

Södertörns högskola

Institutionen för ekonomi och företagande

Kandidatuppsats 10 poäng

Grupp: Organisation och ledarskap

Handledare: Karin Winroth

Vårterminen 2006

Ledarskap och mångfald

– en fallstudie om hur butikschefers ledarskap påverkas och anpassas vid kulturella skillnader.

Skriven av:

Ximena Cordero

&

Carolina Torres

SAMMANFATTNING

I många organisationer och företag finns det en ökad personalstyrka med en annan etnisk bakgrund än den svenska. Med anledning av detta har vi valt att titta närmare på etnisk och kulturell mångfald.

Denna uppsats är en empirisk undersökning som baserar sig på litteraturstudier samt på intervjuer av tre butikschefer och några av dess medarbetare. Vårt syfte med studien är att ta reda på hur butikscheferna påverkas av kulturella skillnader och hur de anpassar sitt ledarskap till olikheterna. I den befintliga referensramen behandlas teorier om ledarskap och organisationskultur bland annat för att enkelt kunna sätta läsaren in i ämnet.

Utifrån de svar vi har erhållit från de intervjuade butikscheferna och medarbetarna har vi kommit fram till olika ställningstaganden. De flesta var positivt inställda till den etniska mångfalden. Blandningen av människor gör att butikscheferna får nya perspektiv och nya infallsvinklar till sitt ledarskap. Det blir ett större utbyte av kunskaper, idéer samt ökade konkurrensfördelar. Den etniska mångfalden är viktig för ledarna eftersom de anser att deras arbetsplats speglar dagens samhälle. Det är också viktigt att invånarna kan identifiera sig med organisationen samtidigt som att de får en positiv image och en nöjd kundkrets.

Det finns också negativa faktorer som kulturella skillnader kan medföra, det finns risker som organisationer måste ta hänsyn till och vara medvetna om. Ett exempel är kommunikationssvårigheter när det gäller svenska språket som inte är tillräckligt utvecklat. Det har visat sig att butikscheferna anpassar sin ledarstil till detta och blir mer uppgiftsorienterade i sitt sätt att leda. Konflikter som uppstår uppfattas av butikscheferna som naturliga omständigheter men som man försöker hitta hastiga lösningar på. Cheferna är tydliga i sitt sätt att hantera konflikter på och vill inte att dessa upprepas.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte	6
1.4 Avgränsning	6
1.5 Presentation av företag	7
1.6 Disposition	7
2. METOD	8
2.1 Metodval och vetenskaplig utgångspunkt	8
2.2 Fallstudie	8
2.3 Datainsamlingsmetod	9
2.3.1 Primärdata	9
2.3.2 Sekundärdata	9
2.4 Tillvägagångssätt.....	9
2.5 Urval.....	10
2.6 Tillförlitlighet	10
3. BEGREPPSDEFINITIONER	12
3.1 Mångfald	12
3.2 Etnisk och kulturell mångfald	12
3.3 Multikulturell organisation.....	12
3.4 Konsekvenser av mångfald	13
3.4.1 Mångfaldens möjligheter.....	13
3.4.2 Mångfaldens risker	14
4. TEORETISK REFERENSRAM	16
4.1 Ledarskap	16
4.1.1 Ledarskap och mångfald	17
4.2 The Interactional Framework	18
4.2.1 Ledare.....	18
4.2.1.1 Situationsanpassad ledarskap	19
4.2.2 Medarbetare.....	21
4.2.3 Situation	21

5. EMPIRI OCH ANALYS	24
5.1 Resultatredovisning	24
5.1.1 Lindex Skärholmen	24
5.1.1.1 Analys.....	27
5.1.2 Lindex Haninge	29
5.1.2.1 Analys.....	33
5.1.3 Lindex Hallunda	34
5.1.3.1 Analys.....	37
6. SLUTSATSER.....	39
6.1 Avslutande reflektion	41
7. BILAGOR	45
7.1 Intervjuguide	45

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 : Interactional Framework för Analyzing Leadership.....	18
Figur 2 : Situationsanpassat ledarskapsmodell.....	20

1. INLEDNING

I detta avsnitt presenteras bakgrunden till studiens valda problem som leder in på problemformulering och syfte. Vidare i detta kapitel finns även avgränsningar och en disposition av studiens upplägg.

1.1 Problembakgrund

Sverige är en del av en global omvärld, och de senaste decennierna har samhället både i vårt eget land och i övriga västvärlden genomgått stora förändringar. En av de viktigaste förändringarna i det svenska samhället är det starkt ökade inslaget av utrikes födda, och framför allt av personer från länder utanför vårt närområde.¹ Behovet av språkkunskaper och kunskaper om kulturella skillnader i konsumtionsvanor och inköpsbeteenden börjar bli allt viktigare om man vill nå ut till nya marknader.² På grund av detta vill organisationer och företag gärna spegla samhället, detta medför en mängd möjligheter men även en mängd utmaningar för företagen.

Kulturmöten i företag och organisationer kan skapa möjligheter till nya influenser. Man kan lära av varandras kulturer och olikheter, man kan lägga till nya aspekter till sitt eget sätt att vara och man kan upptäcka att det finns nya sätt att möta olika individer på. Precis som ute i det övriga samhället kan dessa möten ge ett utbyte av nya perspektiv som utvecklar och som man kan lära av. Men när människor med olika bakgrunder arbetar tillsammans utan insikt i olika kulturella mönster och företeelser kan också konflikter, samarbetsproblem och kommunikationsproblem lätt uppstå på grund av missstolkningar eller missförstånd vilket i sin tur kan leda till att arbetet försvåras och effektiviteten försämras.³ Man kan säga att den kulturella mångfalden i en organisation behöver ledarskap, det behövs en organisationskultur och ett organisationsklimat som erkänner och värderar varje människas unika komposition och som förmår att ta tillvara den potential som individerna i arbetskraften besitter. En ledares inställning och kunskaper i en sådan organisation är betydelsefull för klimatet i företaget.⁴

¹ Broomé mfl. 2001

² Integrationsverket. 2001.

³ Alm, D. 1999.

⁴ Fägerlind, G. 2001.

Kravet på ledarskap idag är större i dagens organisationer och företag. Det kan handla om att sträva efter ett ledarskap som är lyhört både gentemot inre och yttre förändringar och som kan handskas såväl med sin organisation och hemmamarknaden som med omvärlden och dess intressenter. Det kan gälla att ta tillvara alla möjligheter för att stärka konkurrenskraften och en god början är att värdera olikheterna hos de anställda i organisationen. Kraven kan försämra eller förbättra ledarskapet samt ha negativa och positiva konsekvenser i organisationen. Dessa krav kan handla om att uppmärksamma alla medarbetare och få var och en att känna sig betydelsefull. Ledarens roll, vilken ledarstil han använder sig av, hur han agerar och påverkas i organisationer där den kulturella mångfalden finns representerad är av stor betydelse och allt detta har att göra med hur ledaren upplever den kulturella mångfalden.

1.2 Problemformulering

Hur påverkas och anpassas butikschefernas ledarskap av kulturella skillnader på arbetsplatsen?

1.3 Syfte

Syftet med vår undersökning är att belysa hur en ledare/chef upplever den kulturella mångfalden i organisationen samt analysera betydelsen av ledarskapet i sådana organisationer. Vi vill ta reda på hur olika ledare upplever sitt ledarskap beträffande anställda med en annan kulturell bakgrund.

1.4 Avgränsning

Vi avgränsar oss till att undersöka butikschefer som har en ledarroll i en organisation där den kulturella mångfalden är påtaglig och som har en direkt kontakt med sina medarbetare och ett samspel som kan påverka ledarens ledarstil. Ledarskap är en process som inkluderar ledaren, medarbetaren och situationen därför har vi även valt att intervjua medarbetarna i varje butik för att kunna få en tydligare bild av ledaren. Vi har valt att undersöka tre olika Lindex butiker i Stockholms förorter där en stor del av invånarna har en annan etnisk bakgrund än den svenska.

1.5 Presentation av företaget

Lindex är en klädkedja som verkar inom området damunderkläder, damkonfektion och barnkläder. Lindex öppnade sin första butik 1954 i Alingsås och då sålde man bara underkläder. 1969 öppnades den första butiken i Sarpsborg i Norge med damkläder och underklädessortiment. Denna utlandssatsning efterföljdes senare med att Lindex etablerades i Danmark, Finland och Storbritannien. Under åttiotalet utökades Lindex sortiment med barnkläder. Under 1993 förvärvades Lindex av bland annat Industri kapital som ledde till att Lindex några år senare börsnoterades. I slutet av nittiotalet expanderade Lindex med nya butiker i Tyskland. År 2002 förvärvade Lindex Twilfit som är underklädesspecialisten. Lindex affärsidé är att erbjuda kvinnor och barn ett brett, moderiktigt sortiment. De skall finnas där kunderna behöver dem och alltid möta dem med en hjärtlig relation. Lindex vision är att skapa de bästa alternativen.⁵

1.6 Disposition

Denna undersökning är uppdelad i kapitel för att enkelt kunna följa den röda tråden.

Inledning: Detta kapitel redogör för studiens bakgrund, problemformulering, syfte och avgränsning.

Metod: Avsnittet beskriver val av metod, vad det är för typ av studie, datainsamling och studiens tillvägagångssätt. Här tar vi också upp vårt urval och tillförlitlighetsfrågan.

Teori: Här presenteras den teoretiska referensramen. Vi inleder med en begreppsbeskrivning. Sedan kommer vi in på för oss relevanta teorier om ledarskap, mångfald och organisation.

Empiri: Empirin är en sammanställning av vår undersökning som visar den insamlade data.

Analys: I detta kapitel analyserar och tolkar vi det insamlade materialet för att sedan komma in på slutsatser.

Käll- och litteraturförteckning: Innefattar en förteckning av källor följt av en bilaga i form av en intervjumall.

Bilagor: Intervjumall.

⁵ www.lindex.se, 2006-07-13.

2. METOD

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för de metoder som valts vid insamling och bearbetning av data för vår studie. Metodavsnittet avser att på ett detaljerat sätt handleda läsaren genom studiens genomförande.

2.1 Metodval

Inom metodteorin kan man särskilja två undersökningsmetoder, kvalitativ metod och kvantitativ metod. En kvantitativ metod karaktäriseras av att man använder sig av ett stort urval respondenter. Utifrån de svar man får kan man antyda en generalisering. Den kvalitativa metoden karaktäriseras av att man använder sig av ett mindre men mer välplanerat urval. Avsikten med denna studie är inte att generalisera de empiriska resultat man har fått utan resultaten kan ge nya och djupare kunskaper och förståelse för hur människan uppfattar sin omvärld.⁶ Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metodteori eftersom vi anser att den här metoden lämpar sig bäst för vår studie med tanke på att vi vill göra en mer djupgående analys och få information om hur man upplever arbetsförhållanden i en organisation.

2.2 Fallstudie

Det finns ett flertal forskningsstrategier när man genomför en undersökning och ett antal tillvägagångssätt. Med tanke på att kunna uppfylla vårt syfte med uppsatsen anser vi det lämpligt att göra en fallstudie där vi kan använda oss av olika källor och flera olika datainsamlingsmetoder. En fallstudie är av kvalitativ natur där man studerar ett fåtal fall, antingen vid ett särskilt tillfälle eller över tiden.⁷ En fallstudie skapar möjligheten att studera saker i detalj, få en djupare inblick och upptäcka saker som man kanske inte hade lagt märke till vid andra handlingssätt. Vi avser att fördjupa oss på ett fall för att på så sätt få en helhetsförståelse av hur det kan vara i verkligheten. Vi grundar vår studie på flera skriftliga källor och intervjuer.

⁶ Lindblad IB. 1998.

⁷ Denscombe, M, 2000, s. 103

2.3 Datainsamlingsmetod

Vår studie grundas på en kombination av primär och sekundär data.

2.3.1 Primärdata

En av de vanligaste metoderna för att samla in fakta är genom personliga intervjuer.⁸ En personlig intervju definieras som ett möte mellan en forskare och en informant. En intervju är lämplig när undersökaren vill erhålla material som ger djupgående insikter i ämnet, men som bygger på uppgifter från ett fåtal informanter.⁹ Vi valde att genomföra intervjuer därför att den metoden gav oss en möjlighet att närma oss och få en bättre bild av våra informanter. Vi har använt oss av den kvalitativa intervjumetoden som handlar om att försöka se verkligheten med informanternas ögon.¹⁰ Denna metod anser vi är passande för vår undersökning, då det handlar om hur informanterna upplever ledarskapet och deras syn på sitt ledarskap. Eftersom vår studie berör ett känsligt ämne erbjöd vi våra informanter anonymitet om de så skulle önska. Vår undersökning baseras huvudsakligen på det primärdata som vi samlat in genom personliga intervjuer.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata utgör all information vi har fått från de skriftliga källorna såsom böcker, Internetsidor, andra uppsatser, artiklar och rapporter. Referenslistor från tidigare uppsatser inom ämnet har också lett oss till intressant litteratur. Genom litteratur och studier av befintlig forskning inom ledarskap och organisation har vi valt ut en modell/strategi som vi tror är relevant för att komma fram till en slutsats.

2.4 Tillvägagångssätt

Vi har genomfört sju personliga intervjuer av semistrukturerad karaktär, d v s frågorna var utformade i förväg men under intervjuernas gång tillkom följdfrågor och vissa av våra redan nedskrivna frågor omformulerades. Ordningsföljden på frågorna var oväsentlig, det viktigaste för oss var att den intervjuade fick tala öppet.¹¹ Intervjuerna bokade vi via telefonkontakt och varade mellan 30 – 45 minuter. Vi valde att genomföra intervjuerna på respektive butikschefs arbetsplats.

⁸ Denscombe, M. 2000.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

Vid varje intervjutillfälle närvarade båda författarna, varav en kommunicerade och ställde frågorna medan den andra antecknade och observerade. Vi valde denna metod för att kommunikationen mellan intervjuaren och informanten skulle kännas naturlig och avslappnad.

Under de personliga intervjuerna blev vi vänligt och öppet bemötta och alla svarade utefter vad vi kunde bedöma ärligt men vi kunde ibland ana en viss försiktighet vid frågor som kunde tolkas som känsliga för företaget. Intervjuerna med de tre ledarna och dess medarbetare genomfördes under en tremånadersperiod.

2.5 Urval

Vi valde en organisation som visade öppenhet och förståelse för vår undersökning och som vi ansåg passade vår studie med tanke på vår frågeställning. Detta innebar att den etniska mångfalden skulle finnas representerad i undersökningsobjekten.

Vi har riktat in oss på tre ledare på likvärdiga positioner i en organisation inom klädbranschen. Eftersom ledarskap är en process som inkluderar ledaren, medarbetaren och situationen har vi valt att även intervjua fyra medarbetare för att kunna få en mer grundligare bild av ledaren. Varje ledare har ett medarbetaransvar över ca 10 till 25 anställda och inom dessa grupper finns den etniska mångfalden representerad. Vi anser att dessa ledare har något speciellt att bidra med till vår undersökning, har en unik inblick eller en särskild position och har därför valt dem.¹²

2.6 Tillförlitlighet

Vid kvalitativ forskning är forskarens jag en del av forskningsinstrumenten, tillförlitlighetsfrågan lyder: Om någon annan genomför undersökningen, kommer man fram till samma resultat och drar man samma slutsatser?¹³ Vi frågar oss om vår etniska bakgrund kan ha påverkat informanternas svar då våra intervjufrågor och ämne berör något som anses vara känsligt. Skulle informanternas svar ha varit annorlunda om intervjuerna hade haft en annan etnisk bakgrund?

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

Intervjuareffekten innebär att forskarens personliga identitet som kön, ålder och etniska ursprung påverkar hur mycket upplysningar informanterna är villiga att ge och hur ärliga de är i sin information.¹⁴ Då vår studie baseras på personliga intervjuer kan det vara svårt att bedöma om det informanterna säger är vad de verkligen tycker eller om de svarar något som passar det de tror att vi förväntar oss att höra. De inblandade i intervjuprocessen kan ha sina egna preferenser och förutfattade meningar som inverkar på utformningen av intervjun.

¹⁴ Denscombe, M. 2000.

3. BEGREPPSDEFINITIONER

3.1 Mångfald

Ordet mångfald används när man talar om blandningen av individer och deras inbördes likheter och olikheter. En mer utbredd definition på begreppet syftar på förekomsten av olika slags minoritetsgrupper, med avseende på exempelvis etnicitet, sexualitet eller funktionshinder i en majoritetsgrupp. Men idag används ordet oftast som en beskrivning mellan svenskar och invandrare eller personer med en annan etnisk bakgrund än den svenska.¹⁵

Det svenska begreppet mångfald härstammar från det amerikanska ordet diversity som betyder olikheter. Diversity management är en managementfilosofi och en ledarstil. Den handlar om ledning av olikheter i en organisation där medarbetarnas resurser tillvaratas till fullo. För att kunna leda mångfald krävs en medvetenhet om detta och målet är att skapa en icke-diskriminerande organisation och ökad organisatorisk effektivitet. Diversity management eller managing diversity är ett långsiktigt ledarskapsarbete som ska genomtränga hela organisationen och dess medarbetare.¹⁶

3.2 Etnisk och kulturell mångfald

Etnisk och kulturell mångfald beskrivs av somliga som ett nytt samhällstillstånd, andra har uppfattat det som ett värderande uttryck för något man velat ha. Mångfald kan ges en positiv klang om det förknippas med tillväxt och utveckling.¹⁷

3.3 Multikulturell organisation

Den multikulturella organisationen kännetecknas inte bara av en heterogen personalstyrka utan också för att i dessa organisationer värdesätts och utnyttjas dessa olikheter. Motiven för denna utveckling är ekonomiska och man ser på mångfalden i organisationen som en lönsam affär. I den multikulturella organisationen handlar det om att värdesätta, uppskatta individuella olikheter och skapa produktiva arbetsmiljöer där anställda får de resurserna som krävs för att utföra arbetsuppgifterna på bästa sättet. Socialisationsprocessen i dessa organisationer är en tvåvägsprocess där anställda anpassar sig till organisationen och organisationen anpassar sig till den anställda. Det uppstår även mindre konflikter i en

¹⁵ Bermudez-Svankvist, A. 2002.

¹⁶ Alm, D. 1999.

¹⁷ Bermudez-Svankvist, A. 2002.

multikulturell organisation, detta kan bero på att i en multikulturell organisation finns en ledarstil som aktivt hanterar och använder olikheterna.¹⁸

3.4 Konsekvenser av mångfald i organisationer

Vi redogör här för forskning och studier som belyser positiva och negativa konsekvenser som etnisk mångfald kan medföra en organisation.

3.4.1 Mångfaldens möjligheter

- *Större potentiell arbetskraft och större utbud av talanger:* En mångfaldsstrategi hjälper företaget eller organisationer att få tillgång till en större potentiell arbetskraft. Detta är av stor betydelse när det är arbetsbrist. Företaget får dessutom ett större utbud av talanger när man anställer de bästa människorna utan att bry sig om den etniska bakgrunden.
- *Minskad personal omsättning och frånvaro:* När man har lyckats hantera mångfalden bra, kan man minska personalomsättningen och frånvaron bland minoritetsgrupper eftersom dessa grupper oftast känner sig marginaliserade och förbisedda.
- *Ökad flexibilitet för anställda:* Det gäller att öka flexibiliteten i alla processer i företagen eller organisationer. Anställda måste få en större frihet när det handlar om deras arbetsuppgifter på arbetsplatsen.¹⁹
- *Ökad kreativitet och förändring i organisation:* När man har en mer heterogen personal får man en högre nivå av kreativitet, problemlösningsförmåga och innovation på organisationen. Man får ett annat perspektiv på problemen och nya idéer.
- *Ökad öppenhet för åsiktsutbyte:* Heterogena organisationer som engagerar sina anställda som har olika bakgrund får en mer öppen dialog och tolerans för de olika åsikter som kan finnas på organisationen. Detta leder till öppenhet för nya idéer.
- *Kritisk granskning:* Med förutsättningen att det finns en öppenhet för olika åsikter i organisationen, kan man kritisera gamla mönster i företaget som inte fungerar och kunna upptäcka nya.

¹⁸ Bermudez-Svankvist, A. 2002.

¹⁹ Broomé, P. & Carlson, B. & Ohlsson, R. 2001.

-
- *Ökad kunskapsöverföring:* Mångfalden i organisationerna hjälper att få mer kunskap och kompetens.
 - *Bättre kund-/klientervice:* Med en arbetskraft som har olika bakgrunder som avspeglar befolkningen kan kunderna identifiera sig med de anställda och känna att man får en bättre service. Som resultat får man nöjda och lojala kunder.
 - *Ökad marknadskunskap/-kontakt:* Med en heterogen arbetskraft som kommer från olika delar av världen kan man få kunskap om de olika behov och preferenser som finns i samhället och resten av världen och få konkurrens fördelar på detta vis.
 - *Goodwill i samhället:* Företaget kan få genom en mångfaldspolicy en goodwill-effekt i samhället. Här kan organisationen ses som en pionjär och förebild för andra organisationer med en heterogen personalstyrka.²⁰

3.4.2 Mångfaldens risker

- *Kommunikationsproblem:* Mångfalden i organisationer kan orsaka kommunikationsproblem på grund av missförstånd, missuppfattningar och oklarheter.
- *Etnocentrism och stereotypisering:* En annan risk är när man använder den egna gruppens värderingar som en norm efter vilken man bedömer andra grupper. Detta leder att man ser de andras värderingar som mindre värda.
- *Stereotypisering:* En annan risk är när man generaliserar de olika individer efter sin etniska tillhörighet. Oftast leder detta till överdrifter och förvrängningar om de andra, det blir en stereotypisering.
- *Social etnisk skiktning:* av etnocentrism och stereotypisering får man en annan risk som en förknippad med en kamp om makt, positioner och privilegier mellan de olika människor och grupper med olika bakgrunder.

²⁰ Broomé, P. & Carlson, B. & Ohlsson, R. 2001.

•*Kulturkrockar*: En annan risk förknippad med etnocentrism och stereotypisering i organisationer är de kulturkrockar som uppstår på grund av de olika värderingar som finns hos de anställda i organisationer. Det finns en risk för konflikter.

•*Minskad trygghet och öppenhet*: En risk med mångfald i företaget är att anställda inte känner sig trygga på sina arbetsplatser på grund av det okända. Den annorlunda kulturen och språket som den anställde med annan bakgrund innehar kan skrämna några i personalgruppen.

•*Trygghet eller förtroende*: Hänger samman med att anställda känner igen organisationens kultur med deras normer och värderingar.

•*Förlust av gamla kunder*: Detta händer när företaget har en etablerad marknad bestående av människor som är fördomsfulla och väljer att byta företag för en som ser mer homogen ut.²¹

²¹ Broomé, P. & Carlson, B. & Ohlsson, R. 2001.

4. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel presenterar vi olika teorier och områden som är signifikanta för denna undersökning. Denna teoretiska referensram använder vi som instrument för att i vår empiri del kunna anknyta till den.

4.1 Ledarskap

Det finns oändliga teorier som har försökt förklara ledarskapsprocessen. Lika många tester har försökt förutsäga vem som blir en framgångsrik ledare. Säkerligen finns inte någon teori som exakt kan förutsäga detta. Enligt forskning är ledarens framgång eller undergång beroende av omgivningsfaktorer som en ledare inte kan påverka. Man kan säga att ledarskap är processen som omfattar ledaren, de ledda och den specifika situationen.²²

Enligt en undersökning gjord av författarna i boken *Svenskt Ledarskap i Europa* så tycker de flesta svenska chefer att de viktigaste faktorerna för ett framgångsrikt ledarskap är att kunna *formulera mål* och styra verksamheten genom dessa mål. En annan viktig faktor är att *tycka om människor* och *lyssna* på sina anställda. Det är viktigt att kunna skapa ett *ledningsteam* och få medarbetarna att samarbeta med varandra. Större delen av svenska chefer anser att deras relation med medarbetarna kännetecknas av *tolerans* och *öppenhet*. Svenska chefer tycker om att *delegera* och på så sätt visa *förtroende* för medarbetarnas kompetenser. Det som är utmärkande för svenskt ledarskap är jämställdhet och ett bra samarbete på arbetsplatsen, beslut fattas i samförstånd med medarbetarna på ett demokratiskt sätt.²³

Det innebär också att medarbetaren får större utrymme för eget ansvar på arbetsplatsen. Den svenska chefen är van att delegera ansvaret bland sina anställda och de i sin tur blir motiverade av förtroendet. Den dominerande rollen för en svensk ledarstil är att vara tydlig och våga fatta beslut, att vara flexibel och öppen för förändringar samt att skapa ett effektivt klimat där var och en vet vilket ansvar han eller hon har. I detta ska det också finnas en stor portion av tolerans och öppenhet samt respekt för alla sorts individer.²⁴

²² Hughes, R. 2001

²³ Czarniawska, B. 2002.

²⁴ Tollgerdt-Andersson, I. 1996.

Hofstede, en kulturforskare har gjort en undersökning där han mäter de olika kulturskillnaderna i Europa. Han kom fram till att individerna i Sverige värdesätter högt de goda relationerna till chefen, ett bra samarbetsklimat, att bo i ett trevligt område och en anställningstrygghet. Mindre vikt för svenskarna är att ha hög lön, få beröm för bra prestationer, ha en karriär och ett krävande jobb. Mätningar visar också att Sverige kännetecknas av små maktskillnader, litet behov av regler och strukturer och hög grad av individualism. Ledaren behandlar sina medarbetare som jämlika.

4.1.1 Ledarskap och mångfald

Forskningen kring ledarskap och etnisk mångfald har många gånger studerats var för sig, antingen studerar man olika ledarskapstilar eller hur omgivningen påverkar ledarens beslutsfattande. Den etniska mångfalden studeras mest som begrepp inte hur den upplevs av ledare i olika organisationer. Enligt Hatch är mångfald ett relativt utforskat område därför diskuteras den etniska och kulturella mångfalden inom organisationsteorin i begreppet organisationskultur.²⁵

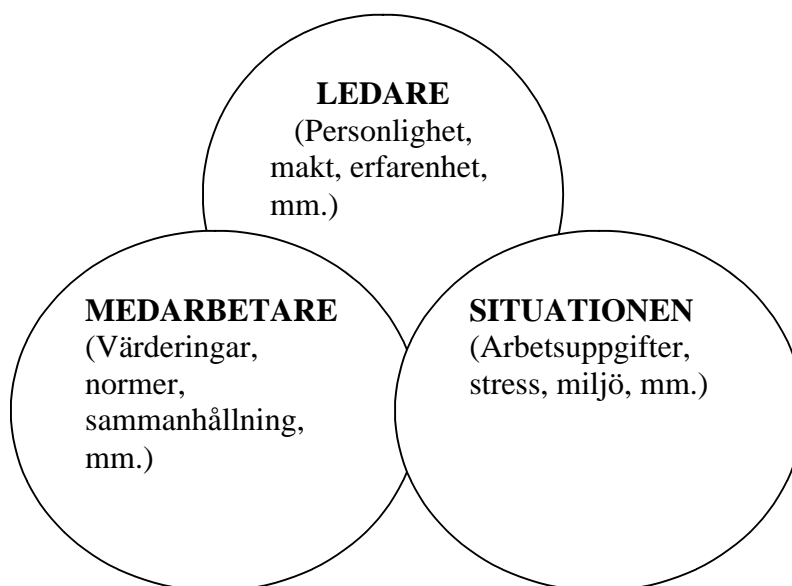
I en studie som genomfördes åt migrationsverket för att ta reda på vad som karakteriserar framgångsrikt ledarskap för mångfald i svenska organisationer fann man fyra nyckelfaktorer. Den första är att cheferna är *tydliga*, de ska ge klara instruktioner och informationen ska vara lättillgänglig. De ska uttala tydliga beslut och överenskommelser och de ska skapa engagemang för att nå goda resultat och ett gott samarbetsklimat. Cheferna måste uttrycka sig så att alla förstår och ska följa upp så att givna instruktioner uppfattas korrekt. Den andra är att cheferna ska *uppfattas som rättvisa*. Det finns en tydlig koppling mellan medarbetarnas personliga kapacitet, (inte etniskt ursprung, ålder eller kön) som avgör vilka arbetsuppgifter de får. Med rättvisa avses också att önskemål om arbetstider, ledigheter med mera styrs av verksamhetens behov och policyn, och att det är klart för alla vilka regler som gäller. Den tredje är att cheferna är *sociala, närvarande och engagerade*. Det manifesteras i att de är ivriga att finnas i verksamheten, de lyssnar aktivt och följer upp gemensamma mål och överenskommelser. De ser ett samband mellan positivt arbetsklimat och bra arbetsresultat och lönsamhet. Och det är centralt för dem att nå goda resultat och ha goda relationer till sina medarbetare. Cheferna är också observanta och beredda att snabbt gripa in när konflikter och missförstånd uppstår.

²⁵ Hatch, MJ, 2002.

Den fjärde är att cheferna är *öppna för det som är nytt och okänt*. De har god självkänsla och vågar satsa på nya saker utan att ha alla svaren på hand.²⁶

4.2 The Interactional Framework

Ledarskap definieras som en process att påverka en organiserad grupp mot utförande av målen, men ledarskap handlar inte enbart om hur ledaren är, betar sig eller vad han gör. Ledarskap är hela processen som bland annat går ut på att inspirera andra och att uppnå målen. Ledarskap är beroende av flera olika faktorer, dels medarbetarna men likaså hur situationen i sig ser ut. Ledare, medarbetare och situation är alla tre faktorer som ingår i ett ömsesidigt samspel för att analysera ledarskap, denna teori kallas för ”The interactional framework”.



Figur 1. Interactional framework for analyzing leadership, Fiedler.²⁷

4.2.1 LEDARE

En ledares personlighet präglar ledarstilen genom sitt temperament, en ledare som har ett lugnt sinne och som inte skäller ut en medarbetare som kommer med dåliga nyheter har lättare att få fram korrekt information från sina underordnade än de ledare som har ett hetsigt temperament. En annan viktig aspekt är hur ledare uppnår ledarstatus. Ledare som är utvalda av deras överordnade kan få mindre trovärdighet och lojalitet hos deras underordnade än de

²⁶ Fägerlind, G. 2004, s. 41

²⁷ Hughes, 2006, sid 24.

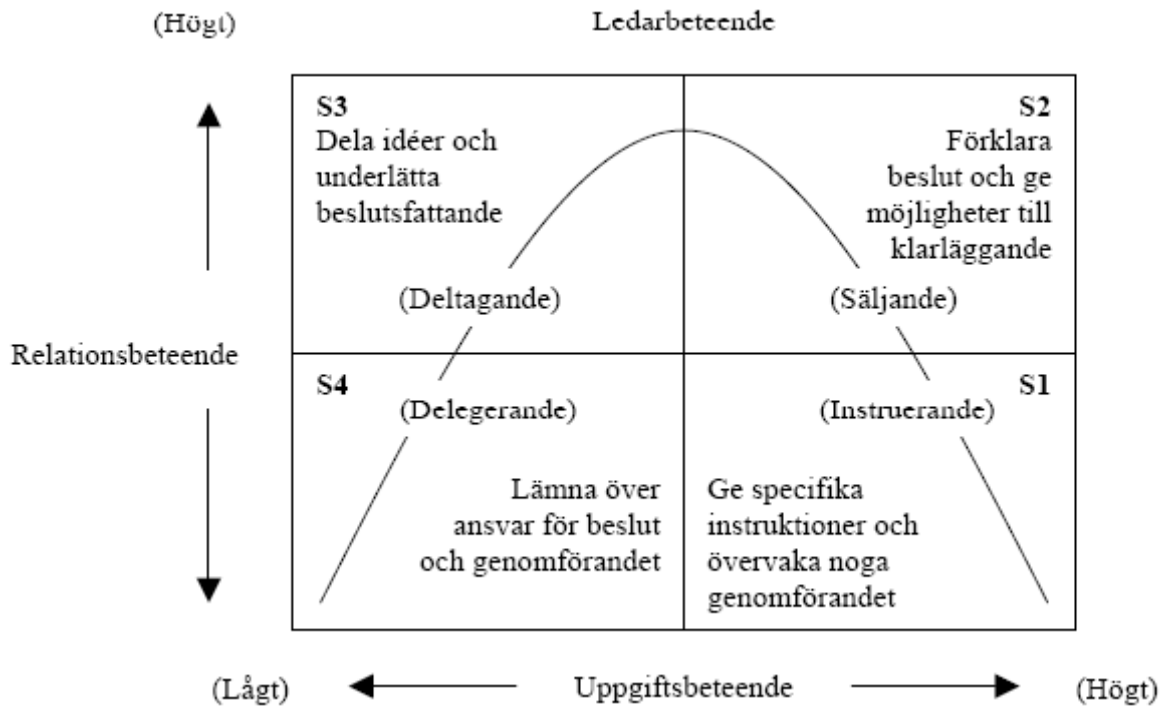
ledare som rekryteras bland medarbetarna i organisationen. I allmänhet är en ledares tidigare erfarenheter i en speciell organisation viktiga för deras verkningsgrad. De ledare som blir befordrade inom organisationen är redan bekanta med dess kultur och politik och kommer därför ofta fortare in i arbetet än någon som inte verkat i organisationen tidigare. Följaktligen har dessa ofta lättare att bli accepterade av sina medarbetare eftersom deras bakgrund är känd för medarbetarna. En ledares legitimitet kan också påverkas av i vilken utsträckning medarbetarna har deltagit i valet av ledare. När medarbetarna har haft möjlighet att påverka valet av ledare har de ofta lättare att identifiera sig med personen men de kan också ha högre förväntningar och ställa högre krav på ledaren.²⁸

4.2.1.1 Situationsanpassat ledarskap

Alla ledare kan inte bete sig på samma sätt mot alla medarbetare, alla individer är olika med annorlunda egenskaper som agerar på ett visst sätt vid olika situationer. Därför anpassar de flesta ledare sitt ledarskap till olika individer. Det situationsanpassade ledarskapet delas in i två kategorier av ledarskapsbeteende. Uppgiftsorientering handlar om att en ledare säger till sina medarbetare vad, hur, när och vem som ska göra en arbetsuppgift. Relationsorientering handlar om att en ledare använder sig av en tvåvägskommunikation gentemot medarbetarna. Ledare som är relationsorienterade brukar lyssna, uppmuntra, förenkla och förklara varför arbetsuppgifterna är viktiga och ger sitt stöd. Vilka av dessa kategorier man väljer för ett framgångsrikt ledarskap beror på situationen och på hur mogen en medarbetare är för att klara av arbetsuppgifterna, alltså medarbetarens mognadsgrad. I vissa situationer krävs en uppgiftsorienterad ledarstil men i andra situationer en relationsorienterad ledarstil. Det viktigaste för en ledare är att kunna bedöma medarbetarens mognadsnivå och den rådande situationen.²⁹

²⁸ Hughes, R. 2006.

²⁹ Ibid.



Figur 2. Situationsanpassat ledarskapsmodell.³⁰

Exempelvis är en medarbetare som befinner sig i ruta **S4** kompetent, självsäker och villig. Medarbetaren har tillräckliga erfarenheter och känner sig självsäker utan ledarens direktiv. Detta gör, enligt modellen, att ledaren kan lämna över ansvar för beslut och verkställande. En effektiv ledare delegerar, iakttar och lämnar över uppgifter. Om ledaren leder rätt kan denna stil vara väldigt motiverande för erfarna och duktiga medarbetare. Medarbetare som befinner sig i ruta **S3** har förmågan att utföra arbetsuppgifterna men är lite osäker och kan också av olika skäl ha tappat motivation. Enligt modellen bör en effektiv ledare vara stödjande, han/hon bör ha en låg nivå av vägledning, vara uppmuntrande och bemyndiga sina medarbetare. Rutan **S2** innebär att medarbetaren är motiverad men har inte förmågan eller är kunnig att göra arbetsuppgifterna. Ledaren använder en hög grad av uppgiftsorientering och relationsorientering. Medarbetare är villiga och anstränger sig men saknar kompetens. En effektiv ledare tydliggör, förklarar, övertygar och ger stöd till deras motivation. Medarbetare i ruta **S1** har varken kunskap eller viljan att utföra arbetsuppgifterna. Ledaren leder sina medarbetare genom att precisera vad, när och hur en uppgift ska utföras. Ledaren använder sig av uppgiftsorientering. En effektiv ledare instruerar, vägleder och ger direktiv.³¹

³⁰ Hughes, R. 2006, sid. 369.

³¹ Hughes, R. 2006.

4.2.2 MEDARBETARE

Man inser idag att samspelet mellan ledare och medarbetare är mycket viktigt, dvs. att medarbetarens egenskaper, kulturella bakgrund, deras förväntningar, personliga drag, deras mognads och kunskapsnivå och deras motivation påverkar hela ledarskapsprocessen. En medarbetarens motivation är av högsta vikt för att bistå ledaren att uppnå sina mål. Likaså om medarbetare känner att de uppskattas för det arbete som de utför, är det mer troligt att de inte har något emot att arbeta övertid, till skillnad från dem som känner avsaknad av uppskattning. En annan relevant faktor i medarbetar-ledar förhållandet är att se till att medarbetaren känner förtroende för sin arbetsledare och att ledaren i sin tur ser till de anställdas välbefinnande och inte bara till sina egna intressen.³²

4.2.3 SITUATION

Situationen är den tredje faktorn i ledarskapssammanhanget och kan endast förstås i ett samband där ledaren och medarbetaren samspelar med varandra i en given situation. Situation anses vara den mest mångtydiga aspekten av ledarskapsprocessen eftersom den kan referera till allt från en specifik uppgift som en grupp är sysselsatt med såväl som till större och bredare situationskontexter. Omgivningen påverkar ledarskapet och detta gäller både den externa omgivningen med dess mån av stabilitet, komplexitet och förutsägbarhet, samt den interna företagsmiljön med bland annat kultur, tradition och karaktär.³³

Kultur

Interaktionen mellan ledare och medarbetare i en viss situation påverkas ofta av deras kultur. Den enskilda individens tankesätt, känslor och handlingsmönster lärs in under hela dennes livstid och enligt Hofstede kallas dessa för mentala program eller själens mjukvaror. Grunden för det mentala programmet beror på den sociala miljön man växer upp i och startar inom familjen, skolan, samhället och är svåra att ändra på eller att bli av med. En vanlig term för det mentala programmet är kultur och är alltid ett kollektiv fenomen för att den delas av alla individer som lever i samma miljö där den lärs in. Det är den kollektiva mentala programmeringen som skiljer sig från en annan grupp av individer som lever i en annan miljö. Den mentala programmeringen, individens sätt att vara, delas in i tre nivåer. Förstå nivån kallas för människonaturen, och den ärvs via generna. Den andra nivån är kultur som är inlärd

³² Hughes, R. 2006.

³³ Ibid.

från tidigare generationer och den sista nivån är ens personlighet som är individens unika uppsättning av mentala program.³⁴

Organisationskultur

Organisationer ses ofta som sociala enheter bestående av människor vilka konstruerar och rekonstruerar vad som är en organisation. Alla organisationer formas delvis av kulturella processer som skapats av en mängd aktörer i omgivningen. Den tydligaste källan till skapandet är personalen.³⁵

Organisationskultur kan också uttrycka sig på hur man samarbetar med andra, hur man löser uppgifter och bearbetar spänningar och konflikter. Organisationskultur är alltså ett visst sätt att uppleva världen på. Det handlar om både de interna förhållandena i organisationen och förhållandet till omvärlden som samspelar och påverkar organisationskulturen. Detta synsätt skiljer sig från den ena organisationen till den andra.³⁶

Organisationskultur handlar om normer och gemensamma värderingar. Det handlar också om sammanhållning och personkemi mellan de anställda. Hatch anser att:

Innan de anställda blir medlemmar av en organisation har de redan påverkats av flera kulturella institutioner – till exempel familj, samhälle, nation, stat, kyrka, utbildningssystem och andra arbetsorganisationer, och dessa sammanslutningar formar deras attityder, beteende och identitet. De anställda för med sig denna påverkan när de blir medlemmar av en organisation.³⁷

Värderingar

Kulturen påverkar ens handlingar, värderingar och hur man agerar. Medlemmarna i en kulturgrupp agerar inte exakt likadant i alla situationer, men kulturen bestämmer hur stora avvikelser får lov att vara accepterade. Värderingar är konstruktioner som representerar våra grundläggande beteenden eller olika saker som individen tycker är viktiga. Det är viktigt för ledare att förstå att varje individ på arbetsplatsen kan ha olika värderingar.

³⁴ Hofstede, G. 1991.

³⁵ Hatch, M.J. 2002.

³⁶ Bakka, J. 1993.

³⁷ Hatch, M.J. 2002. s.231.

Värderingar som ligger till grund för våra liv är exempelvis intressen, mål, personliga förmågor eller intelligens vilka är relativt bestående och permanenta³⁸.

Konflikter

Viktigast är kanske att ledarskapsutövare borde förvänta sig att konfronteras med värderingar som krockar med deras egna värderingar, etik och attityder. Dessutom är värderingar ofta källor till konflikter mellan människor. Även om det ibland sägs att två personer inte kommer överens med varandra på grund av personliga konflikter så beror oftast dessa konflikter på att man har olika värderingar och inte personlighetsgrad. Både ledare och medarbetare kan rådas att minimera de konflikterna som förknippas med skillnader i värderingar. Särskilt ledaren har ett ansvar att inte låta deras personliga värderingar kollidera med professionella ledar-medarbetar relationer såvida inte konflikten rör sådant som helt klart är väsentlig för organisationens arbete.

Konflikterna kan leda till olika grupperingar mellan medarbetarna, svenskar på ena sida och de med olika etniska bakgrund på den andra. Det handlar om relationer mellan människor som inte kan acceptera varandra. De flesta ledarna försöker undvika dessa konflikter genom att ha en homogen organisation, där alla har samma värderingar, normer, kultur, mm. Alla ska uppträda och tänka på samma sätt, vilket har resulterat i att personalen inte utvecklas för att det inte finns den kreativitet och innovation som krävs för att växa. Det är viktigt att skilja på konflikter mellan medarbetare och de som handlar om sakfrågor. Konflikterna kostar i energiförlust eftersom de tar tid från det dagliga arbetet och leder också till utebliven produktion, ökad personalomsättning, sjukskrivningar, minskad kreativitet, minskad initiativ- och ansvarsförmågor hos medarbetare. När konflikterna uppstår är det viktigt att chefen agerar direkt och inte vänta och se för att detta innebär att den växer allt mer. Om man låter kaoset och otryggheten bestå under en längre period kommer medarbetare känna sig mer otrygga och fungerar sämre i relation till sin omgivning.³⁹

³⁸ Hughes, R.2006.

³⁹ Larson, Anders. 2005.

5. EMPIRI OCH ANALYS

I detta avsnitt kommer vi att presentera den insamlade empirin och analysera den med hjälp av de för oss relevanta teorier. Vi kommer att analysera empirin med hjälp av Fiedlers modell som säger att ledarskap ses som en process som involverar interaktionen mellan ledare, medarbetare och situation. Vi kommer även att använda oss av situationsanpassat ledarskapsmodell och organisationskultur för att kunna analysera de kulturella skillnaderna.

5.1 Resultatredovisning

5.1.1 Lindex Skärholmen, sammanställning av intervjun den 15 juni 2006.

Ledare

Karin arbetar som butikschef på Lindex. Hon sökte tjänsten genom Proffice och har arbetat där i fem år. Hon har 25 års erfarenhet av detaljhandeln. Hon har också arbetat med ledarfrågor mellan 10 - 15 år i mindre företag. Nu har hon ett medarbetaransvar för totalt 24 anställda, 12 stycken är fastanställda och de resterande är extra personal. För henne handlar ledarskap om att vara en förebild för sina anställda, att vara rättvis och rak. Hon tror att hennes anställda uppfattar henne som en i gruppen eftersom hon ofta är ute i butiken och gör samma arbetsuppgifter som de anställda. Hon menar att en ledare har en utsatt roll, man blir iakttagen hela tiden eftersom man står i centrum. Hon är mycket noga med att ge beröm till personalen när de gör ett bra jobb. Hon ställer också höga krav på personalen när det gäller ärlighet och vill inte att folk ska skvallra eller prata bakom ryggen. Hon anpassar sin ledarstil till olika situationer, vid stressade situationer kan hon bara ge direktiv och använda sig av en mer diktatorisk stil för att alla ska arbeta snabbt och mot ett gemensamt mål.

Förhållandet mellan henne och personalen anser hon vara bra. Hon kan vända sig till personalen och fråga hur de mår för att ge dem möjligheten att öppna sig. Detta anser hon ger en öppning till samtal. Ibland är hon inte på humör, har annat i tankarna och anstränger sig inte för att fråga men senare under dagen kan hon komma fram till de anställda. Medarbetarna vet vad de har för ansvar i butiken, hon delegerar ansvar genom att dela upp butiken i avdelningar och alla vet vad som ska göras i varje avdelning. Alla medarbetare har olika kvalitéer, vissa är mer idérika än andra. Hon tar reda på allas förmågor och på vad de kan förbättra sig på men i grunden ska alla arbeta på samma sätt. När personalen undrar vilka

arbetsuppgifter man ska göra överlåter hon frågan till de i stället och frågar: *Vad tycker du?* På så sätt kommer deras kreativitet fram och man kan diskutera hur man ska göra på bästa sätt. Om någon av de anställda är duktig på att ta kunder och stå i kassan får den personen för det mesta stå bakom kassan. Allt går att komma överens om, alla är olika och har olika intressen och förmågor. Motiveringen av personalen sker genom samtal, hon är tydlig med att man ska arbeta mot ett gemensamt mål. Personliga samtal och uppmuntran är viktiga för Karin. Hon tycker också är viktigt att hela tiden vara där och kunna se sin personal, att kunna vara en i gruppen och arbeta tillsammans med sina medarbetare. Lindex har utvecklingssamtal en gång per år för personalen, lönesamtal en gång per år och personalmöte en gång per månad. På personalmöten går de igenom olika policyn om t.ex. miljöföreskrifter och diskuterar frågor som företaget tycker är centrala. Ibland ska personalen förbereda sig inför mötena genom att läsa viktig information. Företagets filosofi är att de anställda ska få möjlighet att gå på interna kurser i försäljning och affärsmannaskap. Företaget är mån om att alla ska arbeta mot samma mål och vara medvetna om miljöfrågor och etnicitet. Hon påstår att det är viktigt för Lindex att följa lagar och normer, exempelvis när det gäller Lindex arbetsförhållanden i utlandet. Barnarbete är strikt förbjudet.

Det viktigaste när man anställer personal, enligt Karin är att de ska representera samhället. Hon menar att det finns ungefär 92 % invandrare i Skärholmen eller människor med en annan etnisk bakgrund och därför är det självklart att det finns olika nationaliteter representerade i butiken. Karin menar att hon är van att arbeta med folk från olika länder. Det viktiga är att man ska kunna svenska språket väl och tycka att det är roligt att arbeta med kläder och att man inte ska arbeta för pengarnas skull.

Medarbetare

Marjorie är ställföreträdande butikschef på Lindex i Skärholmen. Hon har arbetat på Lindex i sju år. Hon började arbeta extra under gymnasieåren med inventering och sedan på lagret. Efter gymnasiet blev hon kvar där och fick en tjänst som försäljare. För ett år sedan blev hon tillfrågad om hon ville bli ställföreträdande butikschef och tackade ja. Marjorie tycker att hennes chef är rättvis och rak, hon är öppen och hon vill att personalen ska få möjlighet att utvecklas. Karin uppmuntrar personalen att göra det också, menar Marjorie. Hon tycker att Karin är en stark person men som man ibland kan uppfattas som hård och kall. Men lär man känna henne så är hon lätt att prata med. Enligt Marjorie får personalen ta eget ansvar och ta egna beslut, man kan gå till chefen med idéer och man får möjlighet att vara kreativ.

Relationen mellan henne och butikschefen anser hon också vara bra. Hon tror att båda är nöjda med hur deras roller ser ut och hur de har utvecklats. De kan samarbeta bra och båda vet vad som gäller. Marjorie har fått mer ansvar i och med den nya tjänsten och hon tror att hon har tagit sig an uppgiften på ett bra sätt. Chefen har inte klagat, menade hon.

”Jag har under hela min tid på Lindex fått gå utbildningar, och det utvecklar inte bara karriärmässigt utan också som person.”⁴⁰

Det senaste året då hon har bytt till en mer ansvarsfulltjänst har hon fått gå en utbildning i arbetsrätt där blev hon introducerad i de olika anställningsformerna, personalfrågor mm. Hon har också fått gå en miljöutbildning därför att Lindex är väldigt mån om att kunderna ska veta att de är miljömedvetna. Hon har också gått en liten ekonomiutbildning om hur man läser försäljningssiffror osv. Det är försäljningssiffrorna som motiverar personalen i Skärholmen menar Marjorie, det är därför viktigt att kunna förmedla för resten av personalen hur det ligger till. Höga siffror har till följd en nöjd personal.

Situation

Enligt Karin kan det uppstå olika situationer i personalstyrkan som måste kunna hanteras på ett bra sätt. Kulturkrockar är ett exempel på en situation som man måste ta itu med. Eftersom hennes anställda har olika bakgrunder och kommer från olika kulturer kan det bli konflikter. Hon berättade att under en tidsperiod hade hon tre tjejer från Irak som arbetade tillsammans men som hade olika religioner och vägrade att prata med varandra. Hon märkte att stämningen var spänt mellan dem och hon fick gå emellan. Om man är på jobbet måste man samarbeta, har man problem lämnar man det utanför, det tillhör privatlivet. Det slutade med att tjejerna gick på en simkurs tillsammans. Men konflikterna i butiken är inte bara relaterade till den etniska bakgrunden. Konflikterna kan handla om irritationer som uppstår på grund av att man slarvar med arbetsuppgifterna, att man inte plockar undan, och att man inte kommer i tid när man ska byta skift. Svenskarna är i minoritet men det är inget problem, arbetsplatsen är en neutral plats och hon tänker inte längre på att olika kulturer inte passar ihop. Konflikterna brukar lösas genom samtal och Karin tror att de anställda kommer till henne varje gång det finns problem. Hon berättade att på det senaste utvecklingssamtalet hade hon frågat personalen varför de trodde att de hade bra gemenskap med lite konflikter och alla svarade samma sak oberoende av varandras svar. Alla trodde att det var för att de inte umgicks privat och på så sätt så blev det mindre skvaller. Svenska språket kan vara ett problem ibland och

⁴⁰ Intervju med Marjorie, 060615.

även leda till irritationsmoment. Hon har haft personal som har brister i språket. Till en början är det inte något problem men sedan märker man att allting tar längre tid när man måste säga saker två gånger för att de inte förstår. Ibland vid stressiga situationer orkar man inte förklara saker, man hinner inte och då kan språket vara ett problem. Hon är väldigt noga med att alla ska prata flytande svenska. Personalomsättningen är vanligtvis låg, men på sommaren är den hög eftersom den är säsongrelaterad. Den beror inte på trivsel eller lön utan på att det finns mycket att göra inför t.ex. sommarrealisationer.

Marjorie menar att eftersom det bara är tjejer som arbetar kan det bli lite diskussioner ibland. Det kan bli lite skvaller i butiken men inget stort som man inte kan reda ut. Om det skulle bli en större konflikt går man självklart till chefen och hon tar det med de personerna konflikten berör. Man försöker lösa konflikterna i ett tidigt stadium för att de inte ska finnas där och fördärva det dagliga arbetet. Konflikter personalen emellan är inte vanliga men det kan hända att en kund kan hamna i konflikt med någon av personalen. Sådana konflikter handlar oftast om att kunden anser sig bli dåligt bemött av t.ex. en anställd för att han/hon har en invandrabakgrund och inte kan uttrycka sig och göra sig förstådd. Många i vår butik har ju också en annan etnisk bakgrund och det kanske uppstår lite osämja när två från olika länder inte förstår varandra. Men vår butik representerar hur det ser ut i kommunen, den ligger i en ort där det finns mycket invandrare och överlag i personalen finns de representerade. Man måste lära sig hur man tar de olika kundgrupperna som kommer från olika länder.

5.1.1.1 Analys

Enligt Fiedlers teori i *Interactional Framework* är en ledares personlighet, bakgrund, status och erfarenheter det som präglar ledarstilen. Karin använder sig av ett relationsorienterat beteende i sitt ledarskap. Hon brukar lyssna på sina medarbetare när de har olika typer av problem, både privata och arbetsrelaterade problem. Hon är mycket mån om att ge beröm till personalen när de gör ett bra arbete. Karin anpassar också sin ledarstil till olika situationer. Exempelvis vid stressiga situationer brukar hon vara mer uppgiftsorienterat i sitt beteende. Hon ger exakta riktlinjer för att alla ska arbeta effektivt. Enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen brukar en uppgiftsorienterad ledare instruera, vägleda och ge direktiv för att alla ska arbeta snabbt och mot gemensamma mål. Enligt samma modell ligger hennes medarbetare i **S4** därför att de har så mycket erfarenhet att de kan ta egna initiativ och de vet i förväg vad som ska göras. Marjorie har gått olika utbildningar inom företaget under de 7 år som hon har arbetat på Lindex. Hon har haft möjlighet att utvecklas hela tiden och detta samt

höga försäljningssiffror motiverar henne att arbeta mer. Butikschefens tidigare erfarenheter av ledarfrågor har gett henne goda kunskaper i hur man arbetar och hanterar grupper. Detta leder till en framgångsrik personalstyrka som gör att personalen ser upp till varandra och respekterar varandra. Karin är medveten om medarbetarnas olika kvalitéer och försöker ta reda på deras förmågor för att de ska kunna effektivisera arbetsuppgifterna. Karin anpassar sin ledarstil när hon får personal som har språksvårigheter, hon brukar då ge mer direktiv till dem. Hon menar att hon ibland måste säga saker två gånger för att de anställda ska förstå vad hon säger och detta tar tid och skapar irritationsmoment hos resten av personalen för att saker och ting måste göras snabbt. Enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen befinner sig dessa medarbetare i **S2**. Medarbetare kan vara motiverade att arbeta med kläder och konfektion men saknar kunskaper i det svenska språket som gör att de begränsas i arbetsuppgifterna. Karin använder sig då av både en relationsorienterad och uppgiftsorienterad ledarstil, där hon säger vad och hur de ska göra, samtidigt som hon förklarar och tydliggör arbetsuppgifterna för dessa medarbetare.

Enligt vårt teoriavsnitt tidigare i uppsatsen nämner vi...

"... hur organisationer formas av kulturella processer som skapas av en mängd aktörer i omgivningen. Företagskulturen kan uttrycka sig på hur man samarbetar med andra, hur man löser uppgifter och bearbetar spänningar och konflikter. Det handlar om både det interna förhållandet i företag och förhållande till omvärlden."

Butiken i Skärholmen har många anställda som kommer från olika länder och kulturer. Butikens etniska mångfald beror på att omgivningen i Skärholmen har en befolkning som kommer från olika delar av världen. Butiken speglar samhället, menar Karin, och det är självklart för henne att de olika nationaliteterna ska finnas representerade. Enligt teorin om organisationskultur kan man relatera detta till de externa förhållanden det vill säga hur samhället ser ut påverkar företagets interna struktur. Alltså det är lönsamt för företaget att deras kundkrets kan identifiera sig med personalen. Ett exempel är de äldre kunderna som inte behärskar det svenska språket men som ändå kommer in i butiken för att de kan kommunicera på deras eget språk med någon från personalen.

Om de interna förhållandena nämner Karin konflikterna som kan uppstå på grund av kulturella skillnader hos personalen. Exempelvis var hon medveten om att inte placera två medarbetare från forna Jugoslavien att arbeta tillsammans. Den ena kom från Kroatien och den andra från Serbien. Eftersom det har varit konflikter i deras hemländer tog hon hänsyn till

det och undvek en möjlig konflikt. Enligt teorin om värderingar och konflikter borde en ledare vara medveten om att på arbetsplatserna kan finnas medarbetare med olika värderingar, vilket kan skapa konflikter. Enligt Karin så uttryckte personalen att det var en fördel inte träffas privat för att på detta sätt blev det mindre skvaller och hotade inte gemenskapen mellan dem. Hon tillägger att personalen mår bra för att de trivs med varandra när de är på jobbet och att personalomsättningen är hög just nu beror på att det är realisation i butiken och samtidigt är många på semester och därför behövs mer personal. Enligt teori om organisationskultur handlar detta om hur man samverkar med varandra, hur man klara av arbetsuppgifterna och man löser konflikterna eller spänningar. Organisationskultur handlar också om normer och de gemensamma värderingar som finns i en organisation. Karin och personalen trivdes med beslutet att inte träffas privat och det kändes inte konstigt på något sätt att göra detta. Alla är inlärda att man inte umgås med varandra privat.

5.1.2 Lindex Haninge, sammanställning av intervjun den 20 juni 2006.

Ledare

Butikschefen på Lindex i Haninge heter Carolina och hon har arbetat där i 10 år. Hon började arbeta 1985 på Lindex i Borås som extra personal. Efter ett år ville butikschefen att hon skulle söka till butikschefsaspirant. 1987 gick hon en utbildning i Göteborg och blev butikschef på Lindex butiken i Vällingby. Där arbetade Carolina i 7 år. Carolina läste ekonomilinjen på gymnasiet och fick gå en grundläggande datautbildning när hon började på Lindex. När hon kom till Vällingby var det en påfrestande period för henne. Butiken hade stora personalproblem och det var tufft att komma dit som 24-årig chef. På hennes ledarroll funderar hon inte mycket på utan säger att hon är en ledartyp i sig själv och vet att personalen är nöjd och får en positiv respons från dem. Hon får ofta höra att hon är en bra chef och att de är glada att ha henne. Hon säger att hon är sig själv hela tiden, på detta sätt blir det enkelt att leda. Man bygger inte upp någon fasad men det är viktigt att kunna säga ifrån och vara ärlig. Hon tycker att det är skillnad på att vara chef och vara ledare. Hon påstår att hon är en naturlig ledare men sedan måste man ta sitt chefskap på allvar och göra saker som kanske inte alltid är trevliga. Carolina anser sig vara en tydlig ledare i gruppen och hon tycker att hon har ett ledarskap som är bra. Alla ska ta sitt eget ansvar och få ett eget ansvarsområde för att veta vad man ska göra även när hon inte är där. Medarbetarna får bestämma själva sin arbetstakt och styra sitt arbete själva. Carolina tycker att hon har en fantastisk personalgrupp och de känner varandra väl eftersom de har arbetat länge ihop.

Butikschefen är väldigt delegerande men säger att man måste våga släppa kontrollen, att inte lägga sig i. ”Personalen måste själva söka den information de behöver för att göra ett bra jobb och det är det ledarskap handlar om för mig att guida personalen så att de gör bra ifrån sig.”⁴¹ När det gäller att motivera personalen tror hon att det räcker med att ha en positiv inställning och att kunna uppmuntra de anställda när man t.ex. inte får bra resultat av dagens försäljning. Personalmöte har man en gång i månad och där kommer Lindex visioner och värderingar fram varje gång och vad som gäller för perioden. Carolina tycker dock att två timmar är för kort tid och man hinner inte med allt som måste komma fram vid dessa tillfällen. Hon är missnöjd med detta för att hon inte hinner prata med personalen om andra saker som också kan vara viktiga.

Personalen får gå Lindex olika utbildningar och alla får ta del av detta, i synnerhet de nya som börjar på Lindex. Vid rekrytering av ny personal tycker hon att det viktigaste är att de nya anställda ska trivas med resten av gruppen, att de passar in. Men hon påpekar dock att om någon är duktigt men inte passar in riktigt i gruppen då får resten av personalen bara acceptera detta. Butikschefen tycker att kravet på kompetensen hos personalen är att man ska vara serviceminded, att man passar bra ihop med andra. Hon tycker att det är bra med kulturella skillnader i personalen. Det viktigaste är att man kompletterar varandra. Man märker ändå ganska snabbt på en person vad det är för typ av människa, menar Carolina. Personalomsättningen är låg och hon tror att det beror på att de trivs mycket bra ihop och är ärliga mot varandra.

Medarbetare 1

Ewa är dekoratör i butiken och har jobbat i samma butik i 17 år. Innan hon började i butiken arbetade hon inom handel och vården. De första 10 åren arbetade hon som säljare och det var Carolina butikschefen som tyckte att hon borde satsa på att utbilda sig till dekoratör. Carolina trodde att Ewa skulle passa i den rollen. Som dekoratör har man lite ledaregenskaper, enligt Ewa, eftersom man måste få med sig resten av gruppen på det man ska göra. Självklart följer man Lindex riktlinjer, personalen får grunderna och hon delegerar arbetet vidare. Enligt Ewa tycker att resten av personalen det är roligt och ibland så hinner hon inte med allting själv. Det kanske inte blir som hon vill alla gånger men alla har ju olika smak men detta är inte viktigt, menar hon. Det viktiga är att man håller sig innanför konceptet. Hon tycker att Carolinas

⁴¹ Intervju med Carolina, 060620

ledarstil är mycket bra eftersom hon ser till varje individ, vad personalen är bra på, hon lyfter upp de och involverar alla i allting för att de ska bli en grupp. *Carolina är en bland oss.* Personalen får ta egna initiativ, alla får komma tilltals, säga vad de tycker, vad de skulle vilja förändra och vad de skulle vilja utveckla. Relationen mellan henne och Carolina fungerar bra tycker hon. Man kan prata med henne, hon är väldigt öppen. Hon tillägger att man pratar med arbetskompisarna om man har personliga problem men är det någonting som påverkar jobbet är det inga problem att gå till Carolina. Man kan även prata med henne om sina personliga problem.

Som dekoratör har hon också hand om det visuella i butiken, allt ska se bra och stämma med företagets vision därför är det viktigt att ha en fungerande kommunikation med butikschefen, så att hon hjälper henne att upprätthålla det visuella budskapet. Andra medarbetare måste också hjälpa Ewa, alla måste förstå budskapet. När det gäller att ta vara på hennes kunskaper tycker hon att hon har fått möjligheten att utbilda sig och har fått utvecklat den kunskap hon har. Att personalen är olika men ändå kan arbeta bra utan konflikter tror hon beror på att de känner varandra väl eftersom de har arbetat ihop länge. Enligt Ewa, de kulturella skillnaderna ger dynamik i gruppen, man lär sig hela tiden nya saker och man lär sig att handskas med olika typer av människor. Hon tillägger att hon har lärt sig hur människor från andra länder fungerar. Att svenska språket brister ibland ser hon inte som något problem, man förstår varandra ändå till slut.

Medarbetare 2

Biljana kommer från Serbien och kom till Sverige 1988. Hon var färdig utbildad civilingenjör i Serbien. När hon kom till Sverige började hon arbeta i ett städföretag. Hon läste SFI (svenska för invandrare) och sedan läste hon på KOMVUX. Hon började som lagerarbetare på Lindex i Haninge. Hon fick arbetet genom att komma in i butiken och fråga Carolina om hon behövde hjälp. År 2000 blev hon tillfrågad om hon ville börja jobba i butiken och fick jobbet som säljare. Relationen mellan henne och hennes chef fungerar mycket bra. Hon menar att personalen känns som en stor familj. Biljana tycker att Carolina verkligen bryr sig om sina anställda och berättar vidare om när hennes pappa gick bort i Serbien. Carolina ställde då upp och gav henne långledigt även om det var med kort varsel. Biljana menar att Carolina är ärlig och tillåter sina anställda att ta egna initiativ. Alla ska ta ansvar för sin avdelning och när man får fria händer är det lättare och roligare att jobba. De får vara kreativa och ibland får de själva

dekorera. Man kan komma med olika förslag till Carolina och hon lyssnar på vad man säger, menar Biljana.

När hon började på Lindex hade hon hand om strumpavdelningen. Nu är hon ansvarig för barnavdelningen och tycker att det är väldigt roligt. Hon träffar olika människor i olika åldrar från hela världen. Hon trivs mycket med det hon gör och känner sig uppskattad. Det är bra också att man får vara kreativ, att man får testa olika saker bara det gynnar företaget. Hon tycker också att de anställda får möjlighet att gå utbildningar som finns i företaget, att man får utvecklas. Hon tillägger att hon trivs mycket med sina medarbetare och det viktigaste är att man respekterar varandra i alla lägen.

Situationen

Butikschefen, Carolina, har även arbetat på Lindex i Vällingby. Hon tyckte att det var en påfrestande period att vara där men lärorikt. Det fanns många konflikter som berodde på att det var oorganiserat och rörigt. Det var svårt för henne att komma som ung chef och styra och ställa. Hon menar att i den butiken behövdes det verkligen någon som gjorde det och hon levde in sig i rollen som styrande chef. I Lindex butiken i Haninge är det helt annorlunda, det är ordning och reda på allt och alla vet sina platser. I Haninge finns det 11 fast anställda, av dessa har 5 stycken en annan etnisk bakgrund. Carolina är positiv inställd till att ha anställda med en annan etnisk bakgrund för att kunskapen om olika kulturer ökar och man lär sig att ta olika människor. Det har hänt ibland att hon inte tänker på att vissa kulturer inte passar ihop och nämnde de anställda från forna Jugoslavien som inte tolererade kunderna från Turkiet. Då kan hon lägga märke till att personalen inte är lika trevlig som de brukar vara. Hon blev förvånad över att de kunde uppträda så rasistisk mot denna folkgrupp. Hon påpekade för de då att de var kunder och skulle behandlas som alla andra. När det gäller konflikter inom gruppen så finns det väldigt få, Carolina menar att det ibland kan uppstå små konflikter som löses genom att prata och genom att vara uppriktig. Hon menar att gruppen känner varandra väl och kan fråga varandra om någonting är fel. Personalen brukar umgås privat, till och med resa tillsammans och Carolina tror att det därför är de trivs så bra ihop. Hon är också mån om att visa bra försäljningsresultat och tycker att hennes ledarskapsroll påverkar hur försäljningen ser ut en viss dag. Hon menar att man måste prioritera att varorna ska komma ut i butiken för att få bra försäljningssiffror annars kan man inte visa bra resultat.

Hon är medveten om att det finns mer konflikter i andra butiker det får hon höra på butikschefsmötena. Att det finns få konflikter beror på att de umgås mycket privat hon och personalen. De firar varandras födelsedagar och reser ihop. Hon menar att om man är ärlig mot varandra så kan man komma långt i butiken och på detta sätt få butiken att bli en trevlig arbetsplats. Om det skulle uppstå konflikter så löser hon de genom att snabbt ta tag i dem och genom att vara tydlig. Hon tycker också att mycket beror på hur man säger saker och ting, att välja rätt tonfall. Problem med det svenska språket när det gäller personal med en annan etnisk bakgrund finns inte. Hon har personal som är bra på språket men vissa nyanser av det svenska språket kan ställa till problem. Hon tillägger att ibland när de har haft praktikanter som kommer från en annan bakgrund kan de säga att de förstår vad hon menar men hon märker att de har inte gjort det.

När det gäller konflikter så tycker Ewa att det inte finns många för att alla känner varandra väl och är uppriktiga mot varandra. Om det är stora konflikter i butiken och påverkar jobbet då tar man kontakt med chefen för att lösa dessa. För det mesta är det bara små irritationer.

Biljana känner att alla anställda i butiken är en grupp som trivs med varandras sällskap även privat. Hon tycker att det är spännande med alla kulturer som finns i butiken. Det viktigaste för henne att alla ska trivas med varandra och den nya personalen ska passa i gruppen. Vi har aldrig stora konflikter i butiken personalen emellan, möjligtvis kan det bli irritationer med vissa kundgrupper och det kan bero från allt till kulturella skillnader till att det blir rörigt i butiken på grund av dem.

5.1.2.1 Analys

Enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen använder sig Carolina av relationsbeteende i sitt ledarskap. En av hennes medarbetare, Ewa, påpekar att det var Carolina som uppmuntrade henne att satsa på att utbilda sig som dekoratör eftersom hon såg den förmågan hos henne. Carolina är delegerande till sitt sätt, hon vill att personalen ska ta eget ansvar och känna sig fria att ta egna beslut. Dessa egenskaper överensstämmer med modellen om relationsorienterat ledarskap där ledaren uppmuntrar, lyssnar, förenklar och förklarar varför arbetsuppgifterna är viktiga och stödjer de i beslutsfattandet. Enligt modellen ligger hennes medarbetare i rutan **S4**, därför att alla har kompetens för att klara av arbetsuppgifterna självständigt och de tar eget initiativ. Exempelvis Ewas arbetserfarenhet och utbildning inom Lindex gör att hon känner sig självsäker och trygg i det hon gör. Detta

uppfattas när Ewa berättar om hennes ledaregenskaper, att hon har en delegerande roll och ger personalen ansvar för dekoration i butiken. Biljana får fria händer att göra som hon vill i hennes avdelning av den orsaken att butikschefen anser att hon har de rätta kunskaperna att dekorera och exponera.

Butikschefen Carolina tycker att stämning i butiken i Haninge är mycket bättre än sin gamla arbetsplats, där hon upplevde en jobbig period. Hon hade en mer uppgiftsorienterad stil för att det fanns så mycket konflikter. Man skulle koncentrera sig bara på att klara av arbetsuppgifterna genom att ge tydliga och exakta instruktioner. I Haninge är det mer ordning och reda och alla anställda vet sin position i butiken. De brukar träffas utanför arbetet för att fira varandras födelsedagar och trivs utmärkt med varandra. De brukar även anordna resor utomlands och tilläger att på grund att de träffas privat allt fungerar bra på arbetsplatsen. I hennes butik finns det få konflikter och detta beror på att de är ganska sammansatta. Ärlighet är viktigt för Carolina och att kunna säga vad man tycker i stället för att prata bakom ryggen på varandra. Enligt teorin om organisationskultur handlar det om sammanhållning och personkemi mellan de anställda. Vilket stämmer överens med butikens personal, där alla verkar fungera bra ihop. Man märker att stämningen i butiken är avslappnad och att personalen trivs. Om konflikter uppstår, brukar Carolina lösa de med samtal och genom att vara ärlig. Hon är positiv inställd till etnisk mångfald och tycker att det är bra för att man kan lära sig om andras kulturer. Däremot blir hon förvånad över när några i personalen uttrycker rasistiska kommentarer om turkiska kunder och ibland inte är trevliga mot dem. Biljana tyckte att ibland kunde det uppstå små irritationer med vissa kundgrupper på grund av deras kulturella skillnader eller för att det blir rörigt i butiken på grund av dem. Konflikterna med kunderna på grund av deras kulturella skillnader beror på olika värderingar som människor har, enligt teorierna. Konflikter kan också leda till små grupperingar. I detta fall handlar det om personalen på ena sida och kunder på den andra sidan. Butikschefen reagerar när detta händer. Hon hade genast samtal med personalen för att få stopp på detta beteende. Enligt teorin om hantering av konflikter ska en ledare agera direkt innan den växer allt mer. Carolina tycker att språket inte är något problem eftersom hennes anställda kan bra svenska. Däremot när de har praktikanter som inte kan språket kan det bli lite påfrestande. När det gäller att lösa konflikterna brukar de lösa dem själva, om de inte går att lösa pratar man med butikschefen.

5.1.3 Lindex Hallunda, sammanställning av intervjun den 11 augusti 2006

Ledare

Annelie har arbetat som butikschef på Lindex i Hallunda sedan 2001. Som butikschef har hon arbetat i sex år och totalt har hon arbetat på Lindex i 14 år. Annelie är utbildad ekonom och arbetade som ställföreträdande butikschef i många år innan hon blev tillfrågad för tjänsten som butikschef. Hon berättar att hon lärde sig det mesta själv, genom att vara frågvis och ta egna initiativ. Hon har inte funderat över hur hon är som ledare men hon tror att hon är en bra ledare eftersom hennes medarbetare har påpekat det för henne. Hon är positiv, och hon spelar inte, menar hon. Hon säger att hon inspirerar sina medarbetare att göra ett bra jobb och att hon är en bra organisatör. Hon har höga förväntningar på sig själv och på sin personal. Hon vill att personalen ska sköta sitt jobb, göra det bästa för kunden och ta ansvar för sina arbetsuppgifter. Hon tycker att hon inte ska behöva påminna personalen om saker som ska göras. Hon vill vara en bra, lojal och glad chef framför allt. Hon vill göra ett bra jobb och få Lindex att växa. Ibland så säger hennes personal att det är svårt att motsvara hennes förväntningar. Hon menar att eftersom hon har höga förväntningar på sig själv förväntar hon sig samma sak av personalen och ibland kan hon tycka att de är lite slöa.

Hon nämner bland annat att hon har haft problem med två av sina medarbetare på grund av missförstånd eftersom deras språkkunskaper i svenska inte är goda. Enligt henne måste hon prata saktare och tydligare med de för att undvika missförstånd. Det viktiga när man anställer personal till en sådan butik är att de vill jobba med kläder, och att de kan prata svenska. När man anställer ny personal får man lära de hur man jobbar på varje avdelning, går igenom kampanjer och visa hur det ska se ut i butiken. Personalen roterar på avdelningarna, för att veta hur varje avdelning fungerar om någon skulle bli sjuk. Det finns en bok som kallas för bibeln och som personalen måste läsa för att kunna arbeta i varje avdelning. Hon tror att det som motiverar medarbetarna är att hon låter de ta egna initiativ. Och genom att visa sin uppskattning när personalen har gjort ett bra arbete. Annelie är väldigt positiv och glad och det smittas av på personalen och det gör att personalen också blir glad. Hennes ledarstil gör att hennes medarbetare kan jobba när det är tungt och när det finns mycket jobb men att de ändå mår bra, med lite humor så motiverar man personalen. Hon anser att ledarstilen kan ändras beroende på var man jobbar och vem man jobbar med.

Medarbetare

Alexandra har arbetat på Lindex sedan 1990. Hon började jobba som extrapersonal i butiken och under den tiden fick hon ett erbjudande om att gå en utbildning som dekoratör. Hon har arbetat som dekoratör i Hallunda sedan butiken öppnade 1998. Alexandra tycker att en chef ska vara auktoritär, välorganiserad, strukturerad och ödmjuk. Hon tycker att Annelie är rättvis, ödmjuk, har bestämda åsikter och är lyhörd för andra. Hon har auktoritära sidor men borde ta fram de mer, ibland kan hon vara alldeles för snäll när hon behöver vara hård, menar Alexandra. Hon är en bra chef. Förhållandet mellan henne och Annelie är bra, eftersom de arbetar mycket tillsammans har de en annan sorts relation tycker hon. Hon säger att de är som ett gift par. Att de kan argumentera mycket med varandra och säga saker utan att tänka. Alexandra menar att Annelie betar sig likadant mot alla oavsett vad man har för bakgrund. Det som motiverar Alexandra på jobbet är de höga försäljningssiffrorna. När det går bra för Lindex så blir alla på gott humör och jobbar hårdare och effektivare. Då visar Annelie sin uppskattning genom att berömma dem, och hon är väldigt bra på att ge beröm, enligt Alexandra.

Det viktigaste när man anställer personal till butiken i Hallunda, enligt Alexandra, är att de ska kunna bra svenska. Personalen ska kunna hantera konflikter med kunden på svenska och ibland uppstår det missförstånd med kunderna på grund av brister i språket. Personalen ska inte heller vara slöa, de ska vara lojala, de ska komma till jobbet med glädje, de ska tycka om att jobba med kläder, vara arbetsvilliga samt ta ansvar. Och det är också chefens uppgift att anställa någon som passar in i gruppen, tycker Alexandra. Att kunskaper och erfarenhet på arbetsplatsen tas tillvara är självklart och de anställda som har mer erfarenhet är de som får ta konflikter med kunderna.

Situationen

I Hallunda butiken har Annelie sju stycken fast anställda och alla har en annan etnisk bakgrund. Fem av dem är andra generationens invandrare utom två som är första generationens invandrare. Hon tycker att det har fungerat bra med att ha medarbetare som kommer från olika kulturer men har haft problem med två av de anställda eftersom de har svårt med svenska språket. I Lindex norm står det att personalen ska prata svenska när man står i kassan men om vissa kunder behöver hjälp på ett annat språk och det finns någon som kan prata det språket går det bra att hjälpa till. Enligt Annelie uppstår inga konflikter med tanke på att det finns många olika nationaliteter i butiken. Däremot kan det uppstå

konflikter med kunder som anser att man inte ska ha personal som bär slöja. Annelie har löst det genom att själv gå ut och prata med kunden och säga att i butiken blandar man inte privatliv med arbetet. Annelie kan se en skillnad på varje kultur och hon tycker att det är bara positivt med etnisk mångfald. Hon har lärt sig så mycket av de olika kulturerna och medarbetarna kan förklara för henne varför vissa kunder beter sig på ett visst sätt. Hon säger att innan mötet med de olika kulturerna var hon tystlåten och tillbakadragen men nu har hon lätt att öppna sig. Det som hon tycker är negativt är kvalité på arbete, ”*när katten är borta dansar råttorna på bordet*”, menar hon. Hon kan se skillnad på arbetssättet mellan svenska kvinnor och kvinnor med annan bakgrund. Hon tycker att vissa kulturer oftast kan slappna av för mycket när hon är borta och när hon är tillbaka på arbetsplatsen måste hon vara mer auktoritär och ge exakta arbetsuppgifter. Enligt Annelie brukar personalen inte träffas privat och hon anser att hon tappar sin ledarroll om man umgås privat.

5.1.3.1 Analys

Butikschefen i Hallunda, Annelie, använder sig mest av en relationsorienterad ledarskapstil och vill att medarbetarna ska ta egna initiativ och ta ansvar för sina arbetsuppgifter. Alexandra tycker att hennes butikschef är en rättvis person och som inte särskiljer personalen. Annelie uppmuntrar och ger beröm när medarbetarna gör ett bra arbete. De flesta av hennes medarbetare enligt den situationsanpassade ledarskapsmodellen ligger i **S4**, det betyder att alla är självständiga och självsäkra eftersom alla har jobbat länge på Lindex och har erfarenhet. Men ibland tycker Annelie att medarbetarna inte är effektiva när hon är borta och då använder hon sig av en mer uppgiftsorienterad ledarstil. Då måste hon säga exakt vad de ska göra. Enligt Annelie beror detta på att medarbetarna kommer från en annan kultur där man kanske har lättare att koppla av. Det kan också bero på att medarbetarna tappar motivationen när butikschefen inte är på arbetsplatsen. Då kan medarbetare befinna sig i **S3** i den situationsanpassade ledarskapsmodellen, där medarbetarna har förmågan att utföra arbetsuppgifterna men är omotiverade att uppfylla butikens mål. Annelie tillägger att två av sina anställda har problem med det svenska språket och ibland förstår de inte allt vad hon har sagt till dem. Dessa medarbetare, enligt modellen, befinner sig i ruta **S2**, där medarbetarna är motiverade men saknar kunskap och kompetens för att utföra arbetsuppgifterna. Vid ett sådant tillfälle är butikschefen mer uppgiftsorienterad i sin ledarstil för att kunna leda dessa medarbetare effektivt.

Annelie har endast medarbetare med en annan etnisk bakgrund och hon tycker att det fungerar bra med hänsyn till de olika kulturer som finns representerade i butiken. Ibland uppstår det konflikter mellan hennes anställda och kunderna. Kunderna kan ha åsikter gällande personalens klädsel, exempelvis bärandet av slöjan av några i personalen. Enligt avsnittet om organisationskultur handlar de flesta konflikterna om att man har olika värderingar vilket dessa konflikter handlar om. Butikschefen i detta fall agerar snabbt och löser problemet innan det påverkar medarbetarna och deras arbetsuppgifter i butiken, vilket stämmer överens med hur man ska agera innan konflikterna blir större. Enligt Annelie brukar hon inte träffa sina medarbetare på fritiden eftersom hon är rädd för att förlora sin ledarroll om hon gör det. Detta hör till kulturen i Hallunda butiken, det är som en oskriven regel. Medarbetarna tycker att det är en bra lösning att inte umgås med varandra privat, man har accepterat detta och undvikit konflikter menar dem.

6. SLUTSATSER

I detta kapitel presenteras slutsatser som har dragits av det analyserade empiriska materialet.

Generellt för alla butikschefer är att ledarskap handlar om öppenhet och att visa förtroende för sina medarbetare genom att låta dem ta egna initiativ och ansvar. Alla tre ledare har förmågan att delegera och uppmuntra sina medarbetare till självständighet, dessutom visar de förtroende för människors vilja till utveckling och deras intresse att möta förändringar. Detta resulterar i att medarbetarna blir motiverade till att förbättra sig för att kunna nå de bästa försäljningssiffrorna. De har både kompetensen och erfarenheten i sitt arbete för att ledarna ska släppa kontrollen om olika beslut. Ledarna vill gärna upplevas av sina medarbetare som en i gruppen och som en rättvis chef. Alla ledare använder sig av en relationsorienterad ledarstil, vilket innebär att ledarna brukar lyssna på problem och bekymmer. Ledarna uppmuntrar medarbetarna att utvecklas inom företaget när de ser att de har viljan och de rätta förkunskaperna. Medarbetarna i alla tre butiker är nöjda med deras arbetsuppgifter och deras chefer. De får fria händer och förtroende att utföra arbetsuppgifterna vilket gör det roligare att gå till jobbet varje dag. De känner ansvar för sina respektive avdelningar och vill göra det bästa för avdelningen. Vi la även märke till att i de olika butikerna finns det oskrivna regler när det gäller umgänge utanför arbetstid. Butiken i Haninge exempelvis är det självklart att man ska ha umgänget med varandra även privat. I butiken i Skärholmen och Hallunda är det självklart att man inte träffas efter arbetstiderna och alla accepterar detta på ett naturligt sätt.

En av de viktigaste faktorerna för att kunna rekrytera personal till butikerna är att personen ska vara serviceminded, gilla mode och kunna svenska språket flytande. Karin, Carolina och Annelie tycker att de nyanställda ska kunna prata bra svenska eftersom de har upptäckt att det tar tid att förklara vad de ska göra och ibland förstår de inte vad de menar. Dessa missförstånd leder ibland till vissa irritationer bland resten av medarbetarna. Karin och Carolina måste då anpassa sina ledarstilar till dessa situationer. Butikerna får ibland ta emot personal som kommer från en annan etnisk bakgrund som praktiserar på arbetsplatserna men brister i det svenska språket, med detta menas att de har svårt att uttrycka sig rätt och får svårt att kommunicera med kunder. Praktikanterna kanske är motiverade att arbeta med mode men saknar kompetensen att utföra arbetsuppgifterna på grund av deras språkbrister.

Butikscheferna använder sig då av en mer uppgiftsorienterad ledarstil. Bland annat ger Karin exakta instruktioner och övervakar praktikanterna för att se om de verkligen har förstått vad hon har sagt. Carolina upplevde att det tog längre tid att förklara saker och ting för praktikanterna och att man fick säga saker flera gånger innan praktikanterna förstod allt som hon gick igenom. Detta påverkade henne när man hade stressigt i butiken, allting tog extra lång tid. Annelie fick också anpassa sin ledarstil till de två medarbetarna som hade problem med språket. Hon fick vara tydligare med att visa arbetsuppgifterna och verkligen försäkra sig om att de hade förstått. Men hon fick även anpassa sin ledarstil när hon upptäckte att de andra i personalen inte hade gjort arbetsuppgifterna när hon var borta. Hon kunde se en tendens att detta händer oftast med medarbetarna som kommer från en annan etnisk bakgrund. Då kunde hon bli mer befallande och ge exakta direktiv till personalen.

Även konflikter på grund av de kulturella skillnaderna påverkar butikscheferna. Exempelvis i butiken i Skärholmen berodde konflikterna på att medarbetarna som kom från Irak tillhörde två olika religioner och detta ledde till problem med varandra. Butikschefen löste problemen omgående. Det var viktigt för Karin att markera att konflikter som handlade om de olika kulturella skillnaderna på arbetsplatsen inte hörde till där i butiken. Hon gav order om att snabbt lösa olikheterna mellan de två berörda medarbetare genast vilket gjordes. Medarbetarna i butiken i Skärholmen var överens om att man kunde minska på konflikterna genom att inte umgås privat med varandra. Samtidigt får man en uppfattning av att medarbetarna kommer till arbetet bara för att jobba och inte för att man vill umgås med varandra. Detta verkar ändå fungera bra för dem och de verkar vara nöjda med detta beslut att inte träffas utanför jobbet. Karin var också medveten om att inte placera två medarbetare som kom från forna Jugoslavien tillsammans. Den ena kom från Kroatien och den andra från Serbien och eftersom dessa länder har haft konflikter ville hon undvika ytterligare konflikter personalen emellan.

Butiken i Haninge hade inte några större konflikter och enligt medarbetarna berodde detta på att de var en samstämmig grupp som umgicks även privat. Detta gjorde även att medarbetarna blev motiverade att komma till jobbet för att kunna umgås med varandra. Däremot uppstod det konflikter mellan en del av kundkretsen som tillhörde en viss etnisk grupp och personalen, detta på grund av att de inte tolererade varandras härkomst. Detta gjorde att Carolina, butikschefen blev mycket förvånad av de rasistiska inslagen från personalens sida. Hon agerade snabbt med att lösa dessa konflikter eftersom man vill ha

nöjda kunder och samtidigt visa att man inte särskiljer olika folkgrupper. I Hallunda fanns liknande konflikter som påverkade både butikschefen och personalen. Dessa konflikter uppstod inte mellan personalen utan mellan personalen och kunderna som inte tyckte att personalen borde bära slöja. Annelie agerade på en gång och försvarade medarbetarna.

6.1 Avslutande reflektioner

Ett problem som har uppstått är hur vi ska kunna dra några betydelsefulla slutsatser på en sådan avgränsad studie. Vi har endast undersökt ett fåtal fall och är medvetna om att resultatet kan komma att betraktas med en viss skepsis. Vårt syfte med studien har inte varit att generalisera utan att visa hur det kan vara i en specifik organisation. Vi tror att vi har belyst ett exempel på en organisation som ingår i en bredare kategori. Hur det i själva verket ser ut på arbetsplatserna eller i olika organisationer idag är en fråga som kräver en djupare undersökning. Vi är även medvetna om att diskussionerna om mångfald kan bli väldigt normativa eftersom det pratas mycket om mångfaldens fördelar men ganska lite om dess nackdelar. Men vi har strävat efter att visa båda sidorna av begreppet.

När vi började med denna studie undrade vi hur den etniska mångfalden påverkar ledaren och hur stor betydelse ledarskapet har i en mångfaldig organisation/företag. Det som framkommer i den här studien när det gäller etnisk mångfald är ledarens positiva inställning till de olika kulturer som finns representerade på arbetsplatsen. De intervjuade ledarna var överens om att de olika kulturen medför nya synvinklar och nya perspektiv. Vi trodde att de flesta ledarna upplevde etnisk mångfald som en svår uppgift att handskas med, med många missförstånd och konflikter. Detta med tanke på att medarbetarna i organisationen har så olika bakgrunder och det lätt kan uppstå svåra situationer som ledaren måste hantera. Vi fick intrycket av att alla tre ledare kände sig trygga i sin ledarroll när det gäller kontakten med den mångkulturella personalen. Vi tror att tryggheten som de pratar om har byggts upp av erfarenheter och upplevelser eftersom de har arbetat länge med olika kulturella grupper men vi kunde ändå observera att de fortfarande kan bli förvånade över att det uppstår konflikter mellan de etniska grupperna.

Vi utgår ifrån att en ledares egenskaper i en organisation där många olika nationaliteter möts är viktiga faktorer för att det ska råda en god arbetsmiljö. Det är viktigt för ledaren att ha i åtanke att människor i samma kulturer tänker och fungerar olika, de tillhör ett kollektiv

men är olika individer. Människor i olika kulturer kan ha samma värderingar och tankesätt därför är det viktigt att se till individen när flera olika kulturer möts.

Det finns fortfarande svårigheter för rekrytering av ökad etnisk mångfald. Detta kan vara en reaktion på tidigare erfarenhet av mångfald, eller vara försök att undvika anade risker med etnisk mångfald, eller genom att ha fördomar av invandrares förmåga att möta organisationens kompetenskrav. Men arbetsgivarna har börjat inse fördelarna med att anställa människor med olika etniska bakgrunder. Genom att se saker på ett nytt sätt kan vi också identifiera andra affärsområden och en möjlighet att öka kundtillfredsställelsen. När ledarskapet i organisationer där den etniska och kulturella mångfalden är påtaglig bör den anpassas till de nya förutsättningarna samt agera på ett nytt sätt.

Vi vill avsluta med ett citat som vi anser att en ledare/chef bör tänka på när man arbetar med människor från olika delar av världen:

”Ledarskap för mångfald handlar om att leda personer som inte är som du, och som inte nödvändigtvis har intresse av att bli som du. Att ha ledaregenskaper som tillåter alla olika perspektiv att bidra till kvalitén på besluten som fattas.”⁴²

⁴² Fägerling, G. 2004, sid. 39.

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 LITTERATUR

Alm, D. 1999. *Fördel mångfald*. Publishing House AB. Uppsala.

Bakka, J, Fivelsdal, E & Lindvist, L. 1993. *Organisatiosteori - struktur, kultur, processer*. Liber – Hermods AB. Lund.

Bermudez-Svankvist, A. 2002. *Management by love - att leda genom mångfald*. ScanBook, Falun.

Broomé, P. & Carlson, B. & Ohlsson, R. 2001. *Bäddat för mångfald*. SNS Förlag. Stockholm.

Clegg, S, Hardy, C & Nord, W. 1999. *Managing organizations. Current issues*. Sage publications. London

Czarniawska, B. 1998. 3:e uppl. *Organisationsteori på svenska*. Liber AB. Malmö.

Denscombe, M. 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund.

Falsafi, L. 2004. *På tal om mångfald*. Natur och kultur. Stockholm.

Fägerlind, G. 2004. *Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling*. Publishing House AB. Uppsala.

Fägerlind, G & Wener, I-L. 2001. *Ledarskap för mångfald*. Studentlitteratur. Lund.

Hofstede, G. 1991. *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur. Lund.

Hughes, Richard L, Ginnett, Robert C. & Curphy, Gordon J. 2006. *Leadership, Enhancing: the Lessons of Experience*. Irwing/McGraw-Hill. Boston.

Johannessen, A & Tuftte, P-A. 2002. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber. Malmö.

Jo-Hatch, M. 2002. *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur. Lund.

Larson, Anders. 2005. *Från ledarskap till vinst*". KFS AB.

Lindblad, I-B. 1998. *Uppsatsarbete. En kreativ process*. Studentlitteratur. Lund.

Mlekov, K. & Widell, G. 2003. *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Studentlitteratur, Lund.

Thurén, T. 1991. *Vetenskapsteori för nybörjare*. 1.a uppl. Liber AB. Malmö.

Tollgerdt-Andersson, I. 1996. *Svenskt Ledarskap i Europa*. Liber-Hermods. Malmö.

Trost, J. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. 3:e uppl. Studentlitteratur. Lund.

8. BILAGOR

8.1 Intervjuguide

8.1.1 LEDARE

1. Ledarens bakgrund. Ålder. Hur länge har hon jobbat i företaget? Hur många år har hon jobbat som butikschef? Tidigare erfarenheter? Hur många anställda ansvarar hon för?
2. Hur ser du på din roll som chef? Berätta hur du är som chef/ledare?
3. Hur upplever du att din auktoritet som chef uppfattas av de underordnade?
4. Hur ser du på förhållandet mellan dig och de personer som är underställda dig?
5. Relation/uppgiftsbetonad: Känner man som chef personalen personligen? Finns det tid för annat än bara arbetsuppgifterna? Är detta viktigt?
6. Anpassar du ditt ledarskap vid olika situationer? Vid stress? Vid en viss anställd?
7. Är företagets visioner och mål något man informerar personalen på t.ex. personalmöten?

Om medarbetare

8. Vad är viktigt när man anställer personal?
9. Hur utbildas personalen? Karriärutveckling?
10. Hur motiverar man personalen?
11. Delegerar man ansvaret i butikerna? Får personalen ta eget initiativ? Hur?
12. Är det lätt/svårt att få sin åsikt hörd? Kommer personalen med förslag? Finns det utrymme för personalen att tycka till?

8.1.2 MEDARBETARE

1. Medarbetarens bakgrund. Ålder. Ursprung? Hur länge har hon jobbat i företaget? Tidigare erfarenheter?
2. Hur ser du på förhållandet mellan dig och din chef?
3. Är det lätt/svårt att få sin åsikt hörd? Kommer personalen med förslag? Finns det utrymme för personalen att tycka till?
4. Vad pratar man med chefen om? Finns det tid för annat än bara arbetsuppgifterna? Är detta viktigt?
5. Är företagets visioner och mål något man informerar personalen på t.ex. personalmöten?
6. Hur utbildas personalen? Karriärutveckling?
7. På vilket sätt tar man tillvara på dina kunskaper och erfarenheter på arbetsplatsen?

Om ledaren

8. Hur upplever du din chefs ledarstil?
9. Hur motiverar ledaren personalen? Vad motiverar dig?
10. Delegerar ledaren ansvaret i butikerna? Får personalen ta eget initiativ? Hur?

8.1.3 SITUATION

1. Är personalomsättning hög/låg? Varför? Lön? Trivsel? Arbetsuppgifterna?
2. Vet du hur många anställda har en annan bakgrund än den svenska?
3. Vilka faktorer anser du är positiv för företaget när det gäller etnisk mångfald?
4. Vilka faktorer anser du negativ för företaget när det gäller etnisk mångfald?
5. Vilka konflikter uppstår i företaget? Vad beror dessa? Hur löser de konflikterna?
6. Hur viktig är etnisk mångfald för dig personligen?