiken tar ansvar och ser till att butiken sköts ordentligt. Butikscheferna i den kedjan berättade också att de inför sin semester skriver ned lite instruktioner och fördelar ut ansvarsområden på de anställda. Butikschefen bör i det här fallet ha ett moget partnerskap med dessa.

Förmågan att driva på och motivera de anställda är en viktig egenskap hos en butikschef. Butikschefen ska kunna skapa goda förutsättningar för en bra försäljning genom att ha en motiverad och alert säljstyrka. Från kedjorna och internt i butiken anordnas det ofta säljtävlingar för att ytterligare motivera säljarna till att sälja. Tävlingarna är också ett bra instrument att få säljarna att fokusera på att sälja mer av lönsamma produkter eller produkter som det kan finnas för stora lager av. Ur enkätsvaren kan man se att en stor del av de anställda får beröm av butikschefen minst en gång i veckan. Detta är viktig uppmuntran och höjer motivationen hos dem. Man kan jämföra med motivationsmodellen i kapitel 3.3 och ser då att berömmet från butikschefen fungerar både som en belöning och som en slags feedback till medarbetarna. Det informerar medarbetarna att arbetssättet de har använt sig av har varit riktigt.

För att ytterligare motivera medarbetarna i butiken finns olika sätt, t.ex. att delegera uppgifter till dem för att de ska känna sig delaktiga i butiksarbetet. En bra stämning i butiken har nämnts tidigare, men detta är en viktig del i arbetet med att uppmuntra och motivera medarbetarna. Här kan jämföras med Herzbergs tvåfaktorsteori (kapitel 3.3.2), där erkännande (dvs. beröm) tillsammans med ansvar och utvecklingsmöjligheter är viktiga motiverare för att personalen ska vara tillfredsställd. De hygieniska faktorerna måste dock vara höga, dvs. det måste finnas bra arbetsförhållanden, lön och personliga relationer på arbetsplatsen.

För att underlätta deras dagliga arbete samt göra det smidigare när de har semester är det viktigt att butikscheferna gör sin butik självgående. Butikscheferna uppgav det också som ett av sina mål i arbetet att de ska försöka få butiken helt självgående. Om butiken är självgående behöver inte butikscheferna när de är ledig vara oroliga för att det blir något fel i butiken när de inte är där. Detta kan även jämföras med teorin om teamledarskap (kapitel 3.2.6) som betonar att en ledare bör dela med sig av ansvar, att lita på att medarbetarna kan ta de rätta besluten även om inte ledaren är närvarande.



## 7 SLUTDISKUSSION

Vår undersökning har klart visat att den merit som prioriteras högst vid anställningen av en butikschef är erfarenhet. Både regionchefer och butikschefer lyfte fram erfarenhet före utbildning. En av respondenterna sa följande ”För att kunna leda en butik måste man veta hur arbetet i butik fungerar”. De butikschefer vi träffade hade alla jobbat minst ett år som säljare innan de blev butikschefer och i flera fall mycket längre. I vissa fall hade de också jobbat i de andra rollerna som finns i butiken som t.ex. dekoratör. För att bli butikschef är det ett krav att det finns erfarenhet från branschen men utbildning finns det inga speciella krav på.

Bland de egenskaper som är viktiga för en butikschef nämndes lyhördhet genomgående. För att butikschefen ska kunna leda sin personal på bästa sätt är det viktigt att kunna lyssna på ett bra sätt på sina anställda. För att optimera sitt ledarskap behöver butikschefen anpassa sitt ledarskap till varje individ och även beroende på situationen. Detta är mycket krävande och det kan vara svårt att alltid hitta rätt ledarskap men det underlättar om butikschefen är en god lyssnare.

I butiken är det viktigt att de anställda samarbetar på ett bra sätt och att de har en bra sammanhållning. I de kedjor vi besökt jobbar de anställda nära varandra och även nära butikschefen vilket skapar en bra grogrund för en stark teamkänsla. I undersökningen har det framkommit att beskrivningen av en butik som en fristående enhet stämmer bra överens med verkligheten. För att öka sammanhållningen och vi-känslan med övriga butiker i kedjan kan det vara bra om erfarna säljare jobbar en viss del av sin arbetstid i närliggande butiker. De lär då känna personerna i båda butikerna och kan sprida bra försäljningsmetoder mellan butikerna och det underlättar även om någon är sjuk i en butik och de behöver någon som kan ersätta.

I undersökningen fann vi att butikscheferna i stor utsträckning kände att de hade mycket att göra. Trots att butikscheferna har det lite som ett mål att få butiken självgående och en butikschef sa att ”den bästa chefen är den som inte gör något”. Flera butikschefer berättade att de försökte att inte gå in och peta överallt utan lita på att de anställda klarar av situationen. Arbetet med att få butikerna självgående verkade gå med varierande resultat eftersom vi fick höra att de ofta blir avbrutna och måste lösa något akut problem. Vi fick också höra att vissa av butikscheferna utan problem kunde lämna butiken i flera veckor för semester vilket visar på en skillnad mellan butikerna. Vissa butikschefer delade ut ansvarsområden till sina anställda vilket vi ser som en utmärkt lösning för att minska arbetsbördan på butikscheferna samt att ge de anställda möjligheten att ta egna beslut.

Eftersom butikerna är relativt självständiga kan det skapas konflikter om det kommer krav antingen uppifrån eller underifrån butikschefen sett. Butikschefen är länken och den som balanserar mellan kedjan och de anställda i butiken. Eftersom butikschefen har en tudelad kravsituation upplever butikscheferna en viss ensamhet. Det finns en del frågor som de inte kan ta upp med de anställda i butiken och vissa frågor som de inte vill ta med regionchefen. Butikscheferna uttrycker sig mycket positivt om de möten där en mindre grupp butikschefer träffas och fritt kan diskutera sitt arbete. Även regioncheferna ser mycket positivt på dessa möten och de fyller en viktig funktion. De skapar även en samhörighet mellan butikscheferna och gör att samarbetet mellan butikerna stärks. Det är viktigt att butikscheferna får uppmuntran för sina träffar och att de fortsätter. Butikscheferna behöver träffa andra som är på samma nivå i företaget och som de kan diskutera de speciella problem och förutsättningar med som gäller för deras arbete.

Det är helt klart att butikscheferna ska fokusera på personalen eftersom det ger bra resultat. Säljarna är i en situation där de kan påverka försäljningen och de ska därför stödjas och

motiveras till att göra ett så bra jobb som möjligt. Ett bra hjälpmedel för att motivera säljarna är ett bonussystem som bygger på de siffror som säljarna kan påverka. Ett bonussystem skapar också ett incitament hos säljarna för att lära sig mer om de ekonomiska förutsättningarna för butiken. En större ekonomisk medvetenhet kan skapa större förståelse vid nedskärningar och nedläggningar eftersom de anställda lättare förstår anledningen till beslutet. Butikscheferna jobbar mycket med att uppmuntra och stödja sina anställda vilket är väldigt bra och en av kedjorna gjorde regelbundet mätningar hur medarbetarna upplever sin arbetssituation. Att regelbundet se över hur de anställda upplever sitt arbete är mycket viktigt och visar om förändringar måste genomföras eller hur förändringar har fallit ut.

För att butikscheferna ska hålla sin motivation uppe är det viktigt att det finns en viss förändring och utveckling i deras arbete. Får de en känsla av ett monotont arbete kan det leda till att de tappat motivationen vilket är negativt för hela butiken. Eftersom personalomsättningen inom detaljhandeln är hög jämfört med många andra branscher sker det en förändring av de anställda i butiken. Detta motverkar en känsla av monotont arbete eftersom det kommer nya personer att lära känna och instruera i butiken. Det är också en av nackdelarna för detaljhandeln att de kan ha svårt att hålla kvar i duktiga medarbetare.

Det bästa motmedlet mot känslan av monotont arbete är helt enkelt att butikschefen byter butik efter ett par år. Både butikschefer och regionchefer ser det som mycket utvecklande och oerhört positivt om en butikschef byter butik. Att få en större butik inom en kedja kan likställas med att bli befördrad eller att få en butik i ett attraktivt läge dvs. oftast i city. Ett problem är att butikscheferna inte vill byta till en mindre butik och det gör att lösningen med att byta butik inte riktigt fungerar för de butikschefer som är i de största butikerna eftersom de då känner det som en degradering.

Det finns några andra lösningar som kan tas till och de är att butikschefen får starta en helt ny butik. Där ligger inte utmaningen i hur stor butiken är utan snarare i att bygga upp fungerande rutiner och arbetsmetoder. Med en helt ny butik får butikschefen en stor möjlighet att forma butiken som han/hon vill. Att låta butikscheferna få vidareutbildning och ta del av föreläsningar och seminarier om nya arbetsmetoder kan också ha positiv inverkan. En lösning vi funderat på om den kan vara effektiv är att låta de erfarna butikscheferna få en mentorsroll vid sidan av sitt arbete som butikschefer. De kan då delge andra butikschefer sina unika kunskaper vilket är viktigt för kedjan eftersom kunskaperna då inte försvinner ur företagen.

Eftersom butikschefen är en förebild för de anställda kan butikschefen påverka de anställda väldigt mycket när det gäller deras arbetsmetoder. Vilket är något butikschefen måste tänka på men även erfarna anställda måste göras medvetna om att de kan påverka de som inte har mycket erfarenhet. Butikschefen bör träffa de extra anställda regelbundet för att skapa en bra relation.

## 8 SLUTSATSER

Det viktigaste delen i en butikschefs bakgrund är att denne ska ha flerårig erfarenhet från detaljhandeln. Bland de egenskaper som är väsentliga för en bra butikschef är lyhördhet och en bra förmåga att skapa en teamkänsla hos sina anställda. Dessa egenskaper har nämnts av praktiskt taget alla respondenter i vår undersökning vilket även stämmer väl överens med teorin.

Ett mål för butikscheferna är att få butiken självgående eller med andra ord få butiken att klara sig själv. Målet är att regler och arbetsuppgifter ska vara så pass tydliggjorda att de anställda vet hur de ska agera i varje situation utan att behöva fråga butikschefen.

Butikschefer idag bör lägga sitt arbete på att uppmuntra och stödja sin anställda i största möjliga utsträckning. Genom att lämna ut ansvarsområden underlättar de inte bara sitt arbete utan ger möjlighet för de anställda att växa och utvecklas.

Sammantaget har butikscheferna en komplicerad roll där de har ganska långt till nästa nivå uppåt men väldigt nära till sina anställda. Detta kan vara problematiskt när det kommer direktiv uppifrån som saknar förankring hos de anställda. Det är viktigt för kedjorna att butikerna känner samhörighet till varandra och bästa sätt för att skapa samhörighet är att öka utbytena mellan butikerna. Butikscheferna träffas redan regelbundet men det kan vara intressant att prova att gå ett steg längre genom att låta vissa av de anställda arbeta i närliggande butiker.

Det är alltid viktigt att ha motiverad personal och att hålla butikscheferna motiverade kan i längden vara problematiskt. Detaljhandeln har en fördel jämfört med andra branscher där de har en högre personalomsättning vilket regelbundet skapar nya utmaningar för butikscheferna. I längden räcker inte denna förändring för att ge butikscheferna en känsla av ett utmanande arbete. Det mest effektiva verktyget för att ge butikscheferna en ny utmaning är helt enkelt att de byter butik. Det optimala är att byta butik ungefär vart tredje år. Det kan också vara positivt för butikscheferna att regelbundet genomgå utbildning och få nya synsätt på detaljhandeln presenterade för sig.

Det är viktigt för butikschefen att tänka på att denne är en förebild för sina anställda och att butikschefen är den som bestämmer vilket arbetssätt som ska råda i butiken. Även de heltidsanställda bör vara medvetna om att de är förebilder för de som inte arbetar lika ofta och de bör därför se till att dessa arbetar efter kedjans och butikschefens regler. Om butikschefen eller någon erfaren går emot de gällande reglerna bör de vara tydliga med att det inte är det gällande arbetssättet.

## 9 FORTSATTA STUDIER

Under vårt uppsatsarbete har vi funnit flera områden där det kan vara möjligt att göra en mer fördjupad undersökning. Det är områden som vi antingen inte tar upp alls eller ämnen vi berör kortfattat och vilka det kunde vara intressant att klargöra.

De flesta butikscheferna är helt överens om att det skiljer sig att leda en mindre butik jämfört med att leda en stor butik. Är det verkligen en märkbar skillnad i arbete i en mindre butik mot en större butik? Hur ser den skillnaden ut som enligt de butikschefer vi talat med finns? Hur ska butikschefen anpassa sitt ledarskap beroende på butikens storlek finns det något samband mellan butikens storlek och ledarskapet?

I vissa av våra intervjuer kom butikscheferna in på att de upplever en stor skillnad i att arbeta med manliga respektive kvinnliga medarbetare. De poängterade också vikten av att ha en blandad grupp i butiken eftersom de inte tycker att bara manliga eller kvinnliga medarbetare är bra. Hur ska en ledare leda en grupp av det ena könet och hur skiljer sig det från att leda en grupp av det andra könet? Enligt butikscheferna krävs det endast att en av det andra könet kommer in i gruppen för att kommunikationen ändras dramatiskt. Hur blandad måste gruppen vara för att fungera tillfredställande? Finns det en optimal blandning av kvinnor och män och hur skiljer sig en sådan eventuell blandning mellan olika branscher?

Vi har inte bara fått höra om en skillnad i att leda kvinnor och män utan butikscheferna har också uttryckt att det finns en skillnad i hur de blir bemötta beroende på deras kön. Är det en skillnad på kvinnliga respektive manliga ledare/chefer? Hur ser den optimala gruppen ut i en butik eller överhuvudtaget ut? Ska det vara en kvinnlig ledare som leder en grupp bestående av män eller ska det vara tvärtom?

Detaljhandeln är uppdelad i många olika branscher och kedjornas inriktning och arbetsmetoder skiljer sig väldigt mycket åt. Hur ser skillnaderna i ledarskapet ut beroende på bransch och arbetsmetoder? Detaljhandeln domineras generellt sett av kvinnor men beroende på vilken bransch butiken hör till skiljer sig antalet kvinnor och män väldigt mycket. Inom klädhandeln är det nästan bara kvinnor som arbetar medan det inom elektronikhandeln är mycket vanligare med män.

De respondenter vi träffat har alla varit mycket positivt inställda till resultatbaserade bonussystem men vilka effekter har sådana system? Ökar försäljningen och motivation för säljarna med ett bonussystem? Hur ska ett bonussystem konstrueras för att få optimal effekt hos säljarna?

I vår undersökning har respondenterna varit mycket positiva till de butikschefermöten som kedjorna har eftersom dessa ökar samarbetet och minskar rivaliteten mellan butikerna. Vilket ger det bästa resultatet; om det är hård konkurrens mellan butikerna inom samma kedja eller om butikerna samarbetar med varandra? Skiljer det sig åt mellan branscherna eller finns det någon generell regel?

## 10 KÄLLFÖRTECKNING

- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B. M. (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bergengren, M. (1998), *Organisation & Ledarskap. 1+1=3, Om Organisationen och dess människor*. Stockholm: Bonnier Utbildning.
- Bergström, F. & Wikström, N. (2003), *Direkthandeln – forskningsrapport S91*, Stockholm: Handelns Utredningsinstitut (HUI).
- Daft, R. L. (1999), *Leadership – theory and practice*, Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Dahmström, K. (2000), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, 3: e upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Falk, T. & Julander, C-R. (1983), *Köpcentrum i stadskärnan – inverkan på detaljhandel och konsumenter*. Malmö: LiberFörlag.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. & Hein, M. B. (1991), "Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation". *Leadership Quarterly*, vol. 2(4), s.245-287.
- Gilje, N. & Grimen, H.(1992), *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*, Göteborg: Daidalos.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2: a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, C. (1987), Om forskning. I Patel, R. & Tebelius, U. (red.), *Grundbok I forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, I. (1992), *Ledning av tjänsteföretag – en kritisk granskning av kunskapsläget*, Stockholm: EFI rapport.
- Jacobsson, L. (1999), *Strukturella förändringstendenser inom handeln S38*, Stockholm: Handelns Utredningsinstitut (HUI).
- Johansson Lindfors, M-B. (1993), *Att utveckla kunskap. Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kogler Hill, S. E. (2004), Team Leadership. I Northouse, P. G. (red.), *Leadership: Theory and Practice*, 3: e upplagan. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 2: a upplagan. Lund: Studentlitteratur.

- McLean, J. W. & Weitzel, W. (1991), *Leadership – magic, myth or method?* New York: Amacom – American Management Association.
- Mägi, A. (1995), *Att leda en butik. En studie av 14 ICA-handlare*. Stockholm: Fonden för Handels- och Distributionsforskning, Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- Northouse, P. G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, 3: e upplagan. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (1991), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm: Liber AB.
- Townsend, P. L. & Gebhardt, J. E. (1997), *Five-Star Leadership. The Art and Strategy of Creating Leaders at Every Level*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tufvesson, I. (1990), *Handelns strukturella utveckling. I Detaljhandelsyrket i framtiden*. Stockholm: Handelsanställdas förbund.
- ”What is franchising?”, International Franchise Association, Frequently Asked Questions. <http://www.franchise.org/resourcectr/faq/q1.asp> Hämtat 2005-01-07.
- Wådell, K. (1977), *Människan i handeln: arbetsmotivation, personlig utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- ”Välkommen till Nya Kista Galleria!”, <http://www.kistagalleria.se> Hämtat 2005-01-07.
- Ödman, P.-J. (2004), *Hermeneutik och forskningspraktik*. I Gustavsson, B. (red.), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.

## Bilaga 1: Underlag för intervju - butikschef

### **Info om butik**

Antal anställda osv.

Information om butiken. Öppettider, omsättning, antal anställda. Storlek inom kedjan.

Vad kännetecknar bra ledarskap?

### **BC bakgrund**

Vilken utbildningsnivå har du?

Hur länge har du jobbat i detaljhandeln?

Hur länge har du jobbat i företaget?

### **Allmänt BC**

Berätta vad du tycker kännetecknar en bra butikschef?

Vilken är den viktigaste egenskapen?

Är det viktigt med utbildning eller erfarenhet?

Vad är speciellt med att leda arbetet i en butik?

### **Vad motiverar BCs?**

Strävar du efter att avancera inom företaget?

Resultatlöner??

### **Allmänt om kedjan**

Vilken inriktning har ert företag? Vad betonas mest i det dagliga arbetet?

Vilka krav har du från företaget?

Kundnöjdhet?

### **Stöd från kedjan**

Vilka stödfunktioner finns för att hjälpa dig i din yrkesroll?

Vem beslutar om inköp? Du eller centralt?

Finns det någon vidareutbildning för dig?

### **Informationsflöde i kedjan**

Har företaget ett forum där butikschefer kan utbyta åsikter?

### **Dagligt arbete**

Hur vill huvudkontoret att du ska arbeta?

Vilket mål arbetar du efter?

Vad har du som viktigaste mål med butiken? Hög lönsamhet, nöjda kunder, nöjda anställda.

Vilket mål arbetar butiken efter?

Hur vill de anställda att du ska leda det dagliga arbetet?

Vad försöker du framförallt förmedla till de anställda?

Hur utvärderar du arbetet i butiken?

Vad gör du för att motivera de anställda?

Hurudant veckoschema har du?

Hur länge kan du vara borta från butiken?

Har ni en assisterande butikschef?

### **Informationsflöde i butik**

Hur informerar du din personal om vad som händer i butiken?

Hur ofta har ni infomöten i butiken?

Hur många heltids- respektive deltidsanställda finns i butiken?

Finns det anställda i din butik som du träffar mindre än 1 timme per vecka?

Vilket ansvar har de anställda? Sköter de till exempel återlämning av produkter?

När du nyanställer, hur brukar du agera?

Hur ser personalomsättningen ut i din butik?



## Bilaga 2: Underlag för intervju - regionchef

Vilken inriktning har Ert företag? Vad betonas mest i det dagliga arbetet? Lågt pris? Kundnöjdhet?

Vilka arbetsuppgifter är butikschefens viktigaste?

Vilka egenskaper ska en bra butikschef ha?

Har Ni själv arbetat som butikschef?

Vilka värden och arbetssätt förmedlar Ni till butikschefen?

Vilka värden och arbetsmetoder vill Ni att butikschefen förmedlar till de anställda och kunderna?

Vad gör att butikschefen belönas? Bra resultat, nöjda anställda, nöjda kunder.

Hur ofta pratar/diskuterar Ni med butikscheferna?

Hur ofta pratar/diskuterar Ni med de butiksanställda?

Vilka stödfunktioner finns för butikschefen i sin arbetsroll?

Hur ser personalomsättningen ut på ert företag?

Vilka kvalifikationer har ni på en butikschef?

Har ni internrekrytering till posten som butikschef?

Om en butikschef inte lever upp era förväntningar vad händer då? Sparken, utbildning

## Bilaga 3: Enkät butiksanställda

Vilket år är du född? \_\_\_\_\_

Ange på skalan 1-5 där 5 är viktigast och 1 är mindre viktigt.

Hur viktigt är det att butikschefen är **målinriktad**?

1                   5

Hur viktigt är det att butikschefen kan **ge och ta kritik**?

1                   5

Hur viktigt är det att butikschefen kan **delegera uppgifter**?

1                   5

Hur viktigt är det att butikschefen kan **ta tag i problem**?

1                   5

Hur viktigt är det att butikschefen är en **duktig säljare**?

1                   5

Hur viktigt är det att butikschefen är **ekonomiskt resultatnriktad**?

1                   5

Hur viktigt är det att butikschefen kan **ta hand om personalen**?

1                   5

Hur **stor förebild** är din butikschef för dig?

Inte alls                   Mycket stor

Var tycker du att din butikschef lägger sitt **fokus**?

Personalen                  Resultat

Hur ofta är du i kontakt med butikschefen?    \_\_\_ Varje dag,    \_\_\_ 3-4 dagar/vecka,  
\_\_\_ 1-2 dagar/vecka,    \_\_\_ Mer sällan,    \_\_\_ Aldrig

Hur ofta får du höra från butikschefen att du gjort något bra?    \_\_\_ Varje dag,  
\_\_\_ 3-4 dagar/vecka,    \_\_\_ 1-2 dagar/vecka,    \_\_\_ Mer sällan,    \_\_\_ Aldrig

Generellt sett hur nöjd/missnöjd är du med de butikschefer du haft?    \_\_\_ Våldigt nöjd,  
\_\_\_ Nöjd,    \_\_\_ Varken eller,    \_\_\_ Missnöjd,    \_\_\_ Våldigt missnöjd

Tror du att det är svårt att vara butikschef?    \_\_\_ Ja,    \_\_\_ Nej

Skulle du vilja bli butikschef i framtiden?    \_\_\_ Ja,    \_\_\_ Nej

#### Bilaga 4: Resultat från enkätundersökning bland butiksanställda

Vi gjorde en kort enkät med fjorton frågor som vi bad butikschefen dela ut bland de anställda. Frågorna hade svarsalternativ enligt en femgradig Likertskala, förutom två frågor med ”ja-” och ”nej-alternativ”. Vi frågade butikschefen i intervjun med denne hur många anställda som arbetade i butiken, och lämnade enkäter enligt detta antal. Totalt delade vi ut 100 enkäter med tillhörande kuvert, vilka sedan postades tillbaka till oss. Vi fick tillbaka 54 enkäter, dvs. andelen svar låg på 54 %. Vi kommer nedan att redovisa svaren på de olika frågorna, för en översikt i tabellform se bilaga 5. Själva enkäten finns som bilaga 3.

De första sju frågorna handlar om hur viktiga olika egenskaper hos butikschefen är enligt de butiksanställda. Svarsalternativen sträcker sig från 1 till 5 där 5 är viktigast och 1 är minst viktigt. Den första frågan i enkäten är om hur viktigt de anställda anser det är att butikschefen är målinriktad. På denna fråga har samtliga respondenter svarat. Ingen har angett alternativ 1 eller 2, 3,7 % angett alternativ 3, 9,3 % har angett alternativ 4 och 87,0 % har angett alternativ 5, dvs. det är mycket viktigt att butikschefen är målinriktad. Medelvärdet på svaren är 4,83.

Fråga 2 berör vikten av butikschefens förmåga att ge och ta kritik. Den här frågan har även den en svarsandel på 100 %. Ingen har angett alternativ 1 eller 2, 1,9 % har angett alternativ 3, 18,5 % har angett alternativ 4 och 79,6 % har angett alternativ 5. Medelvärdet är 4,78. Majoriteten av respondenterna anser alltså att det är viktigt att butikschefen kan ge och ta kritik.

Fråga 3 handlar om hur viktigt det är att butikschefen kan delegera uppgifter. Denna fråga har 98,1 % av respondenterna svarat på. Av dessa har ingen angett alternativ 1 eller 2, 11,1 % angett alternativ 3, 24,1 % har angett alternativ 4 och 63,0 % alternativ 5. Medelvärdet på svaren är 4,44, dvs. det är ganska viktigt att butikschefen kan delegera.

I den fjärde frågan frågas efter hur viktigt det är att butikschefen kan ta tag i problem. Frågan har en svarsandel på 96,3 %. Ingen har angett alternativ 1, 2 eller 3, 7,4 % av respondenterna har angett alternativ 4 och 88,9 % har angett alternativ 5, dvs. det är mycket viktigt för de butiksanställda att butikschefen kan ta tag i problem som uppstår i butiken. Medelvärdet ligger på 4,74.

Fråga 5 handlar om hur viktigt det är att butikschefen är en duktig säljare. 100 % av respondenterna har svarat på frågan. Av dessa har ingen angett alternativ 1, 3,7 % angett alternativ 2, 18,5 % har angett alternativ 3, 33,3 % har angett alternativ 4 och 44,4 % har angett alternativ 5. Svaren är här mer varierande än de tidigare frågorna men lite under hälften av respondenterna tycker ändå att butikschefen bör vara duktig på att sälja. Medelvärdet på svaren är 4,19.

I fråga 6 frågas efter hur viktigt det är att butikschefen är ekonomiskt resultatiniaktad. Den påminner lite om fråga 1 men mål kan vara annat än ekonomiska mål. Den här frågan har en svarsandel på 100 %, varav ingen har angett alternativ 1 eller 2, 9,3 % har angett alternativ 3, 46,3 % har angett alternativ 4 och 44,4 % har angett alternativ 5. Svaren är lite varierande, med ett medelvärde på 4,35, men de flesta anser ändå att det är viktigt att butikschefen är ekonomiskt resultatiniaktad.

Fråga 7 är hur viktigt det är att butikschefen kan ta hand om sin personal, vilket är andra änden av skalan resultat-/personaliniaktad. Frågan har 98,1 % av respondenterna svarat på. 1,9 % har angett alternativ 1, dvs. att det inte är så viktigt, ingen har angett alternativ 2 eller 3, 13 % har angett alternativ 4 och 83,3 % har angett alternativ 5. De flesta verkar alltså anse att

det är mycket viktigt att butikschefen kan ta hand om sin personal. Medelvärdet på svaren är 4,70.

Fråga 8 vill ha svar på hur stor förebild butikschefen är för de anställda. Svartalternativen sträcker sig från 1 till 5, dvs. från ”inte alls” till ”mycket stor” och varierar mycket. På frågan har 94,4 % svarat. 3,7 % av respondenterna har vardera angett alternativ 1 resp. 2. 29,6 % har angett alternativ 3, 29,6 % har angett alternativ 4 och 27,8 % har angett alternativ 5. Medelvärdet på svaren är 3,57. Butikschefen är alltså en ganska stor förebild för sina anställda.

I fråga 9 vill vi ha svar på var de anställda tycker att butikschefen lägger sitt fokus. Alternativen är 1 till 5 där 1 står för ”personalen” och 5 för ”resultat” med alternativ däremellan. Denna fråga anknyter till frågorna 6 och 7 där vi frågade efter hur viktiga de olika inriktningarna är. Frågan har en svarsandel på 98,1 % och av dessa har 1,8 % angett alternativ 1, 14,8 % har angett alternativ 2, 55,6 % har angett alternativ 3, och 13 % har vardera angett alternativ 4 och 5. Lite över hälften anser att butikschefen är både personal- och resultatriktad. Medelvärdet ligger på 3,15.

Efter detta kommer två frågor om kontakten med butikschefen; hur ofta den anställda är i kontakt med butikschefen samt hur ofta den anställda får höra att den gjort något bra. De har fem svarsalternativ: varje dag, 3-4 dagar/vecka, 1-2 dagar/vecka, mer sällan eller aldrig. På frågan har 98,1 % svarat; 44,4 % har angett alternativet ”varje dag”, 25,9 % har angett alternativet ”3-4 dagar/vecka”, 16,7 % angav alternativet ”1-2 dagar/vecka”, 9,3 % alternativet ”mer sällan” och 1,9 % (dvs. 1 respondent) har kryssat i alternativet ”aldrig”. Medelvärdet på svaren är 1,93. Majoriteten (ca 70 %) har kontakt med butikschefen minst 3 dagar i veckan.

På frågan om hur ofta den anställda får höra att den gjort något bra har 94,4 % svarat. Av dessa har 9,2 % angett alternativet ”varje dag”, 14,8 % har svarat ”3-4 dagar/vecka”, 37,0 % svarade ”1-2 dagar/vecka” och 3,7 % har angett att de aldrig får höra att de gjort något bra. De flesta får alltså uppmuntran åtminstone en gång i veckan. Medelvärdet är 2,87. Beaktas bör dock att de extra anställda som arbetar färre dagar i veckan kan ha svarat t.ex. att de får höra att de gjort något bra 1-2 dagar/vecka om de arbetar så många dagar i veckan i butiken. Detta kan dra ner medelvärdet.

Vi ville även veta hur nöjda eller missnöjda de anställda är med de butikschefer de haft. Samtliga respondenter har svarat på frågan, och svarsalternativen är ”väldigt nöjd”, ”nöjd”, ”varken eller”, ”missnöjd” samt ”väldigt missnöjd”. 31,5 % av respondenterna är mycket nöjda med butikscheferna de haft, 55,6 % är nöjda, 9,3 % har svarat ”varken eller”, 3,7 % är missnöjda med sina butikschefer men ingen har svarat ”väldigt missnöjd”. Över 87 % av respondenterna är alltså nöjda eller mycket nöjda med de butikschefer de haft. Medelvärdet på svaren är 1,85.

De två sista frågorna handlar om den anställdes förhållande till rollen som butikschef, den första frågan är om den anställda tror att det är svårt att vara butikschef. Svarsandelen för frågan ligger på 92,6 %, varav 83,3 % har svarat Ja och 9,3 % har svarat Nej. Den andra frågan är om den anställda skulle vilja bli butikschef i framtiden. På den frågan har 96,3 % svarat, varav 36,1 % har svarat Ja och 60,2 % har svarat Nej.

Bilaga 5: Resultat i tabellform från enkätundersökning bland butiksanställda

	Svarsalternativ					Medelvärde	Svars- procent
Fråga 1	1	2	3	4	5		54
Antal svar	0	0	2	5	47	54	4,83
Procent	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,7%</b>	<b>9,3%</b>	<b>87,0%</b>	100,0%	
Fråga 2	1	2	3	4	5		54
Antal svar	0	0	1	10	43	54	4,77
Procent	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,9%</b>	<b>18,5%</b>	<b>79,6%</b>	100,0%	
Fråga 3	1	2	3	4	5		53
Antal svar	0	0	6	13	34	53	4,44
Procent	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>11,1%</b>	<b>24,1%</b>	<b>63,0%</b>	98,1%	
Fråga 4	1	2	3	4	5		52
Antal svar	0	0	0	4	48	52	4,74
Procent	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>7,4%</b>	<b>88,9%</b>	96,3%	
Fråga 5	1	2	3	4	5		54
Antal svar	0	2	10	18	24	54	4,19
Procent	<b>0,0%</b>	<b>3,7%</b>	<b>18,5%</b>	<b>33,3%</b>	<b>44,4%</b>	100,0%	
Fråga 6	1	2	3	4	5		54
Antal svar	0	0	5	25	24	54	4,35
Procent	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>9,3%</b>	<b>46,3%</b>	<b>44,4%</b>	100,0%	
Fråga 7	1	2	3	4	5		53
Antal svar	1	0	0	7	45	53	4,70
Procent	<b>1,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>13,0%</b>	<b>83,3%</b>	98,1%	
Fråga 8	1	2	3	4	5		51
Antal svar	2	2	16	16	15	51	3,57
Procent	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>29,6%</b>	<b>29,6%</b>	<b>27,8%</b>	94,4%	
Fråga 9	1	2	3	4	5		53
Antal svar	1	8	30	7	7	53	3,15
Procent	<b>1,9%</b>	<b>14,8%</b>	<b>55,6%</b>	<b>13,0%</b>	<b>13,0%</b>	98,1%	
Fråga 10	1	2	3	4	5		53
Antal svar	24	14	9	5	1	53	1,93
Procent	<b>44,4%</b>	<b>25,9%</b>	<b>16,7%</b>	<b>9,3%</b>	<b>1,9%</b>	98,1%	
Fråga 11	1	2	3	4	5		51
Antal svar	5	8	20	16	2	51	2,87
Procent	<b>9,3%</b>	<b>14,8%</b>	<b>37,0%</b>	<b>29,6%</b>	<b>3,7%</b>	94,4%	
Fråga 12	1	2	3	4	5		54
Antal svar	17	30	5	2	0	54	1,85
Procent	<b>31,5%</b>	<b>55,6%</b>	<b>9,3%</b>	<b>3,7%</b>	<b>0,0%</b>	100,0%	
Fråga 13	Ja	Nej		%Ja	%Nej		
	45	5		<b>83,3%</b>	<b>9,3%</b>	92,6%	
Fråga 14	Ja	Nej					
	19,5	32,5		<b>36,1%</b>	<b>60,2%</b>	96,3%	

## Bilaga 6: Presentation av de undersökta butikerna

### *Klädföretag 1:*

#### **Butik 1**

Butiken ligger i ett utomhus köpcentrum söder om Stockholm. Butiken har en ungefärlig årlig omsättning på 18 miljoner kronor. Antalet anställda är sex stycken som alla jobbar heltid (31.5 tim/vecka). Förutom de anställda finns också butikschefen som jobbar 40 tim/vecka. Butikschefen har en mångårig bakgrund som säljare inom företaget och har jobbat som butikschef i tre år varav ett år i den nuvarande butiken.

#### **Butik 2**

Butiken ligger i ett av de större inomhus köpcentrumen norr om Stockholm. Omsättningen för butiken är ungefär 15.5 miljoner kronor per år. Antalet anställda är tio stycken som jobbar från 30 tim/vecka till 10 tim/vecka. Det finns även en person anställd som helgextra. Butikschefen är den enda personen som jobbar som heltid. Butikschefen har jobbat i 15 år som säljare och dekoratör och ett år som butikschef.

#### **Butik 3**

Butiken har för närvarande en omsättning på ungefär 25 miljoner till skillnad från normalt då omsättningen ligger på 32 miljoner kronor. Anledningen till den sänkta omsättningen är en ombyggnation. Butiken är belägen i en av Stockholm citys gallerior. Butiken har 12 fast anställda som arbetar strax över 30 tim/vecka. Det finns också tre anställda som extra personal. De som har ansvaret för helgerna är biträdande butikschefen och säljcoacherna. Butikschefen har arbetat i strax över 10 år som butikschef och i nuvarande butiken har hon arbetat sedan augusti 2004.

### *Klädföretag 2:*

#### **Butik 1**

Butiken ligger i en av Stockholm citys gallerior med en egen ingång från en av Stockholms mest intensiva shoppinggator. Omsättningen i butiken är ungefär 35 miljoner kronor och butiken räknas som en av de största i kedjan. Butikschefen har jobbat inom en rad olika branscher och haft ett flertal olika yrken. Inom den nuvarande kedjan har butikschefen jobbat i tre år och blev butikschef för ungefär två år sedan.

#### **Butik 2**

Butiken ligger på en gata som i sig inte är särskilt intensiv men som ligger i närheten av flera shoppingintensiva platser. Butiken har ungefär 18 miljoner i omsättning. Det finns sju fast anställda och sju stycken extra anställda. Butikschefen har jobbat länge inom detaljhandeln och har jobbat på företaget i fyra år och som butikschef i nuvarande butiken i 1.5 år.

#### **Butik 3**

Butiken har två våningar och är belägen på en av Stockholms mer kända shoppinggator. Omsättningen är ungefär 40 miljoner kronor per år och butiken är bland de största inom kedjan. Butiken har ungefär tio heltidsanställda och lika många extra anställda. Butikschefen har jobbat i 11 år som butikschef varav de senaste 4.5 åren på den nuvarande butiken.

*Skoföretag:*

### **Butik 1**

Butiken ligger mitt i Stockholm längs en av Stockholms mest kända gator. På gatan ligger en rad olika butiker med varierad inriktning och tendensen för försäljningen den senaste tiden har varit negativ. Omsättningen är ungefär 7.5 miljoner kronor mot budgeterade 10 miljoner kronor. I butiken jobbar fyra fast anställda varav butikschefen och en till jobbar heltid. En av de andra heltidsanställda är en så kallad butikschefsaspirant. Butiken har också fyra personer anställda som extra personal. Butikschefen har jobbat som butikschef inom kedjan i cirka 3.5 år totalt och vid just den här butiken i 2.5 år. Innan tjänsten som butikschef har butikschefen jobbat som säljare inom koncernen.

### **Butik 2**

Butiken ligger mitt i Stockholm i en av Stockholm citys gallerior. Butiken har en ungefärlig omsättning på 10 miljoner kronor. Butiken har fyra fasta anställda och fyra anställda som jobbar som extra personal. Det är bara butikschefen som har heltidstjänst, övriga fasta anställda jobbar strax över 30 tim/vecka. Butikschefen har jobbat i cirka 10 år inom koncernen och inom just det här konceptet har butikschefen jobbat i två år. Butikschefen har arbetat på många olika positioner i butik, bland annat som dekoratör. Erfarenheten som butikschef är sex år lång och har fördelats på fem olika butiker.

### **Butik 3**

Butiken är den största i kedjan och har en årlig omsättning på ungefär 12.6 Miljoner kronor. Butiken ligger vid en av Stockholms mest fashionabla shoppinggator. I butiken jobbar fyra fast anställda och sex stycken extra anställda. Butikschefen har jobbat i detaljhandeln i 13 år varav 12 år som butikschef. I den nuvarande butiken har butikschefen jobbat i två år med ett uppehåll på ett år som avslutades 2004 efter sommaren.