

De negativa föreställningarna om detaljhandeln som arbetsplats stämmer inte i verkligheten. Det visar en studie om svensk handel som presenterades vid det senaste CAV-seminariet. Medarbetarna trivs med både jobbet och sina chefer, och butikscheferna tycker att de har kompetenta medarbetare. Men seminariet visade också på en annan bild, med både överbelastning och understimulans inom handeln.

”Ledarskap och medarbetarutveckling i ett framtidsperspektiv” var rubriken för CAV-seminariet den 31 mars, med Stefan Tengblad och Mikael Wickelgren från Högskolan i Skövde och Gert Ohlin från konsultföretaget Sustainable Performance som föreläsare. Den här gången stod medarbetarskap och ledarskap inom detaljhandeln i fokus, med frågor om hur branschen kan ta tillvara och utveckla de anställdas kompetens och innovationskraft.

Stefan Tengblad, professor i företagsekonomi, och Mikael Wickelgren, universitetslektor i samma ämne, presenterade studien *Incitament för detaljhandelsutveckling* som de gjort tillsammans med några andra forskare och med hjälp av studenter på butikschefsprogrammet på Högskolan i Skövde. Bakgrunden är att branschen själv, genom Handelns utvecklingsråd, HUR, 2007 utlyste medel till forskning om handelns utveckling. Syftet med studien var att studera förhållandet mellan sättet man leder människor, medarbetarskap, kundtillfredsställelse och lönsamhet på butiksnivå. Den skulle också undersöka synen på vad som är ”best practise” inom personalledning. Man ville också ta reda på om Service profit chain (SPC), en teori från Harvard Business School på 1990-talet som fått stort genomslag, gick att verifiera i butikerna. SPC kan kort sammanfattas med att en kedja av interna servicekvaliteter ska leda till extern kvalitet, nöjda kunder och i sista änden tillväxt och lönsamhet. Studien bestod av expertintervjuer med tio personer med särskilt expertis inom handel (forskare, näringslivsutvecklare, konsulter m.fl.), en enkätstudie och en fallstudie av fyra butiker.

Resultatet blev överraskande positivt, enligt Stefan Tengblad och Mikael Wickelgren. Studien i sin helhet visade att medarbetarna i allmänhet trivs med jobbet och sina chefer, och butikscheferna tycker att de har kompetenta medarbetare. Även de tillfrågade kunderna var mycket positiva.

Expertintervjuerna visade på samma synsätt inom handeln som i många andra branscher: att personal- och medarbetaraspekter får allt större betydelse och uppmärksamhet. I fallstudien av de fyra butikerna understryker många personalledningens och medarbetarnas betydelse och vikten av fungerande relationer och trivsel, men också att en god ledning kan ta sig olika uttryck. Det finns inte bara ett sätt att vara chef på. Kommunikationsförmåga är det allra viktigaste för en butikschef och chefens syn på medarbetarna påverkar medarbetarskapet i butiken.

I det vardagliga arbetet är det viktigt att alla tar stort ansvar, även butikschefen - och så fungerar det också i praktiken. Chefen rycker in ”på golvet” när det behövs. Han eller hon kan ofta verksamheten bra, vilket bidrar till förtroende hos medarbetarna. Butikscheferna framhåller attityder och värderingar, inte bara branschkunskaper, som viktiga vid rekrytering. Andra sidan av det är känslighet för att få in ”fel” person i gänget. Det kan sätta mycket i gungning.

– Svensk handel är ett internationellt föredöme, säger Mikael Wickelgren. Dess rykte som en bransch med dåliga arbetsvillkor, låg lön och lågutbildad personal utan karriärvägar stämmer inte.

Däremot har forskargruppen inte kunnat verifiera Service profit chain-modellen i sin helhet, trots att många inom handeln känner till den och säger sig tro på den. Möjligen behövs ett större forskningsunderlag för att kunna dra några slutsatser. Sambandet mellan kundtillfredsställelse och butikslönsamhet är svårfångat och handeln mer komplex än SPC-modellen.

Stefan Tengblad presenterade också olika teorier om medarbetarutveckling, sätt att se på personal och sina slutsatser om hur man lyckas med förändringsarbete.

– Organisationsutveckling och kompetensutveckling i förening skapar en god kraft, säger han. Det gäller att hitta det man är bra på och bygga vidare på den resursbas man har, eller försöka komma ihåg vad det var från början som var bra.

Stefan Tengblad tog *Teori X och teori Y* (McGregor 1959) som exempel. Enligt den kan man ha två olika sätt i hur man ser på medarbetarna: som resurser eller som kostnader i första hand, om de är lata och behöver kontrolleras eller om människor behöver visas tillit för att jobba bra. Vid en situation med lönsamhetsproblem leder de olika synsätten till olika lösningar: "Vi måste få ner våra kostnader" respektive "Vi behöver öka våra intäkter" och "Bemanningen behöver minskas" respektive "Våra medarbetare skulle kunna göra ett bättre arbete", är några exempel.

– Ofta har företagen bättre koll på kostnader än intäkter, säger Stefan Tengblad. Men om man vänder på resonemanget och funderar på hur man kan öka intäkterna har man också råd med kostnaderna.

Hans filosofi för organisations- och medarbetarutveckling utgår från det positiva tänkesättet. Värdegrunden ska byggas nerifrån, inte uppifrån. Man ska ta tillvara den kultur som finns hos medarbetarna snarare än att en ledningsgrupp bestämmer. Gemenskap leder till samarbete, enligt en modell för medarbetarskap som Stefan Tengblad konstruerat tillsammans med Freddy Hällsten vid Göteborgs universitet. Med det måste också finnas ett ömsesidigt ansvarstagande mellan chefer och medarbetare, och en samsyn om att organisationen finns till för externa ändamål. Det är också viktigt med kontinuerlig utveckling, förändring och förbättring - man kan inte slå sig till ro efter ett förändringsarbete. Det är svårt och tidskrävande, men också nödvändigt och ska ses som en investering för framtiden.

– Dialog är det bästa verktyget för organisationsutveckling, säger Stefan Tengblad. Det skapar kraften som får igång det hela och ökar förståelsen för varandras situation.

Gert Ohlin, konsult och arbetsplatsutvecklare, har en lite annan bild av verkligheten inom handeln, något mer negativ än resultaten i studien som presenterades under eftermiddagen. Enligt Gert Ohlin är det vanligt med både överbelastning och understimulans ute i butikerna, att man har för mycket eller för lite att göra. Schemalagningen kan bli bättre, enligt honom. Att butikshefer ofta är praktiskt involverade i butiksarbetet kan visserligen vara positivt, men tar också tid från ledarskapsuppgifter som medarbetarsamtal och återkoppling. Många gånger är chefsrollerna diffusa.

Gert Ohlins företag Sustainable Performance använder sig av en prestationspyramid för att synliggöra vilka delar som krävs för att medarbetarna ska kunna prestera på topp. I grunden måste

det finnas en socialt långsiktig hållbar prestationskultur: viljan att leverera något och insikten att det finns externa intressen i verksamheten. Grundfilosofin bakom är att alla människor vill lyckas i sitt arbete och att man mår bra av att göra ett bra jobb. Topprestationer ska lyftas fram och belönas, dock ej nödvändigtvis med pengar. Uppmuntran och bekräftelse är väl så viktig. Till det behövs rätt arbetsförutsättningar. Dessa två delar utgör den största delen av pyramiden. Över det kommer kompetens (vilja och förmåga), styrning och ledning och slutligen teknik. Och det är oftast i basen det brister, berättar Gert Ohlin.

– Svaga insatser accepteras för länge hos för många, fortsätter Gert Ohlin. Men rätt förutsättningar för att göra ett bra jobb är inte samma för alla. Den individuella anpassningen är viktig. Många ser fyrkantigt.

Det prestationsfrämjande ledarskapet präglas enligt honom av ett stort förtroendekapital från medarbetarna, kontinuerlig feedback - både positiv och tillrättaläggande, tillit i ord och handling, rätt avvägda krav på medarbetarna och tydligt kommunicerade mål.

– Många chefer har problem med den positiva feedbacken, säger han. Särskilt den äldre generationen. De tror att folk mår bra av lite osäkerhet, att det får dem att ligga i lite mer. Men då förstår man inte vad som händer i huvudet, att man börjar tänka negativt.

Enligt Gert Ohlin ser många chefer för kortsiktigt på ledarskapet, driver på för hårt eller missar att utnyttja de anställdas kompetens. Långsiktigt hållbara prestationer kräver bättre hushållning med medarbetarna: rätt avvägda krav som förändras med tiden, stimulerande arbetsuppgifter och kontinuerlig utveckling, trygga arbetsförutsättningar och stora möjligheter att påverka sin egen situation. Sist men inte minst arbetsgemenskap.

– Håll ihop teamet. Man kan lära av lagidrott. En bra gemenskap i omklädningsrummet är ett villkor för att vinna på plan. Otrygghet är enormt energikrävande.

Text och foto: Lena Löfgren