



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Framtidens ledarskap i e-handelsföretag

*En kvalitativ studie om ledarskap i e-handelsföretag
tolkat genom ledarskapsmetaforer*



Författare:

Amanda Blomberg 19950724

Ab223st@student.lnu.se

Anna Glowacki 19950104

Ag222xx@student.lnu.se

Anna Johnsson 19950625

Aj223em@student.lnu.se

Handledare: Daniel Ericsson

Examinator: Anna Stafsudd

Termin: VT 2018

Kurskod: 2FE26E

Abstrakt

Det finns mycket forskning inom ledarskap då det är ett relevant fenomen att studera. Det finns dock inte mycket forskning kring hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag. Vi ville, genom en kvalitativ studie, öka vår förståelse för hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag. Detta gjorde vi genom användningen av ledarskapsmetaforer som ett tolkningsverktyg för att få en ökad förståelse för det komplexa fenomenet. Vi utförde fyra semistrukturerade intervjuer där ledare på tre e-handelsföretag fick berätta om sina erfarenheter, tolkningar och synsätt på ledarskap. Vi upptäckte att samtliga ledare hade en likartad syn på vilka egenskaper som är viktiga och att ledarskap kommer till uttryck på ett snarlikt sätt i de olika företagen. Vi fann även att våra intervjupersoners ledarskap kan tolkas med hjälp av två nya metaforer som uppkom under studiens gång.

Nyckelord

Ledarskap, e-handel, ledarskapsmetaforer, Alvesson & Spicer

Tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss att genomföra denna forskningsstudie. Tack till Joel Almqvist, Rickard Lyko, André Ihlar och Håkan Hallbäck som gjort denna studie möjlig genom sitt deltagande. Vi uppskattar att ni under våra intervjuer varit öppna och entusiastiskt delat med er av era erfarenheter. Vi vill även tacka vår handledare som med stort engagemang gett oss kontinuerlig feedback, råd och stöd under uppsatsskrivandet. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår examinator och våra opponenter som under arbetets gång bidragit med värdefulla råd och god återkoppling under alla uppsatsens delar.

Stort tack!

Vänligen,

Amanda Blomberg

Anna Glowacki

Anna Johnsson

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 SYFTE	5
1.4 DISPOSITION.....	5
1.4.1 Teoretisk referensram	5
1.4.2 Metod	6
1.4.3 Empiri och tolkning av empiriskt material.....	6
1.4.4 Diskussion.....	6
1.4.5 Slutsats	7
2 TEORETISK REFERENS RAM.....	8
2.1 STRUKTUR INOM ORGANISATIONER	8
2.1.1 Formell struktur.....	8
2.1.2 Informell struktur.....	8
2.2 E-HANDEL	9
2.2.1 E-handels uppkomst	9
2.2.2 E-handels framtid	9
2.3 LEDARSKAP.....	10
2.3.1 Ledarskap ur ett traditionellt perspektiv.....	10
2.3.2 Ledarskap i föränderliga miljöer.....	10
2.4 LEDARSKAPSMETAFORER.....	13
2.4.1 Ledaren som helgon	13
2.4.2 Ledaren som trädgårdsmästare	15
2.4.3 Ledaren som kompis.....	17
2.4.4 Ledaren som befälhavare	18
2.4.5 Ledaren som cyborg	20
2.4.6 Ledaren som översittare.....	22
2.5 TEORETISK ANALYS.....	23
3 METOD	24
3.1 ONTOLOGISKA OCH EPISTEMOLOGISKA STÄLLNINGSTAGANDEN.....	24
3.1.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	26
3.1.2 Förklaringsmodeller.....	26
3.2 FÖRFÖRSTÅELSE	27
3.3 STUDIENS UPPLÄGG	28
3.3.1 Urvalsmetod	28
3.3.2 Intervjumetod.....	29
3.3.3 Intervjuprocessen	30
3.3.4 Insamling av teori.....	32
3.3.5 Teoretisk reflektion.....	32
3.4 BESKRIVNING AV ANALYSPROCESSEN	33
3.5 UTVÄRDERING AV STUDIENS KVALITET	33
3.5.1 Trovärdighet.....	34
3.5.2 Äkthet.....	34
3.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	35
4 EMPIRI OCH TOLKNING AV EMPIRISKT MATERIAL	36
4.1 STRONGER AB	36
4.1.1 Empiri Stronger AB	36
4.1.2 Tolkning av empiriskt material Stronger AB.....	39

4.2 LYKO AB	43
4.2.1 Empiri Lyko AB, Rickard Lyko.....	43
4.2.2 Tolkning av empiriskt material Lyko AB, Rickard Lyko	48
4.2.3 Empiri Lyko AB, André Ihlar	52
4.2.4 Tolkning av empiriskt material Lyko AB, André Ihlar	57
4.3 VÅRDVÄSKAN AB	61
4.3.1 Empiri Vårdväskan AB	61
4.3.2 Tolkning av empiriskt material Vårdväskan AB.....	65
5 DISKUSSION	69
6 SLUTSATS.....	74
REFERENSER	77
BILAGA	80
INTERVJUGUIDE.....	80

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

“E-commerce is changing the shape of competition, the dynamics of the customer relationship, the speed of fulfillment, and the nature of leadership.” (Kalakota & Robinson, 2001:xix)

Ledarskap är ett fenomen som har studerats i flera århundranden. Trots att ledarskap är ett så utforskat ämne finns det många definitioner på vad ledarskap egentligen är (Bolman & Deal 1997). Alvesson och Spicer (2012:10-17) beskriver ledarskap som ett komplext och motsägelsefullt fenomen. Ledarskap är inget fysiskt objekt som går att mäta, utan kräver därför förståelse och tolkning. Detta avgör i sin tur hur vi reagerar på det. Alvesson och Spicer (2012:10-17) understryker även att ledarskap handlar om mening, förståelse, handlande och kommunikation.

Alvesson och Spicer (2012:12-13) framför att ledarskap kan uppfattas på olika sätt av olika personer i olika situationer. Reaktionen på ett ledarskap beror därmed helt på individens tolkning av det. Enligt Scott och Ashford (2010:2) kan ledarskap ses som en identitet och konstrueras i organisationer när individer kommer samman i sociala interaktioner. Detta synsätt styrks även av Bass och Stogdill (1990) som definierar ledarskap som en interaktion mellan två eller fler individer inom en grupp. Enligt Alvesson och Spicer (2012:10-17) är ledarskap närvarande i varje konversation som har med bemötandet av människor att göra och de flesta problem i samhället idag anses kunna lösas av bättre ledarskap oavsett vad problemet är. Ledarskap kan enligt Yukl (2012:6) utövas av vilken individ som helst i en social grupp där det inte finns en klar skillnad mellan ledare och medarbetare. Ledarskap kan ge individer en känsla av mening, moral, syfte och en känsla av riktning på till exempel en arbetsplats (Alvesson & Spicer (2012:10-17)).

Enligt Sandberg och Targama (2013:43) har ledarskap i många år präglats av ett rationalistiskt synsätt i form av ett byråkratiskt ledarskap där exakta regler och strikta anvisningar utformas för att styra medarbetare. Rubenowitz (2004) definierar synen på

traditionellt ledarskap som förmågan att kunna ta tillvara på de möjliga materiella och personliga resurser som finns och sedan använda dessa på bästa möjliga sätt. Detta traditionella synsätt på ledarskap som ett hierarkiskt och formellt fenomen har under den senaste tiden börjat ifrågasättas (Scott & Ashford, 2010:1). Enligt Sandberg och Targama (2013:29) finns det ett allt större anspråk på utvecklingen av snabbhet och flexibilitet, vilket i sin tur påverkar ledarskapets utformning. Sandberg och Targama (2013:29) ifrågasätter även huruvida ledare borde ompröva ledares förståelse av ledarskap för att hantera den förändring som ständigt sker. En övergång från ett byråkratiskt ledarskap till ett mer fritt och förståelseskäpande ledningsperspektiv har enligt Sandberg och Targama (2013:54) trätt fram som en konsekvens av förändringen av omvärlden.

En bransch som i hög grad har påverkats av den radikala förändringen i omvärlden är e-handelsbranschen. E-handel är ett relativt nytt begrepp som startade en ny marknad i mitten av 1990-talet. Sedan dess har den nya handeln ökat markant. Svensk Handel (2016) konstaterade att under perioden 2004 till 2015 har den svenska e-handeln ökat med cirka 20 procent per år. E-handeln har påverkat processer och ledarskap inom organisationer verksamma i branschen. Skillnaden mellan traditionell handel och e-handel har bidragit till att en förändring skapats gällande ledarskap i företag. (Kissler, 2001) Enligt Zappala och Gray (2006) är många e-handelsföretag fortfarande i den första fasen av skapandet av ledarskapskulturen inom marknaden. Det är noterbart att mycket i ledarskapet skiljer sig från företag till företag. Eftersom marknaden fortfarande är väldigt ung är företagsmodellerna och ledarskapet under ständig utveckling.

1.2 Problemdiskussion

Alvesson och Spicer (2012:10-17) ser ledarskap som ett komplext och motsägelsefullt fenomen. Detta synsätt kan speglas i Bass och Stogdills (1991) forskning om att ledarskap kan ses som en interaktion mellan två eller fler individer. Med detta påstående kan antagandet om att ledarskap är ett komplext fenomen som ser olika ut i olika typer av organisationer göras. Antagandet grundas i att människor har olika relationer och erfarenheter samt att sociala normer inom organisationer skiljer sig åt. Från det ovanstående synsättet på ledarskap som en social konstruktion, intresserar vi oss för att från ett konstruktionistiskt perspektiv skapa en djupare förståelse för hur det komplexa fenomenet ledarskap används i organisationer. Vidare vill vi genom att studera ledarskap

utveckla en bredare förståelse för dess olika former och för hur olika människor ser på ledarskap och därefter agerar på olika sätt.

Som tidigare är nämnt är ledarskap inom e-handelsbranschen ett tämligen nytt fenomen. Zappala och Gray (2006) understryker att branschen tidigare har ökat och befinner sig under ständig utveckling. Kotler (2014) tror även att den ständiga utvecklingen av den digitala ekonomin är anledningen till att många företag riktar in sig på e-handel. Enligt Zappala och Gray (2006) var ledarskapskulturen inom många e-handelsföretag vid tidpunkten relativt outvecklad. Med grund i den markanta ökningen av e-handelsföretag de senaste årtiondena gör vi antagandet att ledarskapskulturen har förändrats och fortsatt att utvecklas. Vi är i tron om att denna expansion kommer att fortsätta i samma takt inom den närmsta framtiden och att e-handelsbranschen kan komma att bli ett dominerande fenomen inom all handel. Detta ger utrymme för ett ökat intresse inom ämnet.

Det finns i nuläget forskare som har studerat ledarskap inom e-handel. Många av dessa forskare har valt att studera vilka egenskaper som är lönsamma för ett lyckat ledarskap i e-handelsföretag. Forskning bedriven av forskarna och doktorerna Harris, De Long och Donnellon (2001:11) har visat att ledarskap inom e-handel i stort sätt kräver samma egenskaper som inom andra traditionella företag. De traditionella egenskaperna består i att kunna ha en rak och tydlig kommunikation, skapa effektiva processer, sätta mål för organisationen och hantera multifunktionella team. Harris, De Long och Donnellon (2001:11) understryker dock att dessa traditionella egenskaper behöver vissa tillägg som kreativitet och flexibilitet. För att kunna anpassa ledarskapet till e-handelsbranschen måste nya egenskaper utvecklas som förmågan att kunna ta snabba beslut, skaffa samarbetspartners och ha kunskap om teknologi. Det är även viktigt att kunna behålla fokus trots ett överflöd av information, förutspå framtiden samt att attrahera och kvarhålla talanger. Kalakota och Robinson (2001:29) berättar att för att hänga med i den föränderliga, snabbt skiftande e-handelsvärlden har företagen inte råd att hamna efter. Ledare behöver därför hänga med i hur e-handeln förändrar strukturen i hela industrier då ledarskapet blir extra viktigt när framtiden är osäker. Harris, De Long och Donnellon (2001:11-14) upplyser att förmågan att kunna agera utifrån begränsad information och kunna ta snabba beslut anses vara en av e-ledarens viktigaste egenskaper. De menar även på att företagets framtid framförallt ligger i att lyckas attrahera och behålla talangfulla

anställda vilket sätter ännu ett krav på dagens ledare att vara konkurrenskraftiga.

Trots ovannämnd tidigare forskning om ämnet, saknar vi en mer utvecklad diskussion kring hur synsättet på ledarskap ser ut och hur det kommer till uttryck inom e-handelsföretag av personer som befinner sig i e-handelsföretag. Egenskaper och handlingar som kommer till uttryck på e-handelsföretag anser vi är av stort intresse. Vi vill utveckla diskussionen ytterligare och även se till hur individer inom e-handelsföretag interagerar och påverkar ledarskapet. Vi vill därför skapa en ökad förståelse för hur ledarskap ser ut i företag som är verksamma inom e-handelsbranschen.

Ledarskap inom e-handel som ett relativt nytt fenomen, medför vissa oklarheter. När ledarskap studeras kan metaforer därför användas som ett sätt att få en bättre förståelse för tvetydigheten i ledarskap. Användandet av metaforer som tolkande instrument stödjer undersökningen av ledarskap som det fenomen det är; fullt av tvetydigheter, paradoxer, missförstånd och motsägelser. De tillåter oss att utveckla kreativa insikter om ett så otydligt fenomen som ledarskap och gör det till föremål för granskning i praktiken och i den verkliga världen (Alvesson & Spicer, 2012: 69-72). Mats Alvesson och André Spicers forskning om metaforer är ett hjälpmedel för att förstå ledarskap som fenomen. Vi är därför intresserade av att använda Alvesson och Spicers metaforer i vår studie som ett tolkningsverktyg för att utveckla en ökad förståelse för hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag.

Vår studie om hur ledarskap ser ut inom e-handelsföretag bidrar till att synliggöra hur människor kommer samman och vad ledarskap har för betydelse och mening inom en organisation. Genom att belysa olika syner på ledarskap inom e-handel så skapas en ökad förståelse för konstruktionerna i en organisation som i detta fall kan användas till vidare forskning. Vi önskar att bringa klarhet i att ledarskap kan se ut på flera olika sätt beroende på den givna situationen och människors samspel mellan varandra. Ledarskap inom e-handelsbranschen är ett relativt utforskat område och vi anser även att den tidigare forskning som finns om ämnet inte är fullt utvecklad. Vill vi därför skapa en ökad förståelse och kunna sätta ord på hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag. Vi har en förutfattad bild av att organisationskulturen i ett e-handelsföretag generellt är

relativt fri och oförutsägbar. För att kunna klargöra hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag har vi därför ambitionen att använda oss av Alvesson och Spicers ledarskapsmetaforer. Att använda metaforer för att tolka ledarskap i e-handelsföretag har inte använts i tidigare forskning. Vårt teoretiska bidrag med denna studie blir därför att med hjälp av Alvesson och Spicers metaforer utveckla en ökad förståelse för hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag. Vårt praktiska bidrag med denna studie är att utveckla en ökad förståelse för företag och ledare som bedriver sin verksamhet i e-handel. Vi tror att det kan gynna utvecklingen av både företag och ledarskap inom e-handelsbranschen.

Med denna diskussion som grund har vi valt följande forskningsfrågor:

- *Vilka ledarskapskonstruktioner kommer till uttryck i e-handelsföretag?*
- *Vad har ledare för föreställningar om ledarskap i e-handelsföretag, vilka egenskaper och handlingar anses vara viktiga i ledarskap inom e-handelsföretag?*
- *Vilka metaforer om ledarskap kan identifieras i ledarens egenskaper och handlingar på e-handelsföretaget?*

1.3 Syfte

Denna uppsats syftar till att öka förståelsen för hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag.

1.4 Disposition

1.4.1 Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer vi redogöra för våra teoretiska perspektiv och teorier som vi använder oss av för att tolka empirin i denna uppsats. Vi kommer att presentera vår teoretiska referensram innan metodkapitlet, då vi grundar våra metodologiska val efter den valda teorin. Vi kommer i teorin redogöra för e-handelns uppkomst och framtid, dock kommer fokus i teorin vara på att presentera Alvesson och Spicers ledarskapsmetaforer (2012). Vi kommer även ge en inblick i ledarskap i föränderliga miljöer genom forskning genomförd av Sandberg och Targama (2013) samt ta upp Lindkvist, Bakka och Fivelsdals (2014) forskning om organisationsstrukturer. Teorin som redovisas i avsnittet kommer att

användas för att tolka vårt empiriska material. Vi är även öppna för att ny teori kan tillkomma under studiens gång då vi genomför en abduktiv studie.

1.4.2 Metod

Efter den teoretiska referensramen följer ett avsnitt där vi presenterar våra metodologiska val. Vi redogör för vårt val av en kvalitativ forskningsstudie och presenterar våra ontologiska och epistemologiska ställningstaganden. Vi förklarar vår abduktiva förklaringsmodell och vår tidigare förförståelse. Under metoden får man även en förståelse för vår urvalsprocess, intervjumetod, intervjuprocess samt hur vår analysprocess har varit. Vi beskriver avslutningsvis våra kvalitetsmått och etiska överväganden som varit en grund för studiens trovärdighet.

1.4.3 Empiri och tolkning av empiriskt material

Vi kommer i detta kapitel att presentera vårt empiriska material som vi samlat in vid våra intervjuer. De fyra genomförda intervjuerna med ledare på e-handelsföretag redovisas detaljerat i detta kapitel för att ge läsaren en tydlig bild om ledarskapet i det angivna företaget. Det empiriska materialet från intervjuerna kommer att presenteras fristående från varandra för att ge läsaren en tydlig bild av varje intervju.

Följt av varje enskild presentation av det empiriska materialet kommer en tolkning av det empiriska materialet. Tolkningen som presenteras kommer att göras med hjälp och stöd av vår valda teori; ledarskapsmetaforer. Vi kommer att tolka intervjuerna var för sig för att ge en tydligare förståelse av empirin.

1.4.4 Diskussion

Slutligen kommer diskussionskapitlet där vi kommer att föra en diskussion av vårt tolkade empiriska material. Denna diskussion kommer att föra samman de olika empiriska intervjuerna och belysa likheter och skillnader som vi funnit och hjälper oss att besvara våra forskningsfrågor. I diskussionen kommer vi att reflektera kring nya ledarskapsmetaforer som kan hjälpa oss att få en ökad förståelse för ledarskapet i e-handelsföretag.

1.4.5 Slutsats

I den sista delen av vår uppsats kommer vi att presentera våra slutsatser av vår forskningsstudie. Vi kommer att redogöra för svaren på våra tre forskningsfrågor och diskutera hur vi har uppfyllt vårt syfte. Vi kommer slutligen ge förslag på fortsatt forskning och diskussion samt hur vår studie kan bidra till ett hållbart samhälle.

2 Teoretisk referensram

2.1 Struktur inom organisationer

Struktur kan definieras som en stadig ordning av olika komponenter i en helhet. De flesta organisationer idag använder sig av organisationssystem som hanterar indelningen i avdelningar och ledningsfunktioner. Inom organisationer kan strukturer se olika ut beroende på organisationens utformning och de måste inte vara synliga utan kan även ses som bakomliggande och gömda. Strukturer kan definieras som en viktig beståndsdel som påverkar beteenden inom organisationer. Strukturer är av stor betydelse eftersom bakomliggande orsaker till ett särskilt beteende kan avslöjas och konkretiseras. En del organisationer använder sig av en så kallad formell struktur och andra av en informell struktur. (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014:47)

2.1.1 Formell struktur

Formell struktur kan beskrivas som en uppsättning av huvudregler som är gällande inom en organisation, där hänsyn till arbetsdelning och styrning görs. Dessa huvudregler behöver inte nödvändigtvis vara nedskrivna, de kan komma till uttryck i traditioner för arbetsdelning och gruppkonstruktioner som tas för givet av individerna inom en organisation. Den formella strukturen ser till så att organisationens ledning kan styra arbetsprocesserna och den kan beskrivas som ett instrument för bestämda syften. Formalisering definieras som ett mått för hur stor betydelse företag lägger vid regler, direktiv och för vidare formella strukturer. En term som ofta kopplas ihop med formell struktur är byråkrati som är en synonym för en "formell och komplex organisation". Byråkratin är en väsentlig organisationsform i många företag, och många stora företag är beroende av en fundamental formell struktur för att kunna existera. (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014:47)

2.1.2 Informell struktur

Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2013:48) understryker att den formella strukturen emellanåt kan anses vara otillräcklig. Människan har sociala behov som kontakt och bekräftelse, vilket det formella systemet inte tar hänsyn till. Den informella sociala strukturen innefattar roller och kan definieras som summan av förväntningar kring

uppgifter och beteende som riktas mot en specifik person i en given ställning. De anställda söker tillfredsställelse hos varandra då organisationen inte kan uppfylla alla behov. Detta leder till att spontana kontakter uppkommer och att diverse grupperingar och sociala konstruktioner skapas. (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2013:48)

2.2 E-handel

2.2.1 E-handelns uppkomst

Det som började med postorderhandeln har med hjälp av internets gigantiska expansion utvecklats till dagens E-handel (HUI, 2013). E-handel innebär att ett företag eller privatperson köper eller säljer en produkt eller tjänst på internet som sedan levereras till köparens önskade utlämningsställe (Nationalencyklopedin, 2018). Bandyo-padhyay (2002) hänvisar e-handelns start till mitten av 1990-talet, det var vid denna tidpunkt som amazon startade upp sin e-handelssajt och det ses som starten av det stora fenomenet e-handel. Vid denna tid investerades mycket kapital och stora satsningar gjordes på e-handeln, men den stora IT-kraschen som slog till i början av 2000-talet gjorde att utvecklingskurvan avtog (Svensk handel, 2016). Efter detta har uppbyggnaden av e-handeln i Sverige utvecklats och byggts upp och har sedan mitten av 2000-talet haft en väldigt kraftig tillväxt (HUI, 2013). Från 2004 till 2015 har den svenska e-handeln ökat och växt med cirka 20 procent per år (Svensk handel, 2016).

2.2.2 E-handelns framtid

Trots att det är omöjligt att säkert förutspå e-handelns framtid, finns det vissa föreställningar kring e-handelns tillväxt. HUI (2013) framför att e-handeln växer påtagligt och att allt fler företag och konsumenterna utnyttjar nätet till att göra affärer. Svensk handel (2016) menar att yngre generationer är mer e-mogna och köper allt mer inom e-handel jämfört med äldre generationer, vilket är en betydande faktor för e-handelns tillväxt. HUI (2013) tror även att e-handeln kan komma att växa i en ännu snabbare hastighet under de närmaste fem till tio åren. Ett argument är att den tekniska utvecklingen troligen kommer att expandera, samt att konsumenternas inställningar och vanor kommer mogna och anpassas. HUI (2013) tror vidare att det är priserna som är en viktig faktor till att konsumtionen ökar på nätet. En bidragande faktor till detta är att det blir enklare att göra prisjämförelser för konsumenterna så de kan hitta det billigaste alternativet. Ett annat

antagande HUI (2013) gör är att e-handelsområdet kommer generera fler innovativa idéer under den närmsta framtiden som även kommer stärka efterfrågan.

2.3 Ledarskap

2.3.1 Ledarskap ur ett traditionellt perspektiv

Det traditionella ledarskapet kan hänföras till det rationalistiska synsättet på ledarskap som präglade 1900-talet och den byråkratiska styrning som använts långt tillbaka i historien. Byråkratin gjorde det möjligt för makthavaren att kontrollera att organisationen handlade i enlighet med deras önskemål. Detta gjordes möjligt genom att makthavaren försökte förutspå de uppgifter och problem de anställda kunde möta och utarbetade efter det exakta regler och anvisningar de skulle följa. För att makthavaren skulle få sin vilja igenom krävdes lydnad. Detta uppnåddes genom att skapa respekt för auktoriteter, regler samt genom belöningar och bestraffningar. Detta system utvecklade även många hierarkiska nivåer för att problemen skulle kunna skickas vidare upp till högre nivåer. (Sandberg & Targama, 2013:42-43)

I de klassiska sätten att se på ledarskap är intresset enligt Alvesson, Blom och Sveningsson (2017:54) mer fokuserat på chefer och formella överordnade än informella påverkansprocesser bland medarbetare och utgår från en formell och hierarkisk syn på ledarskap. Detta traditionella perspektiv på ledarskap har betonat målrationalitet, mätbarhet, objektivitet, kontroll och styrning. (Sandberg & Targama, 2013:44) Ett klassiskt och rationalistiskt perspektiv utgår även från kvantitativa mått där objektivitet och mätbarhet står i centrum (Sandberg & Targama, 2013:46). Ledarskapet hänvisas även ofta till olika personlighetsdrag där vissa medfödda personlighetsaspekter anser göra vissa människor till ledare (Alvesson & Spicer, 2012: 25).

2.3.2 Ledarskap i föränderliga miljöer

Yukl (2012:48) hävdar att ledarskapet ständigt förändras till följd av ekonomiska, politiska och sociala trender. Ledarskap har under historien genomgått flera förändringar som kan betraktas som olika trender enligt Sandberg och Targama (2013:15). Olika metoder och idéer lanseras ständigt och sprids till alla de praktiker som kämpar med svårigheterna att leda och söker efter bättre verktyg för att optimera ledarskapet. När

dessa nya metoder inte visar någon förbättring på problemen byts de återigen ut. Förutom detta ständiga flöde av idéer som byts ut med några få års mellanrum, finns det mer långsiktiga svängningar i synen på ledarskap som omprövar grundläggande principer inom organisation och ledarskap. (Sandberg & Targama, 2013:15) Detta leder till ett så kallat paradigmskifte där grundläggande tankemönster blir ifrågasatta och gradvis ersatta av nya principer och sätt att tänka. Dessa omprövningar uppstår ofta av tekniska, strukturella och ekonomiska förändringar till följd av förändrade förutsättningar. (Sandberg & Targama, 2013:15-16)

Sandberg och Targama (2013:16) påpekar att flera forskare argumenterat för att det förts en djupgående omprövning vad gäller organisering och ledning under 1900-talet, utmärkande för ett paradigmskifte. Detta har tagit sig i uttryck genom att det tidigare ledarskapet utgått från en strikt verksamhet som styrt och reglerat människors handlande via administrativa regler och system via anvisningar från överordnade. Det nya sättet att se på ledarskap förser istället medarbetarna med större och friare handlingsutrymme. De vägleds och styrs med syftet att de självständigt ska förstå vad som ska åstadkommas, vilka krav som finns på verksamheten och vilka förutsättningar de har. Detta nya synsätt på ledarskap syftar till att ledningen försöker göra medarbetarna mer delaktiga i arbetet och på så sätt uppnå bättre resultat. Vision, värdegrund och strategiska riktlinjer har blivit allt viktigare styrinstrument där medarbetarnas friare handlingsutrymme förväntas leda till mer kreativitet och bättre problemlösningsförmåga, med målet att nå bättre resultat i verksamheten. (Sandberg & Targama, 2013:16)

Vår förändrade omvärld kräver en ny form av ledning. Yukl (2012:48) hävdar att globaliseringen fortsätter växa sig allt starkare och att marknaderna i andra länder blivit allt viktigare. Fler företag blir multinationella och ledares ansvarsområden täcker i högre grad internationellt arbete där vikten av samarbete och kommunikation med människor från olika kulturer blir allt viktigare (Yukl, 2012:48). Den nya globala konkurrensen har ökat vikten av att vara mer kundanpassad vilket leder till större krav på flexibilitet, bedömningar, spontan problemlösning och fler beslutsfattare. (Sandberg & Targama, 2013:17-18) Framförallt har informationsteknologin gett nya förutsättningar vilket även har bidragit till globaliseringen. Internationellt sammankopplade informationssystem gör det möjligt för ledningen att få löpande rapportering om vad som sker i verksamheten och

ekonomin inom alla deras enheter i världen. Teknologin utökar därmed ledarnas och medarbetarnas möjlighet att bedriva verksamheten, vilket har medfört att nya relationer kunnat skapas. (Sandberg & Targama, 2013:20)

Förutom de teknologiska förändringarna i samhället har det skett en skiftning av synen på vad människor vill ha ut av sitt arbete som idag inkluderar en möjlighet att förverkliga sig själv, att få möta stimulerande utmaningar, utnyttja sin kreativitet och skicklighet. Det går att finna en växande individualism med större fokus på jaget och där frihet och självständighet värderas högt. Detta har medfört att vikten av trivsel på arbetsplatsen, goda sociala relationer och möjlighet till personlig utveckling har ökat som krav på ledningarna. Detta ses nu som en nödvändighet för att skapa attraktiva arbetsplatser som kan attrahera och behålla duktiga människor. Denna förändrade omvärld ställer företagets ledning inför utmaningen att anpassa strukturer och arbetssätt inför de nya förutsättningarna. (Sandberg & Targama, 2013:24) Till exempel finns det bland annat teambaserade organisationer som i stor grad utgår ifrån delat ledarskap där ledaren förväntas agera mer som en coach (Yukl, 2012:48). Nya metoder för att organisera och leda behöver anpassas efter att medarbetarna är allt mer självständiga (Sandberg & Targama, 2013:27).

Internet- och e-handelsbaserade företag är relativt nya på marknaden och har gett upphov till en ny trend. Dessa "virtuella" eller "nätverksbaserade" organisationsformer outsourcar flertalet tjänster till andra företag och kräver därmed ökad tilltro till utomstående leverantörer, konsulter och entreprenörer för att få varor, material och tjänster till sina verksamheter. (Yukl, 2012:48-49). Enligt Yukl (2012:48) har forskare som undersökt hur ledares färdigheter skiljer sig åt mellan virtuella- och traditionella företag, hittat vissa skillnader. Ledare för virtuella företag uppges behöva ha betydligt större kunskaper i informationsteknologi och projektledning. Dessa ledare måste besitta förmågan att förhandla om samarbete med andra organisationer, identifiera strategiska möjligheter och allianser samt koordinera aktiviteter på flera platser på jordklotet. (Yukl, 2012:49)

2.4 Ledarskapsmetaforer

För att kunna få en förståelse av det komplexa fenomenet ledarskap i e-handel, kan en del organisatoriska verktyg vara fördelaktiga. Enligt Alvesson och Spicer (2012:49-52) kan metaforer användas för att göra begreppet ledarskap mer begripligt och minska den förvirring, komplexitet och de svårigheter som möts vid försök att definiera dess innebörd. Mats Alvesson och André Spicers bok *Ledarskapsmetaforer - Att förstå ledarskap i verkligheten* kan klargöra hur människor tänker kring ledarskap då detta mer kreativa sätt öppnar upp ledarskapsbegreppet för ytterligare forskning. Det breddar även sättet att tala och tänka om ledarskap på ett annat sätt än konventionella undersökningsmetoder tillåter. Metaforerna bidrar till reflektion över begreppet. Alvesson och Spicer (2012:58) skriver att genom att utforska en rad metaforer finns det möjlighet att få en förståelse för hur ledarskap praktiseras på arbetsplatser. De underlättar för vår egen förståelse av andra människors erfarenheter och genererar insikt, samtidigt som de underlättar kommunikation och utvecklar nya idéer så vi får en bättre förståelse för den sociala verkligheten. Metaforer skapar associationer hos människor som kan leda till nya och utvecklade antaganden. (Alvesson & Spicer, 2012:57-61)

Det finns sex metaforer som fångar in moral, utveckling, positivt socialt stöd, befallning, maskinliknande effektivitet och sanktioner som nyckelord runt ledarskap. Dessa sex metaforer utgörs av helgonet, trädgårdsmästaren, kompisen, befälhavaren, cyborgen och översittaren och ger ett brett perspektiv på ledarskap (Alvesson & Spicer, 2012:49-52). Dessa metaforer grundar sig på hur ledare och hur de som leds tänker kring ledarskap och är grundat på Alvesson och Spicers forskning. Bland dessa metaforer används inte endast de stereotypiskt uppskattade metaforerna med en positiv syn på ledarskap, utan även metaforer som belyser ledarskapets mörkare sidor som det inte talas lika ofta om, som översittaren och cyborgen. Detta för att skapa en mer verklig och realistisk bild av ledarskapet som ett komplext fenomen med flera sidor. (Alvesson & Spicer, 2012:72)

2.4.1 Ledaren som helgon

Alvesson (2012:71) beskriver ledaren som helgon som en person som kan ge moralisk vägledning och har högt förtroende hos sina medarbetare. Enligt Alvesson (2012:87) är en version av den helgonliknande ledaren att ledaren är villig att uppoffra sig själv i många situationer. Ledaren är inte rädd för att ta risker som i sin tur kan leda till att

organisationens mål och uppdrag uppfylls. Skulle det vara så att problem uppkommer är ledaren som ett helgon den som antar rollen som syndabock. Det påstås att denna typ av uppoffring och viljan att ställa upp för sina medarbetare leder till god tillit inom gruppen. (Alvesson, 2012:87-88) En annan vinkel som Alvesson (2012:89) använder vid beskrivandet av ledaren som helgon är att ledaren är villig att göra mycket för att nå det högre syftet och inte drivs av själviska motiv. Alvesson (2012:89) menar även på att detta i affärslivet ofta speglar sig i att ledaren är villig att göra allt för att maximera organisationens resultat. Privata mål och ambitioner kan sättas åt sidan för att istället se till det stora övergripande syftet. En annan möjlig vinkel på ledaren som helgon är att helgonet som person är öppen, ärlig, hänsynsfull, opretentiös och gillar att motivera sina medarbetare. Ledaren som helgon utstrålar en hög moral och är som person mycket omtyckt av sin omgivning. (Alvesson, 2012:90)

Alvesson (2012:91) menar att en ledare med hög moral kan anses vara naiv, speciellt om man frågar de underställda, och vissa i dess omgivning börjar utnyttja ledaren som helgon. Genom att leda med en hög moralisk ståndpunkt hävdar Alvesson (2012:91) att prestationer kan optimeras på flera olika vis. Relationer kan även bli bättre och ledaren uppfattas som en som är villig att göra positiva saker för medarbetarna. Detta kan i sin tur leda till att medarbetarna är villiga att ställa upp för ledaren i samma grad som han är för dem (Alvesson, 2016:92).

Helgonmetaforen beskrivs ofta i litteraturen och är många gånger chefers egna synsätt på sitt ledarskap. Något som är noterbart är att många av dagens ledare i organisationer sällan lever upp till den helgonmetafor som är så omskriven i litteraturen. Idén om att vara just moraliskt högtstående när det kommer till ledarskap anses ofta som normen. (Alvesson, 2012:93) Alvesson (2012:94) menar att vid intervjuer med chefer är nästintill alla starkt draga till att framstå som moraliskt korrekta vid beskrivning av sitt ledarskap.

Alvesson (2012:102) anser att ledare som framstår och agerar som moraliskt toppresterande kan kompensera för de andra brister ledaren kan tänkas ha. I de fall då ledaren saknar expertkunskap som medarbetarna i sin tur har, kan den moraliska topprestationen ses som ett annat sätt att göra medarbetarna nöjda med ledarskapet (Alvesson, 2012:102). Alvesson (2012:102) betonar även att medarbetarna undviker att

föra chefen bakom ljuset med grund i den höga moralen som ledaren besitter, trots ledarens eventuella brist av expertkunskap. Alvesson (2012:103) kallar de moraliska sidorna en helgonliknande ledare besitter som en resurs för ledaren. En ledare med ett helgonliknande tänk säger mer om ledarens önsketänkande än hur ledaren är i den faktiska verkligheten (Alvesson, 2012:103).

2.4.2 Ledaren som trädgårdsmästare

Huzzard och Spoelstra (2012:106) beskriver ledaren som trädgårdsmästare som en ledare där främjandet av att de anställda ska växa är centralt. Anledningen till detta är att de anställda ska kunna utvecklas till individer som uppnår sin ideala och fulla arbetsförmåga. Inom den kreativa industrin är personligt växande i hög grad ett ideal och en önskedröm för både ledare och anställda. Målet att endast uppnå framgång i sin karriär är enligt Huzzard och Spoelstra (2012:106) inte längre tillräckligt. Det ultimata målet för arbete i dagens samhälle syftar på ett personligt förverkligande och att uppnå sin fullständiga kapacitet (Huzzard & Spoelstra, 2012:106).

Vad menar Huzzard och Spoelstra med växande? Det personliga växandet syftar inte endast på fördelarna för den individ som växer, utan det personliga växandet är ytterst nödvändigt för det organisatoriska växandet. Ledaren framstår i detta sammanhang som en individ som själv är bra på att växa, men framförallt får andra individer att växa (Huzzard & Spoelstra, 2012:107). Huzzard och Spoelstra (2012:108) nämner i sin metaforforskning infallsvinkeln "inifrån och ut", som syftar på att individer behöver utveckla sina inre motiv och attribut som grund för att ta itu med den yttre världen. Huzzard och Spoelstra (2012:110) anser att ledaren som trädgårdsmästare därför ska förse förutsättningarna för att de anställda ska få möjligheten att kunna verkliggöra sig själva till både sitt eget men även företagets bästa.

Huzzard och Spoelstra (2012:111) presenterar också att vissa ledare inte ser växandet som ett idealiskt fenomen och att växande inte är lösningen på alla dilemman. Att lägga för mycket vikt vid att skapa möjligheten för de anställda att växa kan i vissa fall tolkas som en svaghet i kontexten att ledare tappar status. Huzzard och Spoelstra (2012:112) understryker därför att vissa ledare hellre ser det växande synsättet på ledarskap som något man bör vara försiktig med för att inte ge de anställda för mycket självständighet.

Huzzard och Spoelstra (2012:122) understryker i sin forskning om metaforer att ledaren som trädgårdsmästare inte endast bör associeras med att ge förutsättningar för medarbetare och få anställda att växa. Mer specifikt är en välskött trädgård beroende av den sköra balansgången mellan naturlagar och trädgårdsmästarens ömhjärtade tillsyn. Om trädgårdsmästarens tillsyn bortfaller kommer naturens lagar dominera. Detta kommer i sin tur leda till att trädgården kommer vissna, växa igen och i värsta fall förfalla. Med andra ord ska ledaren främja växande inom vissa ramar, så de anställda inte växer i fel riktning för att se till så individerna växer i enlighet med organisationens mål. (Huzzard & Spoelstra, 2012:122)

Huzzard och Spoelstra (2012:108) nämner vissa ledarskapsteorier som stämmer bra överens med trädgårdsmästaren som ledare. En av dessa teorier är *coach-ledarskapet*. Ledaren som trädgårdsmästare är en coach i den kontexten att coachen skapar förutsättningar för att varje individs personliga motivation och utveckling ska kunna frodas. Trädgårdsmästaren som ledarskapsmetafor förekommer även i ledarskapsteorier som *självledarskap* och *superledarskap*. Dessa ledarskapsteorier syftar till att inspirera andra till att självständigt kunna leda sig själva (Huzzard & Spoelstra, 2012:109). Skillnaden mellan dessa ledarskapsteorier och coach-ledarskapet är till exempel att superledarskap lägger större tyngd vid den enskilda ledarens storhet. Superledarskap är när en ledare inspirerar medarbetarna till att själva ta självständiga beslut som slutligen får följd för att företaget och alla dess individer, både ledare som anställda, blomstrar. Superledarskap är något som en individ kan utveckla, med andra ord behöver det inte vara ett medfött fenomen. Huzzard och Spoelstra (2012:109) Huzzard och Spoelstra (2012:110) nämner även en tredje ledarskapsteori som speglas i trädgårdsmästarmetaforen, nämligen det *autentiska ledarskapet*. Genom att de anställda får sitt autentiska jag uttryckt i form av att ha det roligt och lekfullt på arbetsplatsen, kommer de bli mer kreativa, intensiva och bidra till företagets bästa. Liknelsen mellan autentiskt ledarskap och ledarskapsteorierna om självledarskap, är att ledarskapet syftar till att den individuella utvecklingen ger effekter för företagets välmående. (Huzzard & Spoelstra, 2012:110).

2.4.3 *Ledaren som kompis*

Svenningsson och Blom (2012:129) lyfter fram vikten av att ledare ska arbeta för att öka de anställdas välbefinnande för att i slutändan öka motivation och prestation. Tillvaron i många företag i dagens samhälle är emellertid invecklad och svår, vilket påverkar de anställdas välbefinnande. Stress, oro och en känsla av bristande mening på arbetsplatsen är inga ovanliga fenomen och är ofta anledningen till att anställda blir sjuka. Svenningsson och Blom (2012:131) understryker även att många chefer försöker motverka dessa olyckliga fenomen genom att använda ett informellt ledarskapssätt som kan speglas i ledarskapsmetaforen ledaren som kompis. Ledaren som kompis är enligt Svenningsson och Blom (2012:132) en ledare som tar hand om och bryr sig om individer och deras välmående för att bygga starka band till människor och bidra till en god stämning. Ett sådant beteende kan liknas med hur kompisar på ett idealt sätt betar sig och används av chefer för att öka motivation och engagemang (Svenningsson & Blom, 2012:132).

Svenningsson och Blom (2012:132) nämner fyra olika former av ledarskap som är relaterade till kompismetaforen. En av dessa former är *uppmuntran*. När ledare utövar ledarskap är uppmuntran ett vanligt tema som gör att människor mår bra. Uppmuntran kan ofta handla om små handlingar som uppmuntrar vardagliga händelser, som sedan har stor betydelse i slutändan. Exempel på sådana handlingar kan vara att tilltala anställda med deras namn under möten, säga grattis när någon fyller år eller genom att visa en allmän positiv uppskattning vid bemötandet av anställda på arbetsplatsen (Svenningsson & Blom, 2012:133). Genom att individer känner en ökad motivation och ett ökat engagemang gynnar detta i sin tur organisationens välmående. En annan form av ledarskap som är relaterad till metaforen ledaren som kompis är *deltagande*. Svenningsson och Blom (2012:134) benämner att många chefer ser deltagande som en central aspekt i sitt ledarskap. Deras argument är att ledarskap handlar om att få människor att känna sig delaktiga och viktiga för företaget. Syftet med denna form av ledarskap är att engagemang ska växa fram när individer deltar i en större uppgift eller uppdrag. Detta engagemang ska i sin tur gynna organisationen eller företaget. Enligt Svenningsson och Blom (2012:135) är den tredje ledarskapsformen att *finnas till hands*. Denna ledarskapsform syftar till att se och lyssna på de anställda. Att ha ögon och öron öppna för stämningar, incidenter och att upptäcka störningar i atmosfären och handla

därefter anses i Svenningsson och Bloms (2012:135) metaforforskning vara några exempel på att finnas till hands. Den sista ledarskapsformen *skydd* syftar till att agera som en slags skyddsskärm mellan organisationsnivåer i företaget för de anställda. Att skydda sina anställda kan i denna kontext tolkas som att se till att de anställda inte utsätts för skadlig kontroll och impopulära byråkratiska ansträngningar från toppledningen. (Svenningsson & Blom, 2012: 137)

Ledare som lägger vikt vid att göra sig kompis med anställda, genom att ta hand om och hjälpa dem, har som mål att motivera och på så sätt öka produktiviteten och effektiviteten. De anställda känner då en större känsla av lojalitet mot företaget (Svenningsson & Blom, 2012:147). Svenningsson och Blom (2012:147) nämner dock en del kritiska aspekter på det så kallade kompisledarskapet. Kompisledarskap kan ibland skapa oönskade beroenden mellan människor, i denna kontext mellan ledare och anställda, som går emot företagets målsättningar istället för att främja dem.

2.4.4 Ledaren som befälhavare

Spicer (2012:155) har genom sin forskning kommit fram till slutsatsen att befälhavaren är en metafor för en ledarskapsstil som huvudsakligen utgörs av strikta instruktioner och order. Denna ledarskapsstil liknas ofta vid ett militäriskt synsätt och beaktar att arbetsplatser ofta är fyllda av krigsmetaforer. Fortfarande förväntas ledare många gånger ha ett aggressivt och målfokuserat beteende med tydlig maktfördelning. (Spicer, 2012:155) Ofta refereras dessa ledare till att vara stereotypa alfahannar som inte kan rå för att de hamnar i maktpositioner och dominerar. Dessa alfahannar har stort prestationsfokus, är väldigt framgångsinriktade, har hög stresstolerans och väldigt låg grad av självinsikt. Samtidigt älskar de att ha ansvar, är handlingskraftiga och intoleranta mot obeslutsamhet och kritik från underordnade. Denna form av ledarskapsstil anammar ett hårt ledarskap till skillnad från synsättet på att ledarskap ska vara utvecklande och inspirerande för de anställda. De har inget intresse för andras känslor och gör vad som krävs för att nå sina mål oberoende av om det leder till skadade relationer. (Spicer, 2012:156)

Enligt Spicer (2012:157) har befälhavaren ett stort behov av att hävda sin dominans. Denna föreställning om att ledarskap kräver svåra och tuffa handlingar och beslut är en

populär syn i affärsvärlden. Befälhavare går idag emot flera samtida ledarskapsteorier vilka betonar humanistiska infallsvinklar, empowerment, deltagande och engagemang. Befälhavarens ledarstil handlar dock inte om något maktmissbruk utan befälhavarens maktposition tjänar istället till att få saker och ting gjorda på det snabbaste och mest effektiva sättet. (Spicer, 2012:157-158) Metaforen befälhavare har blivit uppdelad i fyra varianter som kallas för ledaren vid fronten, rövsparkaren, antagonisten och regelbrytaren (Spicer, 2012:163).

Spicer (2012:163) definierar ledaren vid fronten som en ledare som är handlingskraftig och vill leda från händelsernas centrum och agera som en förebild för vad som förväntas av medarbetarna. Befälhavare är enligt detta synsätt fokuserade på att vara praktiska och engagerade i andras arbete för att tillsammans lösa praktiska problem (Spicer, 2012: 163-164). Rövsparkaren beskrivs av Spicer (2012:165) som en ledare som använder drastiska metoder för att motivera sina anställda och få sin vilja igenom. Genom att ge en ”spark i baken” skapas en fruktan hos medarbetarna. Detta uppnår befälhavaren genom att ha ständig uppsyn över allt arbete och vara närvarande och övervaka medarbetarna och projekten. Denna metafor motiverar människor genom fruktan för hårda bestraffningar, uppsägning och ångest hos medarbetarna för att få saker och ting uträttade. (Spicer, 2012:165-166)

Befälhavare gör sig själva till antagonister och riktar medarbetarnas uppmärksamhet och hätskhet mot en fiende. Här leder befälhavaren genom att vara tydlig med vem eller vad organisationen har som fiende. (Spicer, 2012:166) Regelbrytaren bryter mot organisationens regler och skapar istället sina egna regler genom att göra på sitt sätt. Ledaren försöker hitta och skapa egna versioner av vad som är rätt och fel, acceptabelt eller oacceptabelt och avvisar därför organisationens officiella regelbok om hur verksamheten ska styras (Spicer, 2012:167). Genom att ignorera formella rutiner och skapa sina egna regler kan överlägsna prestationer upprätthållas i ett team enligt befälhavaren (Spicer, 2012:168).

Ledaren som befälhavare anses gå emot de nya humanistiska idealen, trots detta hävdar Spicer (2012:169) att den är effektiv. Genom att en befälhavare ställer sig själv i främsta ledet visar den också på att den är beredd att uppoffra sitt rykte och position för sin sak.

Detta genererar ett tydligt budskap om att ledaren tror på och är engagerad i uppgiften och tar itu med konkreta problem. Engagemanget i organisationens dagliga uppgifter, tilltron och det genuina intresset för medarbetarnas uppgifter genererar respekt för ledaren. (Spicer, 2012:169) Ytterligare exempel på sätt som befälhavaren visar sin makt på är enligt Spicer, (2012:171) genom fasta handslag, kroppslig styrka, uthållighet i arbetet, affärs kostymer som ger bredare axlar och eleganta kontor på översta våningarna för att symboliskt visa deras höga position. Befälhavaren placerar sig i en heroisk position. Det kan vara effektivt i krissituationer där det behövs klara direktiv och konkret handling. Att en enda person ska kunna lösa en konflikt är dock orealistiskt och verkligheten handlar mer om att vara tålmodig och kunna hantera vardaglig verksamhet med förhandlingar, utveckling och överenskommelser. Befälhavaren har en mycket auktoritär syn på ledarskapet och den maskulina framtoningen har en tendens att utesluta kvinnor i organisationen. Eftersom fokus ligger på viljan och begäret att styra andra människor vilket påminner om rå styrka och våld. (Spicer 2012:174-177) Enligt Spicer (2012:178) är befälhavaren en högst använd metod inom flera nutida organisationer.

2.4.5 Ledaren som cyborg

Muhr (2012:179) porträtterar ledaren som cyborg som en person med mekanistisk överlägsenhet som framstår som en övernaturlig människa. I dagens marknader är det ständigt snabba vändningar som ställer nya krav på ledare i organisationer (Muhr, 2012:179). Dessa ledare skall bidra till att organisationen och medarbetarna arbetar ut till sin fulla potential och ständigt strävar efter att utvecklas. Ledaren som cyborg ses som ansiktet utåt för organisationen och blir själva bemötta och får beröm för organisationens framgångar (Muhr, 2012:179). Enligt Muhr (2012:179) räknar man med att en ledare med inslag av cyborgmetaforen inte misslyckas, utan har ett felfritt arbetssätt. Muhr (2012:180) skriver att "cyborgledaren blir således en symbol för en ledare som framstår som delvis människa och delvis maskin".

Något som Muhr (2012:181) lyfter som gemensamt hos många cyborgledare är att de är villiga att offra mycket för att bli bäst och fulländade i sitt arbete. För att få en grundligare förståelse för ledaren som cyborg använder Muhr (2012:195) tre idealtyper; karisborgen, teknokraten och perfektionisten. En renodlad cyborg ledare kan inneha kännetecknen från alla tre men det är vanligast att drag från en eller två uppvisas hos en cyborgledare (Muhr,

2012:195). Muhr (2012:195) beskriver karisborgen som en ledare med mycket makt och som är väldigt framgångsrik. Ledaren är i sin tur felfri vilket medför att samma handlingar förväntas av medarbetarna. Ledaren har nolltolerans för misslyckanden. Ledaren har ständigt fokus på de uppsatta målen och framställs av vissa medarbetare som aggressiva (Muhr, 2012:196). Teknokraten beskrivs av Muhr (2012:196) som en ledare som till skillnad från karisborgen inte framstår som aggressiv. Ledaren är istället övernaturligt bra på sitt arbete vilket skapar en typ av beundran från medarbetarna. Perfektionisten beskrivs av Muhr (2012:196) som en ledare som lägger mycket fokus på detaljer. Alla arbetsuppgifter utförs med perfektion och ledaren som cyborg strävar alltid efter att vara bäst i sina prestationer och förväntar sig även samma typ av höga prestationer av sina medarbetare. Perfektionisten är väldigt målinriktad och bryr sig inte om människorna i omgivningen som personen i fråga leder. Medarbetarna ses som ett medel för att nå de organisationens uppsatta mål. Bästa möjliga resultat har alltid högst prioritet. (Muhr, 2012:196)

Att ha outtröttlig energi är något som många cyborgledare har gemensamt, att kunna arbeta oavbrutet i flera timmar utan att visa några som helst tecken på svaghet (Muhr, 2012:198). Muhr (2012:198) förklarar även att ledaren som cyborg har väldigt bra självförtroende och själv tror på alla sina idéer och mål. Detta är något som bidrar till att medarbetarna kan uppfatta dem som övermänskliga. En förförisk övertalningsförmåga är något som de också är bra på att använda för att få sin vilja igenom (Muhr, 2012:198). Genom att vara en bra talare kan de genom sin auktoritet enkelt övertala och styra sina medarbetare in i den önskade riktningen (Muhr, 2012:198-199). Personliga känslor är något som sällan hittas på en arbetsplats med en cyborgledare. Allt som har med arbetet att göra har de ett starkt band till och de är väldigt involverade i samtalen som hålls, men när samtalen skiftar från professionellt till personligt blir de ofta mycket känslokalla. Cyborgledaren håller huvudet högt och har inga problem med att argumentera för sina prestationer och emot sina personliga svagheter och utstrålar ofta en typ av överlägsenhet. (Muhr, 2012:200)

Risken som Muhr (2012:204) beskriver med denna typ av ledare är att de på ett negativt sätt kan skada medarbetarna. I försök att prestera på samma höga nivå som sin ledare kan de anställda pressa sig så hårt mot gränsen att de skadar sig själva. Det finns även en risk

i att fokus läggs på att prestera på topp istället för att faktiskt genomföra sina arbetsuppgifter (Muhr, 2012:204).

2.4.6 Ledaren som översittare

Kärreman (2012:212) skriver att ledaren som översittare speglar de mörka sidorna som kan komma från ledarskap. Översittaren kan vara skrämmande, hotfull och utföra handlingar väldigt systematiskt för att få sin vilja igenom. För att visa sin makt kan vissa handlingar utföras i syfte att förödmjuka medarbetare för att till exempel bevisa att ett uttalande är felaktigt. Ett exempel på en handling som kan komma från en översittare är att ständigt ge negativ feedback för att långsiktigt underminera sina medarbetare. (Kärreman, 2012:214) Kärreman (2012:217) hävdar att ledande genom översitteri till stor del i litteraturen beskrivs som väldigt destruktivt och dysfunktionellt och klassas många gånger som ett misslyckat ledarskap.

Kärreman (2012:217) menar att det inte endast finns negativa kopplingar till ledaren som översittare, ibland kan det leda till vissa positiva resultat. Det kan vara situationer där missdådare varit inblandade och de behöver en tillsägelse för att inse sina misstag och situationen behöver stabiliseras (Kärreman, 2012:217). Enligt Kärreman (2012:218) är översitteri även användbart när man vill påvisa statuskillnader i ett företag. Är man som ledare en del av ett underrepresenterat kön kan det vara en vinnande strategi att använda sig av förödmjukelse vid vissa sammanhang, detta för att få respekt och uppskattning från sina medarbetare. Förödmjukelsen används då för att vända om ett underläge till ett övertag. (Kärreman, 2012:218)

De vanligaste handlingarna som identifieras hos ledaren som översittare är att undergräva, undertrycka, exkludera och tysta (Kärreman, 2012:219). Som nämnts ovan kommer det ofta till uttryck genom förnedring men det är även vanligt att det förs fram genom illvilja och skrämsel. Illviljan genomförs för att avsiktligt skada eller förstöra för någon annan. Skrämsel i sin tur handlar i en översittarsituation om att få någon att göra det som ledaren vill genom att skrämmas. Mycket bakom dessa handlingar är väl genomtänkt för att strategiskt få sina önsknings och mål att gå i uppfyllelse. (Kärreman, 2012:220-224) Enligt Kärreman (2012:227) finns det många problem kopplade till denna metafor, då även en ledare kan lockas av att använda skrämsel för att få sin vilja igenom kan det skada

mer än vad det gynnar situationen. Genom att använda skrämsel, förödmjukelse och illvilja är risken väldigt stor att ledaren mister tilltro och respekt från mina medarbetare (Kärreman, 2012:227).

2.5 Teoretisk analys

Den valda teorin är utvald med avsikt att få olika vinklar på ledarskap. Genom att presentera teori om ledarskap kan vi klargöra vår synvinkel av begreppet som sedan kommer präglade hur vi tolkar ledarskap. Vi har antagit att ledarskap är en social konstruktion genom vår undersökning av fenomenet, baserat på hänsynstagandet att det finns både ett traditionellt och socialt perspektiv på ledarskap. För att skapa en förståelse för hur detta ledarskap tar sig uttryck studeras även strukturer inom organisationer som kan vara antingen formella eller informella. Genom att studera teori om hur ledarskap kommer till uttryck i föränderliga miljöer har tidigare forskning granskats för att få förståelse för vad det är för förändringar som sker i vår omvärld. Här framhölls framförallt informationsteknologins påverkan på förändringar inom företag, samt att ledare anses behöva fler typer av kunskaper. Med detta studerade vi e-handeln närmre för att finna forskning om ledarskap inom branschen. Förutom att branschen expanderat fann vi att ett flertal forskare hävdar att det klassiska ledarskapet behöver kompletteras med fler egenskaper för att lyckas inom e-handeln. För att underlätta förståelsen ansåg vi att metaforer var ett lämpligt verktyg för att analysera olika ledarskapsstilar. Metaforforskningen utgör i vår studie grunden för vår teoretiska referensram där metaforforskningens ändamål är att kunna tolka och sätta ord på vårt empiriska material.

Genom att kombinera dessa aspekter om ledarskap får vi ett brett perspektiv på ledarskap att använda till vår tolkning av empirin. Förhoppningen är att få klarhet i hur ledarskap kommer till uttryck och att finna egenskaper som är utmärkande för ledare inom e-handelsbranschen. Då tidigare forskning visat på att ledare inom e-handeln besitter vissa egenskaper kommer vår forskning att kunna bidra med nya perspektiv då ledarskap i e-handelsföretag inte studerats utifrån metaforer tidigare.

3 Metod

3.1 Ontologiska och epistemologiska ställningstaganden

För att skapa en förståelse för vår valda teori och kommande metod börjar vi med att redogöra för vår syn på omvärlden med våra ontologiska och epistemologiska ställningstaganden. Det finns olika sätt och antaganden att se på hur världen och människor är relaterade till varandra. Enligt Sandberg och Targama (2013:57) finns det en subjektiv syn på verkligheten och de hävdar att våra föreställningar om verkligheten utvecklas genom egna erfarenheter och i kommunikation samt samspel med andra människor.

Utifrån våra antaganden om världens beskaffenhet ser vi ledarskap som ett subjektivistiskt fenomen. Vidare ser vi ledarskap som ett socialt konstruerat fenomen som präglas av att individer interagerar med varandra och skapar egna sociala erfarenheter. Ledarskap kan enligt (Yukl, 2012:6) utövas av vem som helst i en social grupp utan en klar skillnad mellan ledare och medarbetare. Detta sätt att se på ledarskap speglas i Alvesson och Spicers (2012) forskning som hävdar att det har blivit allt mer populärt av flertalet forskare att framhålla ledarskap som en social konstruktion. De menar även på att det lämpliga sättet att leda är en omtvistad och tolkningsbar fråga som inte går att svara på genom objektiva kriterier (Alvesson & Spicer, 2012:35). Människor har olika förståelser och erfarenheter och genom att interagera med varandra kan människor komma samman. Denna syn leder oss in på vårt ontologiska ställningstagande. Ontologi är teorin om sociala företeelser och antaganden om världens beskaffenhet. Vi har i vår studie valt att utgå från en icke-dualistisk ontologi där vi anser att individer inte är separerade från ledarskap som fenomen, utan att individer tillsammans konstruerar ledarskap. Vi utgår alltså från ett konstruktionistiskt perspektiv där synen på världens beskaffenhet utgår från att olika sociala aktörers uppfattningar och handlingar ständigt påverkas och förändras av omvärlden. Det konstruktionistiska perspektivets motsats är det objektivistiska perspektivet som utgår från en objektiv verklighet, oberoende av sociala aktörer, där sociala företeelser inte påverkas av den yttre verkligheten och yttre aktörer. (Bryman & Bell, 2017: 52-53) Vår undersökning utgår från att studera mänskligt beteende och få förståelse för hur ledarskapet tar sig uttryck i e-handelsföretag och därför

är ett konstruktionistiskt perspektiv att föredra. Detta perspektiv öppnar upp för subjektiva tolkningar och förståelse för hur olika sociala aspekter påverkar varandra, vilket lämpar sig för vår undersökningsmetod som tar ansats i tolkning med hjälp av metaforer.

Människors handlande styrs av hur de tolkar och uppfattar givna situationer utifrån existerande föreställningar om vad som gäller i vissa situationer. Det kan vara föreställningar om andra människor, avsikter, förväntningar och egna uppfattningar om vad som är rätt och fel, vad som passar sig i vissa situationer, vilka förpliktelser som finns och så vidare. Denna sociala påverkan är individen själv oftast inte medveten om. Människor antas befinna sig i en ständig läroprocess där vår förståelse av verkligheten inte är stabil utan ständigt utvecklas och förändras utifrån nya erfarenheter och tankar. (Sandberg & Targama, 2013:59-60) Detta speglar att allt ledarskap utgår från vissa olika grundantaganden om hur människor fungerar. Sandberg och Targama (2013:64-66) menar därmed att det är viktigt att beakta hur människor förstår och uppfattar förändringar och regler för att uppnå förbättringar. Detta leder oss in på vårt epistemologiska ställningstagande, som handlar om hur kunskap blir till inom forskning. Sandberg och Targama (2013:58) menar på att kunskap kan ses som sociala konstruktioner som uppstår via vår kommunikation kring det vi gör, ser och hör. Vi vill genom vårt arbete öka förståelsen för hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag och få en förståelse för den subjektiva innebörden av våra intervjupersoners erfarenheter. Därför har vi valt att utgå från det kunskapsteoretiska tankesättet som kallas för tolkningsperspektivet. Tolkningsperspektivet kan även kallas för interpretativism och skiljer sig från kunskapsuppfattningen positivism, då det finns en skillnad i att studerar människan och det man studerar inom naturvetenskapen. (Bryman & Bell, 2017:47) Vi tar avstånd från det positivistiska synsättet och utgår istället från ett mer humanistiskt perspektiv där hänsyn tas till att människan har ett medvetande och kan påverka samt förstå sin situation, vilket naturvetenskapen inte kan. Den sociala verkligheten vi studerar kräver enligt oss en annan förståelse som tar hänsyn till vad som är utmärkande för människor och genererar en förståelse för människors beteende på ett empatiskt sätt med förståelse för människors handlingar. (Bryman & Bell, 2017:47-49) Vid tolkning av ledarskap anser vi därför att ett tolkningsperspektiv grundat på vår konstruktionistiska syn på verkligheten är lämplig för vår studie.

3.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Vår forskning bedrivs utifrån kvalitativa metoder där fokus läggs på ord istället för kvantifiering av insamlade data. I det kvalitativa perspektivet läggs tyngden på generering av teorier i relationen mellan teori och forskning, samt att den kvalitativa forskningen tar avstånd från den naturvetenskapliga modellens normer och tillvägagångssätt. Utifrån vårt kvalitativa perspektiv läggs istället vikten på förklaringar och på hur individer uppfattar och tolkar den ständigt föränderliga sociala verkligheten. (Bryman & Bell, 2017: 58) Vi har valt denna utgångspunkt då den överensstämmer med vårt syfte och våra ontologiska och epistemologiska ställningstaganden. Vidare argumenterar vi för detta då vårt intresse ligger i deltagarnas ord och uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt i deras syn på ledarskap. Precis som enligt den kvalitativa metoden håller vi en nära relation till deltagarna, anpassar oss efter situationen och hur saker och ting utvecklas. (Bryman & Bell, 2017:395-297) Då vi valt att använda oss av intervjuer i vår forskning medför valet av kvalitativ metod att vi även använder oss av kvalitativa intervjuer där våra intervjupersoner och ledare får reflektera fritt efter ställda frågor.

3.1.2 Förklaringsmodeller

Vid tolkning av forskningsresultaten finns det tre klassiska synsätt att utgå ifrån, induktion, deduktion och abduktion. Deduktion har ett synsätt på teori och forskning som utgår från att hypoteser och idéer prövas genom existerande teorier (Bryman & Bell, 2017:665). Induktion utgår dock från motsatsen där relationen mellan teori och forskningspraxis utgår från att teori genereras från praktiken i empiriska studier (Bryman & Bell, 2017:668). Ett tredje, relativt nytt synsätt, kallas för abduktion och är en typ av kombination av induktion och deduktion (Bryman & Bell, 2017:46).

Det abduktiva perspektivets synsätt på relationen mellan teori och forskning liknar det induktiva. Fokus ligger på beskrivningar av den sociala verkligheten och människors upplevelser och tolkningar av denna verklighet (Bryman & Bell, 2017:665). Därmed antar vi ett abduktivt perspektiv utifrån våra ontologiska och epistemologiska antaganden där vi har en konstruktionistisk syn på världen och utgår från ett mer humanistiskt tolkningsperspektiv. Vikten i abduktion läggs på förståelse och att hitta den bästa förklaringen bland olika förklaringar och tolkningar, vilket öppnar möjligheten för

att bli överraskad och finna något nytt istället för att endast använda insamlade data till att bekräfta tidigare kunskap. (Bryman & Bell, 2017:46). Intentionen med att använda ledarskapsmetaforer i vår studie var inte att pröva idéer och hypoteser om ledarskap. Istället använde vi dem som ett tolkningsverktyg för att kunna tolka och sätta ord på hur ledarskap kommer till uttryck i vår empiri. Alvesson och Sköldberg (2017:14) understryker att teoretisk förförståelse används vid abduktion för att tolka empiri. I vår studie utgår vi därmed från en teoretisk förförståelse när vi tolkar empirin. Vi är även öppna för att kunna skapa nya metaforer för att sedan kunna dra slutsatser om hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag.

3.2 Förförståelse

Enligt Alvesson och Sköldberg (2017:155) har en forskare alltid sina egna erfarenheter med sig som påverkar våra tolkningar, vilket bidrar till att en tolkning innehåller en relativ objektivitet och inte en absolut. Vi inledde denna studie med en förförståelse som vi skaffat oss genom tidigare erfarenheter och lärotillfällen om ledarskap.

Vår förförståelse till denna uppsats är att vi tidigare studerat Alvesson och Spicers bok *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Denna litteratur är grunden för vår teori i denna studie. Teorin i uppsatsen har inte funktionen att testas mot en verklighet som vid utformandet av en hypotes. Teorin skall användas för att tolka och sätta ord på en komplex verklighet, människors erfarenheter och för att sätta ord på levd erfarenhet. Den är därför inte till för att jämföras med våra respondenters verklighet.

Utifrån våra tidigare erfarenheter av ledarskap från tidigare arbetsplatser, bekanta och liknande, hade vi alla ett intresse av att undersöka detta fenomen närmare. Med utgångspunkt i vår förförståelse av metaforer inledde vi en diskussion om hur vi kunde använda denna kunskap för att studera ledarskap och hur det kommer till uttryck. Genom våra diskussioner skapade vi oss en bild av vårt fortsatta arbete och det perspektiv vi ville arbeta utifrån. Med insikten att e-handeln har allt större påverkan på vår omvärld fann vi det intressant att studera ledarskapet inom denna bransch. Vid intervjuerna utgick vi från en teoretisk förförståelse och var öppna för att metaforerna kunde hjälpa oss att förstå ledarskapet inom e-handelsföretagen.

3.3 Studiens upplägg

3.3.1 Urvalsmetod

Inför valet av kvalitativ metod visste vi att vi ville studera det stora fenomenet ledarskap. Som tidigare nämnt har vi valt att se ledarskap som en social konstruktion där människor är unika och olika i förhållande till varandra bland annat till följd av deras skilda erfarenheter. När vi skulle göra ett urval till vår undersökning ville vi ta hänsyn till dessa olikheter genom att göra ett målstyrt urval. I vårt urval ville vi finna en variation i våra undersökningsobjekt utifrån vår studies tids- och referensram. Det målstyrda urvalet var därför ett flertal lämpliga e-handelsföretag som i vår studie kunde besvara våra forskningsfrågor. Då vår målsättning var att finna en variation och att belysa människors olikheter fann vi det lämpligt att vända oss till företag i olika branscher. Då syftet med vår undersökning var att öka förståelsen för hur ledarskap kommer till uttryck i just e-handelsföretag var första steget att vi identifierade och kontaktade e-handelsföretag som faller in i referensramen för vårt målstyrda urval. Slutligen kom vi i kontakt med Stronger AB, Lyko AB och Vårdväskan AB. På Stronger fick vi möjlighet att intervjua Joel Almqvist som är en av tre grundare till företaget. På Lyko intervjuade vi styrelseordförande Rickard Lyko som även är ansvarig för e-handeln på företaget. På Lyko talade vi även med André Ihlar som är online sales manager på företaget. Lyko har till skillnad från de andra företagen både e-handel och butiksverksamhet. Eftersom intervjupersonerna är ledare för e-handeln inom företaget ansåg vi att vi kunde använda Lyko i vår studie. Slutligen intervjuade vi Håkan Hallbäck som är styrelseordförande för Vårdväskan.

Vår ambition var initialt att intervjua både ledare och medarbetare på de valda företagen. Detta för att kunna få olika och nyanserade perspektiv på ledarskap i e-handelsföretag. På grund av tidsbrist och att vi endast fick möjlighet att intervjua ledare och inga medarbetare i de valda företagen, intervjuade vi endast de ovannämnda ledarna. Trots denna begränsning anser vi att intervjuer med ledare kunde bidra med tillräckligt intressanta reflektioner till vår studie. Av slumpmässiga skäl har våra respondenter varit män. Med grund i vår tids- och referensram har vi valt att bortse från genusperspektiv i vår studie.

3.3.2 Intervjumetod

Då ledarskap är ett väldigt brett fenomen som grundar sig i olika erfarenheter och samspel mellan människor såg vi det som ett bra alternativ att samla vårt empiriska material med semistrukturerade intervjuer. Vi ville ge våra undersökningsobjekt stor frihet att utforma sina svar på önskat vis vilket kan uppnås genom användningen av semistrukturerade intervjuer. Genom att använda oss av semistrukturerade intervjuer kunde vi dock hålla fokus på det som var relevant kopplat till våra frågeställningar. (Bryman & Bell, 2017:454-456) Vid helt öppna frågor och helt ostrukturerade intervjuer ansåg vi att risken var stor att fokus skulle hamna på fel saker då ledarskap är ett så brett fenomen och att det hade blivit för mycket material att samla in och analysera givet vår tidsram. Genom användningen av semistrukturerade intervjuer kunde vi göra tolkningar av intervjupersonernas ledarskap samtidigt som vi kunde hålla oss inom ramen för det önskade forskningsområdet.

För att kunna genomföra våra intervjuer utformade vi en intervjuguide (Bilaga) som hjälp för att täcka de teman vi ville behandla i våra intervjuer (Bryman & Bell, 2017:458). Då ledarskap är ett väldigt komplext fenomen var vi väldigt angelägna om att intervjuguiden skulle användas för att säkerställa att forskningsfrågorna kunde besvaras. För att uppnå hög relevans vid våra frågor valde vi att visa vår intervjuguide för tre personer för att få råd till möjliga förbättringar innan intervjuerna skulle hållas. Vi ville med detta även öka tillförlitligheten på undersökningen. Intervjuguiden visades för en styrelseordförande för ett konsultföretag i Växjö, en marknadschef på ett industriföretag i Jönköping samt en managementstudent på Civilekonomprogrammet i Växjö. Vi ansåg att dessa var lämpliga då de har god kunskap och många erfarenheter om ledarskap. Managementstudenten har själv genomfört många intervjuer om ledarskap och kunde därmed ge oss värdefulla åsikter. Denna typ av pilotstudie bidrog till att vi kunde få ytterligare tillägg till intervjuguiden.

Många av de e-handelsföretag som vi valt att kontakta har sin stab i Stockholm, vilket har försvårat vår önskan om att hålla intervjuerna i person. Av den anledningen har vi hållit en intervju i person och resterande över telefon.

3.3.3 Intervjuprocessen

Vår intervjuprocess började med att kontakta flera utvalda e-handelsföretag inom ramen för vårt målstyrda urval. Vårt tillvägagångssätt var att ta kontakt via e-post och telefonsamtal där vi presenterade oss själva och vårt syfte med uppsatsen. Vi bad sedan om att bli hänvisade till den person med bäst insikt i ledarskap på företaget, för att sedan kunna ge förfrågan om en eventuell intervju med denna person. Efter många samtal och e-postmeddelanden var tillslut Stronger, Lyko och Vårdväskan de företag som var intresserade och vi kunde då boka in datum för våra empiriska intervjuer. Detta resulterade i fyra intervjuer.

Den första intervjun som bokades in var med Joel Almqvist, en av grundarna till företaget Stronger. Joel arbetar nu som chief of operations på Stronger som är ett svenskt kläd- och livsstilsmärke för kvinnor. Vi fick snabbt kontakt med Joel och bokade in ett möte i Stockholm där Stronger har sitt säte, där hölls en timmes intervju med Joel. Vår andra intervju var med Rickard Lyko som under åren 2008 till 2017 var VD för företaget Lyko, i dagens läge är Rickard styrelseordförande för Lyko och har ansvar för e-handeln inom företaget. Företaget är en hårvård- och skönhetspecialist som startade sin e-handelsplattform 2005. Givet det geografiska avståndet och den befintliga tidsbristen fanns ingen möjlighet att återigen åka till Stockholm för att hålla den andra intervjun i person. Istället hölls intervjun med Rickard Lyko över telefon och även denna intervjun hölls i en timme. Efter intervjun med Lyko ökade vårt intresse för företaget och vi fick även möjlighet att intervjua André Ihlar som är online sales manager på företaget. Denna intervjun varade i cirka 30 minuter på telefon. Den sista intervjun var med Håkan Hallbäck som är styrelseordförande för Vårdväskan AB. Han har varit delaktig i företaget sedan start och har goda kunskaper om företaget och e-handeln. Intervjun med Håkan varade i cirka en timme.

I de semistrukturerade intervjuerna som hölls utifrån ett kvalitativt perspektiv fick deltagarna fritt reflektera över våra frågor och de följdfrågor som anpassades efter situationen. Följdfrågorna gav oss en djupare förståelse om ledarskapet och personens tidigare erfarenheter. Intervjuerna spelades in för att stärka trovärdigheten och autenticiteten för vår empiri, samtidigt som anteckningar togs för att komplettera intervjumaterialet. Vi började samtalen med att berätta vad vi studerar och varför vi ville

göra intervjun. Vi fortsatte sedan med att förtydliga vårt syfte. Därefter informerade vi intervjupersonerna om möjligheten att vara anonym samt att intervjun endast kommer att användas som forskningsmaterial. Vi frågade sedan respondenterna om vi kunde få spela in intervjun i transkriberingssyfte med avsikt att förenkla arbetet gällande tolkning av empiriskt material. Vidare var vi även tydliga med att vi använder oss av respondentvalidering vilket innebär att intervjupersonerna har rätt till att se över det transkriberade materialet från intervjun, så att de kan se över att materialet stämmer överens med vad de sagt och att vi tolkat det på rätt sätt.

Vid genomförandet av intervjun utgick vi från vår intervjuguide och valda teman för att kunna samla relevant empiri för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Det första temat var bakgrund av respondenten och företaget för att få en ökad förståelse av ledaren och dennes tidigare erfarenheter. Sedan hade vi ett tema som berörde interaktioner mellan personer i företaget. Anledningen till att vi hade detta tema är att interaktioner och sociala konstruktioner mellan individer påverkar hur ledarskap ser ut i organisationer, vilket vi vill få en ökad förståelse för. Vårt tredje tema var hur ledaren i fråga uppfattar ledarskapsfenomenet, som bidrog till en förståelse för hur respondenten ser på ledarskap. Vårt sista tema behandlade hur ledarskap kommer till uttryck i organisationen i fråga, vilket kunde ge oss värdefull information om ledarens egenskaper och handlingar.

När vi utförde själva intervjun började vi med att fråga respondenterna om de kunde berätta lite om sig själva, vad de har för roll på det specifika företaget samt hur deras företagsutveckling, affärsidé och vardagliga verksamhet ser ut. Genom att starta intervjun på detta sätt fick vi ett första intryck och en bra bild av vilka typer av personer respondenterna är. Vi fortsatte sedan intervjun med att ställa frågor om hur den sociala strukturen och interaktionerna mellan personerna i företaget ser ut. Vidare ställdes även mer specifika ledarskapsfrågor till respondenterna. Respondenterna fick svara på frågor om hur de ser på ledarskap som fenomen och beskriva sig själva som ledare. Intervjun avslutades med frågor om hur respondenterna tycker att en ledare ska agera gentemot sina anställda.

3.3.4 Insamling av teori

För att få en bredare kunskap om ämnet ledarskap började vi arbetet med att söka efter litteratur inom ledarskap. Vid ett tidigt skede fann vi Alvesson och Spicers bok *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*, och fann den som en mycket relevant källa till vår studie. Vi fortsatte sökandet efter litteratur för att öka vår förståelse för ledarskap, vi sökte även efter litteratur om e-handel för att även där utveckla vår kunskap. Nästa steg i arbetsprocessen var att söka efter artiklar som tidigare behandlat vårt forskningsområde. Vi använde oss av sökmotorerna Onesearch och Google scholar. Vid sökandet använde vi sökord som ledarskap, leadership, e-handel, e-commerce, ledarskapsmetaforer och Alvesson och Spicer. Dessa sökord användes för att få en inblick i tidigare forskning där ledarskap och e-handel interagerat med varandra samt för att se om och hur andra använt Alvesson och Spicers ledarskapsmetaforer.

3.3.5 Teoretisk reflektion

Vid sökandet av vårt teoretiska material var vi mycket noggranna med att agera källkritiskt. Vid urvalet av litteratur och information till arbetet la vi stor vikt vid att använda oss av säkra källor där materialet sedan tidigare blivit granskat. Alla artiklar är Peer Reviewed och den litteratur som valts är bedömd som pålitlig utifrån författarnas och forskarnas akademiska bakgrund. Detta togs i beaktning vid valet av alla källor. Vår huvudsakliga källa om metaforer är boken "Ledarskapsmetaforer - Att förstå ledarskap i verkligheten" och är grundad på Mats Alvesson och André Spicers forskning. De är båda välkända forskare där Alvesson är organisationsforskare vid Lunds universitet och Spicer är professor i organisationsbeteende vid Cass Business School i London. Att denna bok utgörs som huvudsaklig källa till vår teori grundar sig på att den har stor vetenskaplig grund då alla metaforer som kommit till bygger på en rad djupstudier av människor som sägs utöva ledarskap. Dessa studier har utförts under en rad år. Metaforerna har kommit till genom att forskarna har gjort upprepade intervjuer med cheferna, observerat dem i verksamheten, samt intervjuat underställda. De har även studerat den organisatoriska miljön de befunnit sig i. (Alvesson & Spicer, 2012:14) Flertalet böcker om ledarskap och metaforer behandlar endast en liten del av ämnet i något kapitel. Alvesson och Spicers bok är en renodlad metafor-bok och passade därmed vårt ändamål bäst. Alan Bryman och Emma Bell är ytterligare författare som använts och utgör en stor del av grunden till vår valda metod och är professorer vid University of Leicester och vid Open University.

3.4 Beskrivning av analysprocessen

Analysen av vårt empiriska material påbörjades genom att vi transkriberade alla intervjuer för att ej gå miste om något som sagts samt för att få en bättre överblick av samtalet. Varje transkribering analyserades sedan individuellt av oss för att ej påverka varandras tolkning av intervjun. Dessa sammanställdes sedan i empirikapitlet för att finna likheter och skillnader i våra tolkningar av intervjuerna. Intervjun analyserades för att finna liknelser till olika ledarskapsmetaforer för att få en förståelse för hur våra intervjuade ledare agerar i och uppfattar olika situationer. Här kunde vi tolka vissa likheter till Alvesson och Spicers olika ledarskapsmetaforer, vi använde då vår valda teori för att tolka och sätta ord på vårt empiriska material. Vår ambition var att även göra bidrag i form av att komma fram till ny forskning. Eftersom vi utgår från en abduktiv förklaringsmodell, öppnade detta utrymme för oss att skapa nya metaforer för att sedan kunna dra slutsatser om hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag.

Vid analysering av intervjuerna utgick vi från intervjupersonens svar på våra frågor samt andra iakttagna observationer av personens agerande. Vid den fysiska intervjun antecknade vi även ytterligare iakttagelser som vilket helhetsintryck personen gav. Vi iakttog hur intervjupersonen var klädd och hur han förde sig. Vi la även märke till om han var avslappnad, använde mycket kroppsspråk och i så fall hur. Vi ställde oss själva frågan om personen var strikt och korrekt eller om han hade en mjukare framtoning. Dessa observationer relaterade vi likväl till olika metaforer för att tolka och dra slutsatser om intervjupersonens personlighet och ledarskapsstil. Förutom att hitta likheter till våra valda metaforer observerades även olikheter utifrån metaforerna. Utöver tolkningen av ledarskapet med hjälp av metaforerna, tolkade vi även hur de intervjuade ansåg att ledarskap tar sig uttryck just i e-handelsföretag. Våra observationer på de enskildas beteende jämfördes slutligen mot varandra för att hitta likheter och skillnader i hur intervjupersoners ledarskap kommer till uttryck inom e-handelsbranschen.

3.5 Utvärdering av studiens kvalitet

Vid fastställande av en studies kvalitet används i kvalitativ forskning ofta begreppen trovärdighet och äkthet (Bryman och Bell, 2017:380). Här nedan kommer en beskrivning för hur och varför vi valt att tillämpa dessa kvalitetsmått i vår undersökning.

3.5.1 *Trovärdighet*

För att bedöma studiens resultat använder vi oss av trovärdighet som delas in i fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. För att generera hög *tillförlitlighet* valde vi att använda oss av respondentvalidering, där våra intervjupersoner fick ta del av vår redogörelse av intervjun. Detta för att få en bekräftelse på att vi förmedlar och analyserar korrekt information och att vi har uppfattat informationen på rätt sätt. Vid bemötande av det andra delkriteriet *överförbarhet* anser vi att våra nybildade kunskaper om hur ledarskap kommer till uttryck är överförbart till andra situationer. Vidare ser vi det som en möjlighet för andra företag utanför studien att kunna relatera till den kunskap vi fått fram. Dock är överförbarheten till en viss del begränsad då våra resultat grundar sig i vår tolkning av unika företag. Då ledarskap kan komma till uttryck på många olika sätt i många olika e-handelsföretag som skiljer sig från varandra, kan överförbarheten till en annan kontext i vissa fall vara lägre. Vid genomförandet av uppsatsen har vi varit noggranna med att förklara våra valda teorier, begrepp och forskningsfrågor. Vi har även gjort ingående förklaringar av forskningsprocessen, till exempel angivit varför vi valt våra undersökningspersoner, detta för att skapa en hög *pålitlighet*. Vi har under vår arbetsprocess varit så objektiva som möjligt och vi har varit medvetna om att forskningen omöjligt kan vara fullständigt objektiv. Då vi ser ledarskap som en social konstruktion är vi medvetna om att subjektivitet förekommer då våra intervjupersoner delar med sig av personliga erfarenheter och värderingar. Detta för att avspegla en så hög *konfirmering* som möjligt. (Bryman och Bell, 2017: 381-383)

3.5.2 *Äkthet*

Nästa begrepp som vi valt att ta hänsyn till för att bidra till hög kvalitet av vår studie är äkthet. Detta begrepp kan delas in i delkriterierna; rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2017:383). För vår studie såg vi det lämpligt att applicera *rättvis bild* och *ontologisk autenticitet*. Vi har arbetat mot att ge en rättvis bild av våra intervjupersoners åsikter och handlingar. Vi har för att ge en rättvis bild arbetat med respondentvalidering och haft tät kontakt med våra undersökningspersoner. Genom att öka förståelsen för hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag ger vi även våra medverkande företag och

intervjupersoner bättre förståelse för hur det kan se ut i olika e-handelsföretag, vilket står för den ontologiska autenticiteten.

3.6 Etiska överväganden

Vår valda undersökning av hur ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretag involverar både privata erfarenheter från individer samt företagsinformation. Då detta kan vara känsligt både när det gäller utlämnande av ett företags dagliga verksamhet och individens personliga handlingssätt, var det viktigt för oss att utföra studien med så högt etiskt förhållningssätt som möjligt. Detta för att våra intervjupersoner skulle känna sig bekväma och trygga med sitt deltagande i vår studie. För att kunna uppnå denna höga etik valde vi att utgå ifrån Bryman och Bells (2017:141) fem etiska forskningsprinciper.

Den första principen *informationskravet* försöker vi uppfylla genom att tydligt förklara för våra intervjupersoner vad syftet med vår undersökning är och hur hela processen är uppbyggd. *Samtyckeskravet* är enligt Bryman och Bell (2017:141) den andra principen som bör respekteras vid utförandet av en undersökning. För att leva upp till denna princip har vi varit väldigt tydliga med att deltagande i undersökningen är helt frivilligt och att intervjuerna alltid kan avbrytas om så önskas. Innan intervjun frågade vi om det var okej att vi spelade in intervjun för tolkande av material, detta för att säkerställa att intervjupersonen hade samtycke till genomförandet. Den tredje principen *Konfidentialitets- och anonymitetskravet*, har vi tagit hänsyn till då vi från start varit tydliga med att det var fullt möjligt att vara anonym i vår undersökning, detta gällde både de privata personerna och företagen. *Nyttjandekravet* som är Bryman och Bells fjärde princip uppfyllde vi genom att göra intervjupersonerna trygga med att allt material som vi samlade in endast skulle användas till vår undersökning. Den sista principen som vi ville respektera var *falska förespeglingar*. Vi var från start tydliga med undersökningens ändamål och syfte, dock var vi noga med att inte ge ut någon ledande information till de medverkande innan intervjun som skulle kunna påverka resultatet. (Bryman & Bell, 2017:141)

4 Empiri och tolkning av empiriskt material

4.1 Stronger AB

4.1.1 Empiri Stronger AB

Det är en torsdag i slutet på april och vi anländer till Sveavägen i Stockholm. Vi har denna dag bestämt möte med Joel Almqvist som är en av grundarna till e-handelsföretaget Stronger. Vi möter upp Joel på ett café i närheten av hans kontor och strax efter den bestämda tiden sitter han framför oss. Den första känslan som vi slås av är att han är väldigt lättsam, öppen och vänskaplig vilket talade för en mycket givande och intressant intervju.

Joel förklarar entusiastiskt att Stronger är ett e-handelsbaserat träningsklädesmärke, och att idén kom till under 2013, sedan startades företaget på papper 2014. Vid berättande om företagets resa berättar Joel väldigt entusiastiskt att det hela startades genom att han och två kollegor tryckte t-shirts med träningsrelaterade citat på ett tryckeri i Stockholm. Via en hemsida kunde man skicka in en bild som man ville få tryckt på en t-shirt som de sedan skickade hem. Efter ett samarbete med en välkänd Facebook-grupp ökade försäljningen och Joel berättar att de gick från att ha en order om dagen till 200 orders om dagen. De satt själva uppe hela nätter för att trycka tröjorna och skriva adresslappar för hand. Slutligen berättar Joel att de fick köpa en printer och där sattes infrastrukturen ihop på en dag. Sen kunde en lokal köpas som blev Strongers första lokal. Joel var snabb med att berätta att han och de andra två grundarna till Stronger inte kommer från en bakgrund som involverar kläder från början. Joel är utbildad ingenjör, Henrik Grundén pluggade data-utveckling och Juri Gendelman beskrivs som den typiska idésprutan. Det som startade med tre vänner i ett tryckeri har utvecklats och växt och Joel berättar att de idag är tio personer som arbetar på företaget. Vi får berättat för oss att av dessa tio är majoriteten tjejer, sju tjejer och tre killar, vilket Joel förklarar kan ha en påverkan på företagskulturen och även honom som ledare.

Vi frågar Joel vad han har för roll i företaget varpå han svarar att han är en allt i allo fixare. Han svarar att han har arbetat mycket med produktion och teknisk design och att han tillsammans med Henrik har gjort det mesta av själva designen. Joel förklarar att han inte har en kristallklar roll i företaget men att han sköter mycket av allt möjligt, han menar

på att en av hans viktigaste roll är att se till så att alla andra på företaget sköter sitt jobb.

Joels första förklaring när vi frågade vad han tänker på rörande begreppet ledarskap var att inspirera folk. Att få medarbetare att följa en utan att kräva det. Han menar på att en ledare inte kan kräva respekt utan att det förtjänas och faller sig naturligt om bra ledarskap genomförs. Joel förklarar att det finns två vägar att gå som ledare, antingen är man den som är väldigt hård och tillrättavisar anställda eller så är man den som kan bygga en bra teamkänsla. Enligt Joel finns det något bra i båda sätten men att han själv är mer en person som gillar en god teamkänsla. En viktig byggsten för att kunna lyckas med företagets mål är att man har just ett bra team. Till Stronger letar Joel och hans medarbetare efter personer som är drivna och inte är rädda för att ta egna initiativ. På Stronger blir vi informerade om att de jobbar med personlig utveckling. I dagens läge finns det inte en perfekt modell för hur utvärdering av detta skall vara men att det är under utveckling.

Vi frågar Joel vad hans styrkor och svagheter som ledare är, han är tyst en kort stund och säger sedan att han tror att medarbetare har lätt att få förtroende för honom. En annan styrka som han nämner är att han är bra på att lyssna, han lyssnar hellre än att prata över någon annan. Sedan pratar han även om att folk lyssnar på honom och känner att han även hör dem. Joel beskriver sig själv som strukturerad och gillar att ha saker och ting på plats. Han berättar även för oss att det för varje dag blir tydligare hur viktigt det är med bra ledarskap, att man hittar sig själv som chef och blir bekväm i den ledarrollen som besitts. Vikten av att inte vara osäker i sitt ledarskap är även något han tar upp. Vi ställer följdfrågan hur hans medarbetare skulle beskriva honom som ledare, varpå han svarar att han tror att de flesta skulle beskriva honom som en ganska snäll chef, medans vissa andra skulle beskriva honom som kort och bestämd.

Vi frågar Joel hur han skulle beskriva företagets struktur, han börjar med att berätta att de försöker att hålla sig till formella strukturer på kontoret i form av möten och liknande, men han fyller snabbt i att de är relativt ungdomliga på kontoret. Det är få som använder sig av kostym på kontoret. Joel beskriver företaget som informellt men att de även är formella vid de tillfällen då det behövs. Joel beskriver sina arbetsdagar som väldigt olika från varandra, vad han gör beror på vad för typ av projekt som drivs för tillfället. Han förklarar att han själv tycker att det är ett mycket roligt sätt att arbeta på. Vi frågar hur mötena är strukturerade och får som svar att de regelbundet har måndags och

fredagsmöten. Sen får vi förklarat för oss att de utöver detta har möten och avstämningar när det behövs, till exempel om de anställda vill förankra de i ledningen i många av besluten som skall tas.

Vi ställer frågan om Joel är bra på att ta feedback från anställda och även hur han skulle reagera om han fick negativ feedback. Han börjar med att påstå att han är bra på detta och om han får negativ feedback menar han att han som regel alltid lyssnar och försöker ta åt sig, men att han filtrerar och tänker om det påstådda är sant eller inte. Joel förklarar även att han tidigare varit mycket stresstålig men att det i dagens läge är lite sämre med det.

Joel nämner vid flera tillfällen under intervjun hur viktigt han tycker det är med att ha ett bra team som arbetar tillsammans på företaget. Vi ställer frågan om han är mer fokuserad på företagets mål eller relationerna i företaget. Joel svarar att det som blir väldigt tydligt är att han inser hur viktigt det är att få ihop ett bra team om du ska lyckas med ditt mål. För att bygga upp denna teamkänsla anordnas företagsfester och bonusar vid uppnådda mål. Vi ställer frågan hur han inspirerar de anställda att göra ett bra jobb, och han svarar att det är väldigt individanpassat. Joel berättar att han tycker en bra start är att berätta om sin resa, för att förklara att det inte finns så mycket begränsningar, det går om man är villig att arbeta för det. Joel berättar om hans resa, "Jag kan jobba 300 timmar om dagen" "Varför är inte alla andra som jag?", det tänket förklarar han är svårt att komma ur. Joel berättar att det blir tydligare för varje dag vad just chefsrollen är och vad som krävs för att motivera de anställda och få medarbetarna att känna sig sedda. Inspirera genom att ge tillfälle till att växa. Joels medel för detta förklara han är att ha en arbetsbeskrivning med "open-end", det ska i arbetsbeskrivningen vara möjligt att visa ännu mer än det som står. Ge direktiv som uppmuntrar ett fritt tänkande inom ramen för arbetsbeskrivningen och att den anställde själv får utveckla och ta egna initiativ. Ett mål för Joel är att alla i företaget skall vara villiga att ställa upp för varandra och företaget.

Vi är under intervjun intresserade av hur den sociala konstruktionen i företaget ser ut, och frågar om det är vissa i företaget som agerar som indirekta ledare mer än andra. Joel förklarar att han önskar att de anställda skall vara experter på sina områden och med grund i detta förväntas man ta en ledande roll inom sitt givna område. Inom detta område är vi även intresserade av hur en situation där en medarbetare inte sköter sitt jobb och hur Joel som ledare skulle hantera denna situation. Joel svarar att han först hade tagit in personen

i fråga på ett möte och sagt “Du gör inte det som förväntas av dig, jag vill se en förbättring annars kanske det får konsekvenser”. Han är tydlig med att han först hade försökt undersöka varför medarbetaren inte skött sitt arbete, trivs inte medarbetaren, mår medarbetaren inte bra osv.

Vi hade sedan innan fått information om att Joel endast kunde möta oss i en timme för att han klockan tre hade ett nytt möte. Vi är fullt uppe i våra frågor och inser att klockan redan är tre och funderar på varför han inte hintar om att han måste avsluta intervjun. Vi frågar Joel och han meddelar muntert att vi gärna får fortsätta att ställa frågor. När intervjun skall avslutas fortsätter Joel att ställa frågor till oss om vår framtid och visar intresse.

Vi får efter intervjun kompletterande information om hur arbetsplatsen ser ut. Stronger har sitt kontor centralt i Stockholm, där sitter de tillsammans i ett stort rum liknande ett kontorslandskap.

4.1.2 Tolkning av empiriskt material Stronger AB

Joel inledde intervjun med att ge oss en tillbakablick av sina tidigare erfarenheter av företagande där han berättade om hur han och hans kollegor gjorde hemsidan, designade och tryckte kläderna helt själva. Snabbt ger han oss intrycket av att vara en ytterst handlingskraftig person. Genom hans tidigare sätt att driva verksamheten går det att se att han har drag av cyborg. Joel nämner att “Jag kan jobba 300 timmar om dagen”, vilket liknar personlighetsdraget av att vara en cyborg som inkluderar en villighet att göra uppoffringar för sitt arbete för att bli fulländad och bäst i sitt arbete enligt Muhr (2012:181). Att cyborg utmärks av att kunna arbeta oavbrutet i flera timmar och att ha outtröttlig energi är något som stämmer väl överens med Joels beskrivning (Muhr, 2012:198).

Dock verkar denna mentaliteten ha avtagit då han nämner att det kommer en punkt då man måste ta ställning till om fler ska anställas, för att själv kunna leva ett liv vid sidan om arbetet. Att det går bra att jobba så hårt en viss tid men att alla människor förr eller senare måste ta hänsyn till sin egna tröskel. Här uppvisar Joel ett större hänsynstagande och en medvetenhet om vikten av välmående hos de anställda på arbetsplatsen likt ledaren

som kompis som bryr sig om individer och deras välmående enligt Svenningsson och Blom (2012:132). Liknelser kan även dras till helgonet som utgörs av öppenhet och hänsynsfullhet i ledarskapet mot de anställda (Alvesson, 2012:90). Joel upprepar vid flertal tillfällen under intervjun att han anser att det i hans roll som ledare är viktigt att inspirera de anställda och få dem att känna sig sedda precis som Svenningsson och Blom (2012:135) beskriver att ledaren som kompis gör. Han har även drag av trädgårdsmästaren då han visar på vikten av de anställdas möjlighet till självförverkligande och genom sitt hänsynstagande till deras välbefinnande liksom Huzzard och Spoelstra (2012:106) beskriver att trädgårdsmästaren gör. Vid återkommande tillfällen under intervjun nämner han vikten av att vara inspirerande.

Vidare talade Joel mycket om vikten av att rekrytera rätt, att hitta folk som är bättre och mer drivna än en själv, ”I den bästa av världar så hittar man ju alltid folk som är bättre än en själv”. Joel säger att företaget söker människor som är drivna och vågar ta egna initiativ. Han nämner även att han finner glädje i att se människor lyckas och vara passionerade över sitt arbete. Detta tar sig även uttryck när han nämner att de önskar att de anställda är experter inom sitt område och att de förväntar sig att de för dialogen själva när de bjuder in till möten inom sina respektive områden. Han har därmed stor tilltro till de anställda och låter dem ta mycket eget ansvar. Joel har utifrån detta ett ledarskap med utgångspunkt i trädgårdsmästaren som Huzzard och Spoelstra (2012:106) beskriver det att de anställda uppmuntras att växa och utvecklas inom företaget. Detta går även att se då han talar om att han vill att de anställda ska våga kliva lite längre och förstå att de inte är så begränsade. Joel ger ett exempel på att det är lätt att falla tillbaka i arbetsbeskrivningarna av sin roll i företaget och att fastna i dem. Befattningsbeskrivningarna är viktiga att ha för att kunna gå tillbaka till dessa när en person inte sköter sitt jobb, då ger de möjligheten att se svart på vitt vad personen ska göra. Samtidigt kan en sådan beskrivning vara förlamande om den hindrar folk från att anpassa sitt arbete och att vara flexibla utifrån den dåvarande situationen i företaget. Han förtydligar att arbetsbeskrivningen är viktig att ha, men att den bör hållas lite öppen, så det inte finns något tak som hindrar. På så sätt får de anställda en chans att visa att de kan mer än det står, även om det finns vissa gränser får de möjligheten att utvecklas inom sitt område. Det lämnas upp till personen själv att lösa problemen på sitt sätt. Detta tyder återigen på Joels drag av trädgårdsmästaren (Huzzard & Spoelstra, 2012:109-110) där

medarbetarna inspireras till att ta självständiga beslut.

Joels har ett sätt att hjälpa de anställda utvecklas till människor som uppnår sina fulla förmågor, vilket i sin tur gynnar organisationen. Detta utmärker ett coachande ledarskap, precis som trädgårdsmästarmetaforen antyder är Joel själv bra på att växa genom sina egna bedrifter, samtidigt som han som trädgårdsmästare är bra på att få andra individer att växa (Huzzard & Spoelstra, 2012:107). Att Joel gör detta visas tydligt genom att han ger sina anställda förutsättningarna att kunna verkliggöra sig själva, både för deras och företagets bästa. Trots struktur i arbetet vill han att det ska finnas plats för de anställda att ta egna initiativ och ha möjlighet till personlig utveckling och att växa och uppnå sin fulla potential inom sina roller i företaget.

Här uppvisas det även att hans ledarskap kan tolkas med ledaren som kompis genom sitt informella och deltagande ledarskap där de anställdas välbefinnande och välmående beaktas (Svenningsson & Blom, 2012:131). Detta är väldigt utmärkande för en ledare som antar ett ledarskap utifrån ledaren som kompis, de arbetar för att öka de anställdas välbefinnande för att i slutändan öka de anställdas motivation och prestation. Genom att Joel bryr sig om sina anställda och deras välmående som ledaren som kompis gör, blir det hans sätt att bygga starka band till de anställda och skapa en god stämning på arbetsplatsen. Genom uppmuntran och deltagande känner sig människor delaktiga och viktiga för företaget. Detta ger även uttryck för Alvessons (2012:90) beskrivning av helgonet då Joel agerar som en hänsynsfull ledare som motiverar de anställda. Trots förtroendet för de anställda och ansvaret han delar ut genom delegering erkänner han även att det är jobbigt och svårt att ge bort ansvar i en viktig fråga till någon annan då han liknar företaget vid sin egna lilla bebis. Trots sina ambitioner om att uppmuntra initiativtagande och att delegera ansvar uppvisar han återigen kopplingar till cyborgens genom sin perfektionism och målinriktning.

Trots att Joel uppvisar många likheter till trädgårdsmästaren, helgonet och ledaren som kompis går det ej att missa att han har respekt för cyborgens arbetssätt. Denna ledarskapsstil verkar vara en förebild för honom, även om han inte agerar så själv i alla tillfällen. Ett exempel på detta är när Muhr (2012:196) berättar att cyborgens otroliga målfokus är känt att resultera i beundran från de anställda. Joel berättar själv att han är

strukturerad och gillar att ha saker på plats, vilket han tror är viktigt att ha som chef för att ge en bild av att man har koll på läget. Vidare säger han att det är viktigt att vara tydlig med vart man är på väg, att visa de anställda att man har en tydlig målbild och att detta är något människor blir väldigt imponerade av. Han talar om vikten av att vara bekväm i sin roll och att våga säga till folk, men även våga vara en mjuk person. Att det är viktigt att va bekväm i att ta lönesamtal och diskussioner, för om du känner dig osäker kommer du utstråla det och då kommer människor känna av det. Här visar han på sin egna uppfattning av att ledaren som befälhavare och cyborg är respektingivande då befälhavaren och cyborgerna sägs av Muhr (2012:179) ha en viss överlägsenhet som en övernaturlig människa.

Joel nämner att ledarskap för honom är att få folk att följa honom, att respekt inte kan krävas utan att det förtjänas och kommer av sig självt på något vis. Han tror inte på konceptet att vara stenhård som chef utan säger att han själv mer är den som vill bygga teamkänsla även om han säger att det finns något bra i båda sätten. Han visar återigen på tendenser till cyborgerna och befälhavaren och att han agerar mer utefter trädgårdsmästaren, ledaren som kompis och helgonet.

Som tidigare nämnt finner Joel glädje i att se folk lyckas och vara passionerade i vad de gör. Han nämner en historia om en vinfabrik han besökt där det var en man som var väldigt passionerad för sin fabrik och i sin historia om hur han hade startat den. Att han älskar att höra när någon verkligen brinner för något. Detta återkommer han till när vi diskuterar olika belöningsystem på företaget.

Joel visar även på sin sociala kompetens genom sin självinsikt i hur han kan agera i olika sammanhang. I situationer där han kan uppfattas som för hård uppmuntrar han de anställda att våga säga emot dem som chefer när de blir lite för hårda. Det visar på att hans medvetenhet, omtanke och hänsyn för de anställda likt Alvesson (2012:90) beskriver helgonet och Svenningsson och Blom (2012:129) beskriver kompiserna som vill öka de anställdas välbefinnande. Detta tar sig även uttryck när han pratar om vad ledarskap betyder för honom. Att han tar sig tid att lyssna på de anställda och uppmärksamma stämningar, incidenter och visar på att han finns till hands och agerar just som ledaren som kompis. Förståelse för de anställda resulterar sedan i att de känner en större känsla

av lojalitet mot företaget. (Svenningsson & Blom, 2012:132). Han påstår själv att han tror att folk har lätt att få förtroende för honom och att de känner att han hör dem, då han hellre lyssnar på andra när de pratar än att vara den som pratar över någon annan. Trots att Joel har olika typer av ledarskapsmetaforer i sitt ledarskap uppvisar han inga likheter till ledaren som översittare. Ledaren som översittare beskrivs av Kärreman (2012:212) som skrämmande, hotfull och att ha ett behov av att visa makt och att förödmjuka sina medarbetare, detta uppvisar Joel inga tendenser till.

I intervjun ges uppfattningen av att företaget och Joel agerar utifrån en informell struktur med en vänskaplig kultur i företaget. Han påstår att de har en formell struktur när det kommer till möten och liknande men att det är väldigt ungdomligt och informellt med. Detta styrker (Sandberg & Targama, 2013:24) påstående om att vår förändrade omvärld ställer företag inför utmaningen att anpassa strukturer och arbetssätt inför nya förutsättningar.

Angående Joels syn på e-handeln berättar han är att han tror att tempot kan vara lite högre där av den enkla anledningen att e-handeln handlar om hastighet, att det går fort då man skickar varor över hela världen. Just detta pratar Kalakota och Robinson (2001:29) om när de säger att företagen inte har råd att hamna efter utan måste följa med i den föränderliga, snabbt skiftande e-handelsvärlden för att hänga med.

4.2 Lyko AB

4.2.1 Empiri Lyko AB, Rickard Lyko

En solig onsdagseftermiddag i början av maj sitter vi redo i en lägenhet på campus i Växjö för en telefonintervju med Rickard Lyko, som i nuläget är styrelseordförande och ansvarar för e-handeln på skönhetsföretaget Lyko. Vid tidigare mejlkontakt har Rickard, trots hans fullspäckade schema, varit snabb på att svara och positiv till att ställa upp på en intervju. När vi ringer upp Rickard sitter han i bilen på väg hem från jobbet.

Intervjun inleds med att vi ber Rickard berätta om sig själv och vad han har för roll på företaget. Rickard ansvarar idag för e-handeln och allt som har att göra med den digitala biten på företaget. Han berättar att han även är aktiv i affärsutvecklingen och avslutar

meningen med att säga att han i det stora hela är involverad i många olika delar inom företaget. Det första intrycket vi får av Rickard är att han går rakt på sak när vi ställer frågor till honom. Rickard satt tidigare som VD för Lyko, men har valt att driva företaget framåt på andra sätt och är för tillfället styrelseordförande istället.

Vi fortsätter intervjun med att Rickard får förklara hur Lykos resa genom åren har sett ut och hur de har gått tillväga för att landa i det stadie företaget befinner sig i nuläget. Lyko startade år 2005 med e-handeln. Rickards pappa började lägga ut produkter på nätet och sedan dess har e-handeln vuxit i en snabb takt. Lyko har för tillfället 550 anställda, dock är det endast 10 personer som arbetar med e-handelsplattformen Lyko.se där Rickard har ansvaret. Trots den stora skillnaden i antalet personer som jobbar inom e-handeln, menar Rickard på att företagets försäljning ökar mer inom e-handeln än vad den gör i resterande delar av företagets verksamhet. Vidare berättar han att framtidsvisionen för e-handeln på Lyko.se är att företaget ska bli enormt stort, trots att de redan har kommit en bit på vägen.

Vi ber Rickard att berätta om en vanlig arbetsdag. Han berättar att det är ovanligt med vanliga dagar då han spenderar halva tiden i Vansbro och halva tiden i Stockholm, men berättar att han en vanlig dag mest sitter i möten. Han skrattar och säger att det inte är mer spännande än så. Vansbro är tätorten som Rickard bor i och även staden som företaget grundades i. Han berättar i intervjun att det är en liten by och att man känner eller umgås med många av de anställda på företaget även på fritiden. Han säger även att han har en sambo som är anställd. När vi frågar Rickard hur han drar gränsen mellan privatliv och karriär svarar han att han i princip lever med jobbet dygnet runt. Vi ifrågasätter om det är något han trivs med. Han berättar att han absolut gör det och att han inte vet något annat. Rickard har ingen tydlig gräns när han jobbar eller inte jobbar. Eftersom Rickard bor i en liten by berättar han att han inte kan gå en fredagskväll och inte vara "Lyko". Han menar att han inte kan stänga av på det sättet då nästan hälften av de han träffar jobbar på Lyko. Han är även tydlig med att tillägga att det inte är något han känner ett behov av heller. Vi berättar för Rickard att det låter som att han är väldigt passionerad över sitt jobb, han håller med och säger att han tycker det är roligt att gå till jobbet varje dag.

Några minuter in i intervjun börjar vi prata om ledarskapsfenomenet och Rickard får förklara sin tolkning av ledarskap. Han beskriver att folk måste lita på ledaren och tro på

visionen som finns. Han menar på att man ska leva det man lär. När vi frågar Rickard hur han själv skulle beskriva sig som ledare säger han direkt att han är dålig på att kommunicera och att han är relativt otydlig i sin ledarskapsstil. Han fortsätter med att berätta att personer som är i behov av att ha ett tydligt och strukturerat ledarskap inte fungerar särskilt bra under honom. Han förklarar att han av denna anledning väljer att inte vara VD för hela företaget, utan han vill istället fokusera på e-handeln samt att jobba med projekt och utveckling inom företaget. Rickard fortsätter att förklara att han gärna är med i diskussionerna inom företaget, dock vill han inte sköta strukturen och tydligheten i företaget. Han drar en aningen skämtsam parallell med att han ofta genar i sina svar och har svårt att förklara och formulera sig så att vi ska förstå honom i intervjun. Han nämner även att han inte är speciellt bra på att känna in andra människors känslor. Han menar på att han är bra på att känna av situationer, dock inte känslor på samma sätt. Han säger att han är väldigt rakt på. När vi frågar om något har förändrats i hans ledarskap från när han var VD och nu när han är styrelseordförande och ansvarig för e-handeln säger han att han inte jobbar annorlunda med sina medarbetare oavsett om han är chef över dem eller inte. Han understryker även vikten av att ha ett situations- och individanpassat ledarskap och att han inte kan leda alla anställda på samma sätt.

När vi frågar Rickard vilka hans positiva egenskaper som ledare är svarar han att han har mycket energi och driv. Han är bra på att få saker att hända. Han är även snabb på att ta beslut och trots att han tidigare nämnde att han är otydlig när det gäller struktur och kommunikation, säger han att han är snabb och tydlig när det gäller att ta beslut och att han sedan kan stå upp och motivera varför han har tagit ett visst beslut. Vi undrar om Rickard är stresstålig och på den frågan svarar han att han är bra på att tåla stressen men att han är något sämre på att hantera den. Han menar även på att han har lätt för att lägga saker bakom sig. Han säger även att han är bra på att se ett helhetsbilden men att han är sämre på att se detaljer i företaget. Rickard beskriver sig själv som en extrovert och uppgiftsorienterad person som gillar utmaningar. Han är även en person som inte är rädd för att ta risker.

När Rickard själv har fått beskriva sina egenskaper frågar vi om han tror att hans medarbetare skulle säga samma sak om honom. Han svarar att han tror att medarbetarnas uppfattning om honom som ledare stämmer hyfsat överens med den bilden han själv gav.

Han skojar om att han har dålig självinsikt men att han alltid får veta sanningen i slutändan. Han nämner att han tror att hans anställda litar på honom som person och hans förmåga att klara av det han är avsedd till att göra. Vi fortsätter på samma spår och ber Rickard berätta om hur han hanterar negativ kritik från sina anställda. Han svarar snabbt att den initiala tanken är att hamna i en slags försvarsställning. Han fortsätter med att han tycker det är viktigt att ta till sig kritik och försöka utvecklas kring det. Att ta till sig kritiken är enligt Rickard något han har tränat sig till.

Rickard berättade tidigare i intervjun att han väljer att inte vara VD då han inte anser sig passa för just den rollen. När vi nu pratar om feedback från anställda säger han att det är bra att diskutera vad man kan göra annorlunda för att prestera bättre. Han menar på att man ibland hamnar i ett läge där man kommer till insikten att man kanske aldrig kommer bli riktigt bra på vissa saker. Rickard understryker därmed att det är i de lägena det är viktigt att man lämnar över de delarna till andra personer, vilket han även säger att han har gjort. "Svårigheten med det där är att inte föda egot allt för mycket, för det är det som det kommer ner till. Det känns alltid bra att sitta kvar och känna själv att man är duktig. För det säger ju egot, men man måste erkänna för sig själv att det här är jag inte speciellt bra på. Som ledare måste man kunna släppa det. Det är klart att om jag fokuserar på det som jag är bra på så kommer det tillföra mer än att jag sitter kvar och försöker göra något som jag inte presterar på" uttrycker Rickard i intervjun. Han säger även att han tror att det är så Lyko som bolag har kommit dit de är idag och för att komma till nästa nivå måste Lyko utvecklas som organisation. Han menar på att ju större organisationen blir desto fler måste vara involverade och det blir då avgörande vad alla andra gör, vilket det enligt Rickard är viktigt att vara medveten om.

När Rickard svarar på frågor i intervjun lyser hans ärlighet i svaren i genom. Han svarar rakt på sak och klichéartade svar verkar inte vara hans melodi. Vi berättar för Rickard att vi inspireras av att han är så ärlig. På det svarar han skämtsamt att sanningen alltid kommer fram om man har en sambo som jobbar inom företaget. Sedan blir han lite mer seriös och menar på att ärlighet är något som han har utvecklat fram genom åren och att han inte var lika bra på det tidigare. Ärlighet och tydlighet är enligt Rickard viktigt när det gäller att få de anställda att förstå varför de gör saker och för att hålla de anställda motiverade. Rickard menar även på att det är viktigt att människor ska vilja vara en del

av bolaget, känna sig uppskattade samt att ha kul och må bra för att de ska kunna vara motiverade och ha den drivkraft som önskas.

Vi går vidare i intervjun och ställer frågor om de anställda inom e-handelsteamet och hur de jobbar. Han börjar med att berätta att e-handelsteamet har arbetsuppgifter som att lägga upp nya produkter på sajten och få upp all data. Han säger även att det är mycket annonsering och utveckling av nya funktioner samt analyser av försäljning. E-handelsteamet befinner sig enligt Rickard under ständig press då det är en snabb och föränderlig miljö. Han säger att de anställda inom e-handelsteamet har frihet men under ansvar med en tydlig arbetsbeskrivning i botten. Det är viktigt att anställda ska kunna utvecklas då personal är en av de viktigaste resurserna inom företaget. Han menar på att de anställda är fria att gå utanför arbetsbeskrivningen men att det är viktigt att kunna gå tillbaka till den om det uppstår problem eller konflikter. Då kan man enligt Rickard kolla vilken uppgift som tillhör vilken anställd. Han säger även att de som jobbar inom e-handelsteamet till större del tar egna initiativ än de som är anställda inom den övriga verksamheten. När vi frågar om det finns något mönster i personlighet hos de anställda i e-handelsteamet berättar Rickard att det är en blandning av personligheter. Han säger dock att det är få i e-handelsteamet som är detaljfokuserade, faktaorienterade och har nolltolerans för oreda. Han förklarar att anledningen till detta är att sådana personer har jobbigt då det är mycket som händer. Vissa saker är heller inte lika genomtänkta och planerade som konsekvens av den snabbt växande industrin. Han avslutar dock med att de vill ha personer som är olika för att ha alla delarna.

När vi frågar Rickard om arbetsmiljön i företaget berättar han att alla i e-handelsteamet sitter tillsammans dagligen och att det förenklar kommunikationen mellan alla medarbetare. Arbetsmiljön i sig är enligt Rickard avslappnad och de har ingen bestämd klädkod på kontoret i form av kostym eller liknande. Det finns dock arbetskläder som många använder. De sitter till största del i öppna kontorslandskap när de arbetar. Rickard betonar att en formell struktur i e-handelsteamet inte är lika viktigt som det kan vara i andra sammanhang då det är ganska få anställda i teamet, samt att de känner varandra ganska bra. I e-handelsteamet finns det enligt Rickard alltid indirekta ledare som leder gruppen framåt även om de inte har ett uttalat ledarskap.

När vi kommer till slutet av intervjun ställer vi Rickard inför några scenarion och frågar hur han hade reagerat i respektive situation. Vi börjar med att fråga hur Rickard ser på situationer där det blir dålig stämning på arbetsplatsen. Han svarar att han tycker att de lyckas med att bevara en god stämning i företaget men att det är klart att sådana situationer kan uppstå. Han säger att anledningen till att de har lyckats bevara en så pass god stämning är att de har en familjär stämning på bolaget. Vidare frågar vi hur Rickard skulle agera om en medarbetare misslyckas eller gör ett fel. Han börjar med att understryka att det gäller att få en förståelse för varför felet uppstår och vad den anställdas bild av situationen är. Han fortsätter med att säga att det sällan är någon som gör något med illvilja, utan att det ofta finns en förklaring till varför. Det viktigaste är då att prata med individen. Det är enligt Rickard ingen idé att fokusera för mycket på dåtiden utan att han fokuserar mer på hur de ska göra för att den anställde inte ska hamna där igen. Det är ofta missförstånd och brist på kommunikation som är anledningen till att den anställde inte gör det den ska.

Det börjar rulla mot slutet av intervjun och vi frågar Rickard om han har något att tillägga. Han säger då att ledarskap är omfattande och svårt. Ledarskap är enligt Rickard så otroligt mycket mer än det som skrivs om fenomenet. Det är först när det bildas en verklig känsla för personkemi och situationer som ledarskap kan förstås på djupet. Han avslutar med att understryka att det inte är någon som föds som en bra ledare, utan att jobbet kontinuerligt måste utvecklas. Man blir aldrig riktigt en fulländad ledare. Vi rundar av intervjun och tackar Rickard för hans tid samt för en intressant intervju.

4.2.2 Tolkning av empiriskt material Lyko AB, Rickard Lyko

Inför vår intervju med Rickard Lyko var vi mycket imponerade över hans snabba respons och positiva inställning till den kommande intervjun. Att han trots sitt fullspäckade schema var villig att ställa upp på en timmes intervju kan visa indikationer på en mycket hjälpsam ledare som gärna talar om sig själv som ledare och om Lyko. Intervjun med Rickard Lyko var mycket inspirerande och givande för denna studie då vi fick väl utvecklade och som vi uppfattade det, ärliga svar.

När vi frågar Rickard vad han har för tankar om framtiden och vad han har för några framtidsvisioner för e-handeln på Lyko, är han snabb på att svara och meddelar att han

vill se hur långt de kan ta bolaget. Han menar på att planen alltid har varit att det ska bli enormt stort och att det är det han håller på att driva det mot. Svaret avslutas med att han berättar att de är en bit på vägen men att de har långt kvar. Detta tyder på att Rickard är extremt målinriktad och att han är en mycket högpresterande ledare, dessa inslag kan identifieras i ett cyborgledarskap (Muhr 2012:196). Rickard berättar att han i princip lever med jobbet dygnet runt, detta visar på en outtröttlig energi, att han är ambitiös och extremt arbetsvillig och har höga visioner och mål vilket även det kan kopplas till Muhrs (2012:196) beskrivning av ett cyborgledarskap.

Vi blir informerade om att det för Rickard är ovanligt med vanliga dagar då han spenderar halva tiden i Stockholm och resterande delar av veckan i Vansbro. Detta påvisar att Rickard är en ledare som är villig att investera mycket tid i sitt arbete då han arbetar på två olika ställen i landet med cirka 30 mils avstånd. Här kan återigen kopplingar hittas till Muhrs (2012:196) beskrivning av ledaren som cyborg där Rickard är villig att offra mycket tid på att transportera sig mellan de två städerna. Muhr (2012:179) beskriver även att ledaren som cyborg ofta ses som ansiktet utåt för organisationen, en liknelse till detta kan hittas i Rickards beskrivning om att han i Vansbro alltid blir identifierad som Lyko även på fritiden, då nästan hälften av de han träffar har en koppling till Lyko. Rickard blir därmed som en ikon för företaget. Rickard är tydlig med att förklara att han inte har något behov av att "stänga" av jobbet. Vi uppfattar detta som att Rickard är mycket passionerad över sitt arbete och att han säger att han tycker det är roligt att gå till jobbet varje dag styrker detta antagande.

Rickards beskriver fenomenet ledarskap som ett fenomen där man måste lita på sin ledare. Denna vision som finns får oss att komma in på tankar kopplade till Alvessons (2012:89) metafor ledaren som helgon. Helgonmetaforen beskrivs som en ledare med högt förtroende hos sina medarbetare vilket stämmer bra överens med Rickards beskrivning om ledarskap. Liknelser går återigen att identifiera vid Muhrs (2012:196) ledaren som cyborg. Likt cyborgmetaforen är Rickard inte är speciellt bra på att känna av andra människors känslor. Även om denna egenskap kan tolkas med hjälp av cyborgmetaforen, då personliga känslor inte är något man hittar på en arbetsplats med en cyborgledare, uppmärksammade vi andra aspekter i intervjun. Rickard understryker i intervjun att det är viktigt att ha ett situations- och individanpassat ledarskap och att alla medarbetare inte

kan ledas på samma sätt. Trots att Rickard beskriver att han har svårt att känna in andra personers känslor tyder detta på att man är väldigt medveten om att det är en viktig aspekt att ta hänsyn till vid ledarskap. Vi kan här med dra kopplingen att Rickard är väl medveten om att individer har olika känslor och sätt att tänka och agera på. Dock har han som person svårt att utöva detta i praktiken i sitt ledarskap.

Under intervjun berättar Rickard om sina positiva egenskaper som ledare. Han berättar att han har mycket energi och driv samt att han får saker att hända. Han är även snabb på att ta beslut och att han har inga problem med att stå upp för sina handlingar. I dessa beskrivningar kan vi se att Rickard även har egenskaper som stämmer överens med Spicers (2012:155) beskrivning av ledaren som befälhavare. Egenskaper som att vara stresstålig, effektiv och att ha svårt för känslor går även att koppla till ledaren som befälhavare.

Något som gör lite extra intryck på oss under intervjun var Rickards goda självinsikt när det gäller hans egenskaper, trots att han själv anser att hans självinsikt är dålig. Rickard berättade under intervjun att han väljer att inte vara VD då han inte anser sig passa för just den rollen. Det faktum att Rickard är medveten om sina styrkor och svagheter och är villig att lämna över de delar i företaget som inte är skraddarsyddas för honom tyder på en mycket god självinsikt. Rickard fokuserar på det som han är bra på i företaget istället för att behålla en roll som någon annan kan vara bättre på. Liknelser till detta beteende och tankesätt kan man hitta i Alvessons (2012:89) beskrivning av Ledaren som helgon. Där beskrivs ledaren som någon som är villig att göra mycket för att nå det högre syftet och som någon som inte drivs av själviska motiv. Ledaren som helgon är villig att göra allt för att maximera företagets resultat. Likt Rickard som kan ta avstånd från rollen som VD för organisationens bästa.

Rickard berättar under intervjun att han inte arbetar speciellt annorlunda gentemot sina medarbetare oavsett vad han har för arbetsmässig relation till dem, dvs om han är chef över dem eller inte. Detta talar emot Kärremans (2012:212) beskrivning av ledaren som översittare. Ledaren som översittare tenderar att istället visa personerna som man har under sig vem som bestämmer och kan exkludera och tysta medarbetare om så är möjligt. Rickard behandlar i sin tur alla lika, oavsett roll i företaget. Han är även medveten om att

ge utrymme till de uttalade cheferna och ledarna för de olika avdelningarna i företaget. Med detta sagt vill han inte gå genom leden för att bestämma. Han har heller inget behov av att gå in i situationer och visa sin makt.

Enligt Rickard har de anställda i e-handelsteamet stor frihet vid genomförandet av sina arbetsuppgifter. Det anses vara viktigt med utveckling av personalen och det uppmuntras att de anställda tar egna initiativ. Detta sätt att leda kan även identifieras i Huzzard och Spoelstras (2012:106) beskrivning av ledaren som trädgårdsmästare, där ledaren vill att de anställda skall växa och uppnå sin fulla potential. Trädgårdsmästarmetaforen avser även att ledaren ska låta de anställda växa inom vissa bestämda ramar för att de inte ska växa i fel riktning. Rickards beskrivning av de anställdas sätt att arbeta och hur han som ledare får dem att genomföra detta stämmer bra överens med Huzzard och Spoelstras ledarskapsmetafor då han i intervjun säger att de anställda har frihet under ansvar med en tydlig arbetsbeskrivning i botten.

Något annat som vi noterar är att Rickard är tydlig med att förklara att han är mycket duktig på att se till helheten i organisationen och inte lika duktig på detaljer vilket säger emot Muhrs (2012:179) beskrivning av cyborgmetaforen då cyborgmetaforen är mycket detaljfokuserad. Rickard menar på att om man ser för mycket till detaljer tappar man helheten och risken att företaget utsätts för suboptimering där de enskilda målen tar över företagets övergripande mål kan tillkomma. Med detta kan vi återigen se till Alvessons (2012:89) helgonmetafor där privata mål och ambitioner sätts åt sidan för att kunna se det stora övergripande syftet.

E-handelsteamet på Lyko sitter enligt Rickard tillsammans i ett öppet kontorslandskap. De har en avslappnad miljö där de känner varandra ganska bra och de inte har någon speciell klädkod eller liknande. Ovanstående beskrivningar av hur e-handelsteamet arbetar liknar en informell struktur (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2013:48). Detta stärks även av Rickards uttalande där han säger att en formell struktur är inte lika viktigt för de i e-handelsteamet som det kan vara i andra sammanhang.

Intervjun med Rickard Lyko gav oss en tydlig bild av hur ledarskapet uttrycks på Lyko. Många uttalanden gick att koppla till många olika metaforer. Stora delar av ledarskapet

kan liknas vid ledaren som cyborg och ledaren som helgon. Trädgårdsmästarmetaforen trädde även fram i sättet de anställda arbetar på, där vi kan dra kopplingen till att de har en informell struktur inom e-handelsteamet. Det går även att finna vissa likheter till ledaren som kompis. Vi frågade i intervjun om vissa scenarion, vid svaren av dessa scenarion lyser Svenningsson och Bloms (2012:129) beskrivning av ledaren som kompis igenom. Likt kompismetaforens empatiska tillvägagångssätt tror Rickard gott om sina anställda. När vi frågar honom hur han hade agerat när en anställd missköter sig tror han inte att någon gör något med illvilja utan att det finns en förklaring bakom. Trots att han påstår sig ha svårt för att känna av känslor så har han ett varmt och hänsynsfullt ledarskapssätt vilket liknas vid kompismetaforen. E-handelsteamet på Lyko har även en familjär stämning vilket även detta kan kopplas till kompismetaforen, då starka band och god stämning är några av huvudbultarna i metaforen.

Genomgående under hela intervjun uppfattade vi Rickard som en väldigt ärlig person med god självinsikt. Detta kan avläsas genom Rickards snabba och raka svar. Vi fick uppfattningen om att han svarade ärligt då svaren var oväntade och då både positiva och negativa saker om Rickards ledarskap lyfts.

4.2.3 Empiri Lyko AB, André Ihlar

När vi kontaktar André Ihlar är han väldigt tillmötesgående och snabbt med att acceptera vår förfrågan om en intervju. Redan dagen efter sitter vi redo för att hålla vår telefonintervju han ställt upp på. När vi ringer André får vi inte tag på honom direkt, men snabbt blir vi uppringda igen och han svarar lättsamt och glatt i telefonen.

Vi inleder intervjun med att berätta om vårt syfte med vår uppsats och låter André berätta lite om sig själv och hans roll på företaget. Han berättar att han jobbar som online sales manager och leder online teamet. De är de som sköter den digitala marknadsföringen och den försäljningsdrivande marknadsföringen och administrationen på sajten som artiklarna, bilderna, informationen och liknande. Han har varit på företaget i åtta år nu. Då vi tidigare har intervjuat Andrés chef Rickard Lyko frågar vi honom om vad de har för relation. Han berättar att de arbetar väldigt nära och att de kan bolla idéer tillsammans bara han och Rickard eller tillsammans med någon mer teammedlem. När han talar om sina medarbetare gör han det konsekvent i termer av att de är ett team, samt att han nämner

att organisationen är väldigt platt och fungerar mer som ett nätverk än en pyramid.

Vi fortsätter och frågar André hur den dagliga verksamheten ser ut i e-handelsteamet angående möten och arbetstider. Vi får svaret att det skiljer sig åt beroende på vilka arbetsuppgifter personerna har. Det finns de personer i teamet som har som uppgift att ha många bollar i luften och att snappa upp om någon konkurrent kör någon kampanj så att de kan möta den kampanjen. André berättar vidare att mycket av kommunikationen på företaget går via Skype, videosamtal och kortare meddelanden. Han förklarar att de kommunicerar via små Skype-grupper där de skriver och att de planerar allting mer eller mindre via dessa. Han ger exempel på att någon kan skriva i Skype-gruppen och föreslå att de ska köra 20% rabatt på brun utan sol imorgon och då kan folk snabbt svara, ja det gör vi. Sedan kommer någon med förslag på hur det kan se ut, medan någon annan kanske uppmärksammar att de har en framtida kampanj med samma produkt och så kollar de upp det med en tredje och så vidare, men att allting går via Skype.

Vi fortsätter intervjun med att fråga vad de andra anställda i e-handelsteamet har för arbetssätt, relation till varandra och arbetsuppgifter, vilka sociala normer som gäller och om de har fritt ansvar eller om de har strikta ansvarsområden. Han förklarar att de anställda går på olika avtal beroende på deras arbetsuppgifter. Det finns dels de som sitter och lägger upp saker på sajten, artiklar, produkter och har mer av ett producentjobb än den del av teamet som jobbar med marknadsföring, bilder, annonsering och nyutveckling. De som jobbar mer som producenter stämplar in och gör sina timmar medan de andra har mer flexibla arbetstider och kan få jobba hemifrån en halvdag och sådär ibland. Angående arbetsmiljön berättar han att alla sitter tillsammans i ett gemensamt kontor, förutom han och Rickard som delar ett kontor.

André berättar för oss att de har en väldigt ung och lättsam kultur på företaget och betonar att de har en väldigt avslappnad stämning på jobbet, att de har en viss jargong och kan driva lite med varandra men att de har en trevlig samtalston till varandra. Han nämner att de är ett väldigt ungt gäng som jobbar där. Utav de 10 personer som jobbar i e-handelsteamet är alla under 30 år med ett undantag. På frågan om hur gammal han själv är svarar han skämtsamt att han är 87 år innan han avslöjar att han är 34 år och skojar om att det blir allt svårare och svårare att svara på frågan. Han berättar att det händer att

teamet tar initiativet att äta frukost tillsammans på ett konditori istället för att äta företagsfrukosten på jobbet. Vid tiden för intervjun hade de även planerat att ha en liten team-träff i form av en grillkväll, hos André i veckan. Återigen benämner han alltid arbetslaget som ett team och betonar ytterligare att stämningen på företaget är väldigt familjär.

Vi fortsätter intervjun med att fråga vad han tänker på när han hör ordet ledarskap. André svarar att han tänker på många olika saker men att han själv försöker ha en inspirerande ledarstil där han vill föregå med gott exempel. Han förklarar att han försöker visa hur han vill att de ska vara mot varandra och inställningen till arbetet och uppgifterna. Han ger exemplet på att han kan bestämma sig för att vara glad och vilken sinnesstämning han vill ska råda på arbetsplatsen. Vidare nämner han att han har ett positivt synsätt och förmågan att hitta lösningar istället för problem. Han anser sig även vara en känslomänniska som är social, optimistisk och entusiastisk. André fortsätter att svara väldigt ärligt och öppenhjärtigt på våra frågor och nämner att han är mycket mer konflikträdd än Rickard och att han gärna tar omvägar för att undvika konflikter. André förklarar för oss att han vill vara väldigt generös med ledigheter och sådant till medarbetarna och går hellre i försvar gentemot övriga ledningsgruppen och HR för att ta deras sida. Han tänker att om han är generös kommer det att betalas tillbaka senare. Det senaste året har han själv varit föräldraledig på fredagar och ska hämta på dagis och behöver därför gå tidigare vissa dagar. I och med att han gör det själv anser han att han måste kunna erbjuda den flexibiliteten till andra. Han vill att de ska ha kul på arbetet och att de ska känna att de vill ge något istället för att de ska känna att de har en massa skyldigheter gentemot jobbet. Han menar på att han vill vara en förebild gentemot de anställda.

På frågan om vad hans styrkor och svagheter är svarar han att hans styrkor är att han är ganska bra på att inspirera och engagera medan hans administrativa kunskaper är lite svagare samt förmågan att hålla ordning och reda. När vi frågar hur han tror de anställda skulle beskriva honom som ledare, om han tror de hade sagt samma sak som han själv eller om de har en annan uppfattning, säger han inledningsvis att han tror att de hade sagt samma sak. Han säger att han tror de hade sagt att han är bra på att inspirera folk och att de tror på honom som ledare. Dock nämner han att han vid ett flertal tillfällen har fått feedback på sina medarbetarsamtal om att folk har uppfattningen av att han är för

upptagen så att de inte vågar störa honom och att det har efterfrågats att han ska vara mer närvarande och ha mer enskilda avstämningar med dem. André berättar för oss att han har följt det rådet och att han alltid försöker ta åt sig av konstruktiv feedback. Därför har han infört så att det är fler enskilda samtal med medarbetarna där de kollar av vad de jobbar med och hur det går med deras personliga mål och så vidare.

Vi fortsätter att fråga André om hans anställda och undrar hur han hade gått tillväga om en medarbetare inte gör vad den ska. Han börjar med att återigen poängtera att en av hans svagheter är att han just är lite konflikträdd. Sedan säger han att han försöker föregå med gott exempel, även om han kan bli sur. I en situation där en medarbetare inte gör vad den ska börjar han alltid med att prata med personen i fråga. Han förklarar att han brukar fokusera på att han tror mer om personen än så och att personen kan bättre än så. Han försöker att ta det för vad det är och att inte lägga det på personnivå utan att han pratar om ett visst beteende. Vidare förklarar han att han kan ta upp att det kanske känns som att personen inte riktigt kommer till sin rätt och att han frågar om han kan hjälpa till för att personen ska kunna nå längre och se om det finns något han själv kan göra åt det genom uppföljning eller liknande. Detta gäller dock om personen inte presterar enligt vad som är överenskommet, men han poängterar att det även kan uppkomma seriösare situationer.

Vi går vidare och fortsätter intervjun med att fråga André om kulturen på företaget. Han tar upp att det har påverkat kulturen på företaget mycket att Rickard som grundare aldrig har varit rädd för att själv göra vad han kallar skitgöra. André säger att han tror att det är rätt utmärkande för väldigt många e-handelsföretag då de flesta startar i liten skala med att skicka paket och klistra kuvert och göra allting själva. Sedan fortsätter det ganska länge vilket har gjort att många anställda har sett både han själv och Rickard stå och packa själva. André förklarar att det bidrar med att bryta ner hierarkikänslan och visar att man inte är för fin för jobbet som de andra håller på med. Det visar på att man tycker jobbet de gör är viktigt. Han säger att det dock blir allt svårare i takt med att företaget växer, att de först nu de senaste åren inte har haft tid till detta. Alla hugger dock fortfarande i och hjälper till där det behövs och han nämner återigen att det alltid varit korta kontaktvägar inom företaget istället för som en pyramid. André säger att det inte blir lika mycket prestige då och att folk lyssnar bättre när attityden är att alla ser till det gemensamma

bästa och när alla vet att de håller på och bygger något tillsammans.

Vi undrar över om det finns några egenskaper och styrkor André tror är extra viktiga att ha som ledare för att lyckas i ett e-handelsföretag jämfört med andra företag. Han svarar att han inte tror det är någon större skillnad utan att det handlar om personen man leder. Han tillägger dock att han tror att skillnaden är att e-handeln ofta har en väldigt snabb tillväxt och jämför det vid att företaget får växtvärk. Det leder till utmaningar att det hela tiden uppstår förändringar i grupper och nya ansvarsområden, uppgifter, regler och policys att förhålla sig till via olika marknader. Att detta enbart skulle gälla e-handeln tror han dock inte, men att det kanske blir extra tydlig i ett företag som växer mycket jämfört med en industri som har en årlig tillväxt på tre till fyra procent till exempel. De möter andra typer av utmaningar där allt ständigt ska optimeras, till skillnad från ett företag som växer mycket och ständigt möter nya utmaningar hela tiden.

Vi får berättat för oss att alla jobbar väldigt självständigt i hans team. Han har ingen daglig uppföljning och då verksamheten är så expansiv och det ständigt händer grejer finns det många ansvarsuppgifter att ta på sig för de som har intresse. På vår fråga om han är en stresstålig person svarar han lite osäkert att han inte är extremt stresstålig. Dock tror han på att en person kan jobba hårt, snabbt och mycket utan att bli stressad. Själv försöker han undvika stress även om den kan uppkomma i situationer när det finns oklara förväntningar, finns väldigt många saker att ta tag i eller när han har svårt att komma vidare med något. Då blir han stressad och presterar inte så bra säger han. Vidare kommer vi in på frågan om André ser saker från ett helhetsperspektiv eller om han är mer detaljfokuserad. Han skrattar åt frågan och gör en jämförelse där han säger att han är extremt detaljerad i jämförelse med Rickard men att de som är mest detaljinriktade i företaget blir arga på honom för att han inte bryr sig om detaljerna.

Intervjun börjar lida mot sitt slut och vi avslutar med att fråga om han har något att tillägga eller fråga oss om. André berättar lite om att de för tillfället utvärderar nya kommunikationsvägar. Han kommer även in på att de är noga med att inte krångla till det och att han kan tänka sig att andra företag är väldigt noga med att ha sina rutiner nedskrivna i olika dokument. Eftersom de är börsnoterade nuförtiden finns det dock en hel del policys och någon handbok med mera. Han berättar att de har mycket rutiner och

att de är lite ”on the fly” och ändrar dem eftersom och att de inte har dem helt dokumenterade. Vilket de tycker funkar bra så länge de själva vet och är överens om det. Undantaget är dock när processer involverar flera olika avdelningar eller system, då finns det ett större behov av att konkretisera och specificera så att alla är överens om hur saker ska gå till, men att de i grund och botten försöker ”keep it simple” i företaget. Vi avslutar och tackar för en intressant intervju och önskar honom en fortsatt bra dag.

4.2.4 Tolkning av empiriskt material Lyko AB, André Ihlar

Vårt första intryck av André va att han var väldigt positiv till vår förfrågan om att få göra en intervju med honom. När vi ringer honom på den avtalade tiden för intervjun är det först upptaget, men snabbt därefter blir vi uppringda av André. Vi får direkt uppfattningen att André är väldigt hjälpsam, ärlig och håller vad han lovar. Detta positiva första intryck blir ett genomgående tema för resten av intervjun där han ger oss ingående svar på våra frågor.

När vi inleder intervjun med att fråga om Andrés relation till Rickard, som vi tidigare intervjuat, säger André att Rickard är hans chef. Han beskriver att de jobbar väldigt nära och ofta bollar idéer med varandra samt att organisationen är väldigt platt och fungerar mer som ett nätverk än som en pyramid i allmänhet. Här får vi snabbt en bild av att företaget och ledarskapet är informellt. Detta är enligt Svenningsson och Blom (2012:131) ett sätt att motverka stress, oro och en känsla av bristande mening på arbetsplatsen som ofta används av ledaren som kompis. Ännu ett tecken på att de har en informell miljö är när André berättar att väldigt mycket av kommunikationen sker via Skype, videosamtal och kortare meddelanden och att de planerar allt där mer eller mindre. Detta informella arbetssätt indikerar återigen på ledaren som kompis enligt Svenningsson och Blom (2012:131). André berättar även att alla sitter och jobbar i ett gemensamt kontor, förutom han själv och Rickard som delar rum.

André fortsätter med att berätta om företagets kultur och vi uppfattar återigen indikationer på att han agerar i likhet med ledaren som kompis. Han påpekar att de har en väldigt lättsam kultur och att de är ett ungt gäng på arbetsplatsen. Detta påstående verkar stämma bra då han själv är väldigt avslappnad och skämtsam när han pratar med oss. Ett exempel är när han skämtade om att han var 87 år på frågan om sin ålder istället för att svara direkt.

André fortsätter berätta att de har en väldigt avslappnad stämning och att de har en viss jargong där de driver med varandra, men att det görs på ett trevligt sätt och att de har en trevlig samtalsstön till varandra. Detta kan liknas vid hur kompisar betar sig mot varandra där god stämning och välmående är centralt. André berättar att teamet ibland kommer med initiativet att gå och äta frukost tillsammans på konditoriet istället för att äta frukosten på företaget. Samt att han berättar att de har en liten team-träff planerad där de ska grilla hos honom själv. Återigen poängterar han att det är väldigt familjärt vilket vi själva upplever det som utifrån hans beskrivning av företaget och relationerna medarbetarna emellan.

Andrés beskrivning visar på att han lägger vikt vid att göra sig kompis med de anställda genom att ta hand om och bry sig om dem och se till deras välmående för att bygga starka band till människor och skapa god stämning (Svenningsson & Blom, 2012:132). Det tyder även på att han agerar utifrån ledaren som trädgårdsmästaren då han ser vikten av att ha en rolig arbetsplats (Huzzard & Spoelstra, 2012:110). Vi noterar även att André kontinuerligt refererar de anställda till sitt team när han pratar om dem. Detta får oss att dra ytterligare kopplingar till ledaren som trädgårdsmästare då det finns ett begrepp som säger att ledaren agerar som en coach som skapar förutsättningar för de anställdas personliga motivation och utveckling (Huzzard & Spoelstra, 2012:109).

När André säger att han hellre tar en anställd i försvar och går emot HR och ledningsgruppen för att få igenom vad han tycker är rätt, drar vi kopplingen till Svenningsson och Bloms (2012:137) kompismetamor då han skyddar de anställda mot olika organisationsnivåer i företaget. Ett exempel på det är att han försöker vara väldigt generös med ledigheter då han tror att om han är generös kommer det speglas tillbaka till honom. Han poängterar att han vill att de ska ha kul och känna att de vill ge något på jobbet istället för att känna att de har en massa skyldigheter. Han motiverar även detta med att han själv till exempel har varit föräldraledig på fredagar och ibland behöver gå tidigare från jobbet för att hämta på dagis. Därför anser han att han måste kunna erbjuda den flexibiliteten till andra i större utsträckning.

Förståelsen och empatin för sina medarbetare visar på flera egenskaper hos ledaren som helgon då helgonet anses ha stort förtroende av sina medarbetare och är villig att uppoffra

sig själv i många situationer (Alvesson, 2012:87). Denna uppoffring, att vilja ställa upp för sina medarbetare leder till god tillit inom gruppen vilket verkar vara Andrés syfte då han tycker att ömsesidighet är viktigt. Detta kan även speglas i Alvessons (2012:92) helgonmetafor där en ledare agerar utifrån att relationerna stärks när ledaren uppfattas göra positiva saker för medarbetarna, vilket i sin tur kan leda till att medarbetarna är villiga att ställa upp för ledaren tillbaka, vilket André beskriver är hans egna syfte. Ännu ett belägg för att André besitter många likheter till helgonet som ledare är att han agerar på detta sätt för att nå ett högre syfte och inte för att uppnå egna själviska motiv (Alvesson, 2012:87-89). Andrés agerande uppvisar även uppskattning av de anställda, delaktighet och att han finns till hands och lyssnar på dem vilket Svenningsson och Blom (2012:132-135) betonar i ledaren som kompis.

André nämner att hans styrkor är att han är bra på att inspirera och engagera och att hans svagheter ligger kring administration och ordning och reda. Han säger att han tror hans medarbetare skulle beskriva honom på samma sätt, att han är inspirerande och att de tror på honom som ledare. Dock berättar han för oss att det har efterfrågats att han ska vara mer närvarande. På medarbetarsamtalen har han fått feedback om att de upplever att de inte vill störa honom då de har känslan av att han är väldigt upptagen. André berättar att han har tagit åt sig av feedbacken han har fått från medarbetarna och har infört mer enskilda avstämningar och enskilda samtal där han kollar av vad de jobbar med och hur det går med deras mål.

Att André tar åt sig av konstruktiv kritik visar på flera egenskaper utmärkande för både ledaren som trädgårdsmästare, ledaren som kompis och ledaren som helgon. Genom detta visar han på att han bryr sig om att få de anställda att växa precis som Huzzard och Spoelstra (2012:110) anser att trädgårdsmästaren gör genom att ge de anställda förutsättningarna för att kunna verkliggöra sig själva och företagets bästa. Att han tar åt sig av konstruktiv kritik visar också på att han bryr sig om de anställdas välbefinnande. Likt Svenningsson och Blom (2012:129) lyfter fram att ledaren som kompis gör, samt att han ser och lyssnar på dem (Svenningsson & Blom, 2012:135). Helgonet går att urskilja genom hans hänsynstagande och moral som Alvesson (2012:90) uttrycker är utmärkande för helgonet. Detta går tvärt emot ledaren som befälhavare som Spicer (2012:156) beskriver har låg självinsikt, lågt intresse för andras känslor och att vara intoleranta mot

kritik från underställda.

Vi fortsatte prata om hans egenskaper och frågade hur han agerar när en anställd inte gör vad den ska. Då svarade han att han vill föregå med gott exempel även om han i vissa situationer kan bli sur. André förklarar att han fokuserar på att hjälpa personen på rätt väg igen, att han tror på att personen kan bättre än så. Fokus läggs på att hjälpa personen rätt igen, att stötta och knuffa i rätt riktning då han berättar att han inte är bekväm med att tillrättavisa. Här återkommer Huzzard och Spoelstras (2012:108) beskrivning av coachledarskapet med fokus på personligt växande enligt ledaren som trädgårdsmästare. Att stötta de anställda i rätt riktning kan även speglas i Svenningsson och Bloms (2012:129) kompismetafor.

André berättar att de jobbar väldigt självständigt i organisationen och att de anställda tillåts ta mycket eget ansvar. Medarbetarnas möjlighet till att vara delaktiga talar för kompisen som ledare enligt Svenningsson och Blom (2012:134) då det är viktigt att människor får känna sig delaktiga och viktiga för företaget. Detta bekräftas även av (Sandberg & Targama, 2013:24) som förklarar att det har skett en förändring i vad människor vill ha ut av sitt arbete där det nu ligger större fokus på att förverkliga sig själv och att ha möjlighet till utveckling och trivsel på arbetsplatsen. Detta anses viktigt för att kunna attrahera och behålla kompetent folk inom företaget. Angående ansvar i organisationen svarar han på frågan om han är stresstålig att han försöker undvika att hantera stress då han inte presterar jättebra under stress men att han anser att man kan jobba hårt, snabbt och mycket utan att bli stressad. På frågan om han ser saker ur ett helhetsperspektiv eller om han har detaljfokus svarar han att han är en blandning. Ledaren som befälhavare har en hög stresstolerans (Spicer, 2012:156) medan cyborgern är en detaljfokuserad perfektionist enligt Muhr (2012:196) vilket utesluter Andrés drag av dessa ledarskapsmetaforer.

André berättar om kulturen på företaget för oss och förklarar att då han och Rickard varit involverade från första början har de aldrig varit rädda för att själva göra skitgöra. André gav exemplet på att eftersom de anställda har sett honom själv och Rickard stå och packa bryter det ner hierarki-känslan då det visar att de inte är för fina för att göra den typen av arbetsuppgift. Alla hugger i och hjälper till där det behövs vilket han betonar gör att det

inte blir lika mycket prestige och att de jobbar för det gemensamma bästa då de håller på och bygger något tillsammans. Villigheten att själv ställa upp och motivera påvisar återigen helgonets egenskaper beskrivna av Alvesson (2012:89) där ledaren jobbar för det högre syftet, att uppnå organisationens mål. Genom att själva engagera sig och bryta ner den hierarkiska ordningen går det tydligt att se att ledaren som översittare inte brukas inom organisationen då det inte finns något behov av att visa makt som Kärreman (2012:212-214) redogör för att översittaren gör.

André berättar att hans syn på ledarskap inom e-handelsbranschen inte skiljer sig mycket från andra branscher utan att det handlar mer om vem man leder. Sedan tillägger han att han tror att skillnaden är att e-handeln har väldigt snabb tillväxt och möter mycket nya utmaningar hela tiden, jämfört med en industri med en stabil årlig tillväxt som möter en annan typ av utmaningar. Detta antagande stärks av HUI (2013) som har förutspått att e-handeln har och kommer öka drastiskt under de närmaste fem till tio åren.

Intervjun avslutas med att André berättar lite om strukturen på företaget och om att de jobbar informellt genom att de ej har mycket rutiner nedskrivna i dokument. Vid processer som involverar flera olika avdelningar eller system och då det finns ett behov av att konkretisera och specificera görs detta men i allmänhet försöker de "keep it simple" som André uttryckte det, inom sitt e-handelsteam. Denna informella struktur blir motsatsen till den formella som är ett mått för hur stor betydelse företaget lägger vid regler och direktiv (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014:47).

4.3 Vårdväskan AB

4.3.1 *Empiri Vårdväskan AB*

Det är en onsdagsförmiddag i mitten på maj 2018 och vi försöker få kontakt med Håkan Hallbäck. Efter telefonsamtal och skickade mail får vi svar att han gärna ställer upp på en intervju. Redan samma dag håller vi vår telefonintervju med Håkan som är styrelseordförande för Vårdväskan AB. När vi ringer Håkan svarar han glatt och innan vi hinner berätta om vårt syfte med uppsatsen har han frågat vad det är som vi skriver om och börjar direkt efter detta att berätta om företagets bakgrund. Håkan berättar att han trillade in i e-handeln 2011 då han var juridisk rådgivare åt ett par som startade upp en e-handelsverksamhet där de säljer skor, kläder och övrig färgglad utrustning till

vårdpersonal. Han fyller i att han formellt gick in som styrelseordförande 2015 och berättar passionerat om företagets resa. Vi får nu chansen att ställa vår första fråga, som berör Håkans roll i företaget. Håkan berättar att hans roll är som styrelseordförande/bolagsjurist och han förklarar ytterligare att en stor del av hans syssla är att stötta VD:n. Han förklarar att de har kontakt dagligen och att han hjälper till med allt från personalfrågor till utvecklingsfrågor och strategiska beslut. Vi får även information om att företaget har tre anställda i Kina och cirka 17 i Sverige.

Håkan berättar efter detta att han ser e-handeln som speciell i den bemärkelsen att den är väldigt snabb. Håkan ger oss information om att det är en helt annan dynamik i e-handel jämfört med traditionell handel. Han berättar även att de försöker att inte ha några hierarkier i företaget utan att de anställda istället arbetar väldigt självständigt inom sitt arbetsområde och blir som egna experter inom sitt givna område. Han förklarar detta som att alla vet vad de ska göra och att de anställda vet vad de bidrar med för att företaget skall fungera och växa. Håkan fyller i att han tror att detta arbetssätt är mycket vanligt för denna typ av företag. Vi ställer frågan hur den dagliga verksamheten ser ut i företaget, Håkan meddelar att de varje vecka har möten där de går igenom verksamheten. Vi blir nyfikna hur ledningsstrukturen brukar se ut på dessa möten och frågar, Håkan förklarar att eftersom var och en i företaget vet vad de ska göra är detta väldigt statiskt. Medarbetarna arbetar mycket självständigt och uppmuntras att ta egna initiativ i sitt arbete istället för att en enskild person skall leda och styra.

Håkan beskriver ledarskap som ett fenomen med många olika delar. Den första delen enligt Håkan är att det är ledaren som ser till att en organisation fungerar. En annan viktig del i ledarskap är att ledaren ska kunna peka med hela handen och säga vart organisationen ska och hur detta planeras att genomföras. Håkan berättar sedan om att en ledare även behöver besitta de mjukare delarna som ser till de enskilda individerna i företaget. Håkan förklarar att han som ledare besitter lite av de olika delarna, men att han har mycket av ett understödjande ledarskap. Nu har vi i intervjun kommit djupare in i Håkans ledarskap och han berättar att den första ledarskapsutbildningen som han fick ta del av var i militären, där han var utbildad officer 1980-1981. Håkan berättar om sina tidigare erfarenheter inom ledarskap där han arbetat inom militären, polisen och att han i juridiken arbetet med cirka 1000 företag. Detta har lärt Håkan att kunna läsa personer och

situationer vilket är den förmåga som Håkan värderar till sin bästa och främsta egenskap inom ledarskap.

Vi kommer in på vad de anställda på företaget har för utvecklingsmöjligheter inom företaget och Håkan berättar hur svårt det är att behålla medarbetare på samma arbetsplats. Att kulturen på arbetsmarknaden har förändrats och att människor är mer benägna att byta arbetsplats oftare, speciellt i den yngre generationen. Detta resulterar i att det är svårt att hålla kvar anställda enligt Håkan. Håkan förklarar att de på Vårdväskan arbetar mycket med detta genom att ge de anställda större ansvar i sina tjänster. Håkan berättar att ledarskapet i grund och botten handlar om att ge de verktyg som medarbetarna behöver och att de uppmuntras i sitt arbete genom att ledaren stöttar i den mån som går. Håkan förklarar att han är bra på att lyssna på sina medarbetare och få dem att må bra och se vad som skall göras för att leda de anställda i den önskade riktningen.

Håkan pratar mycket på intervjun om den förändrade kulturen som har kommit till och hur den påverkar ledarskapet i organisationer. Förändringen som Håkan lägger mycket fokus vid är stor del av kommunikationen sker över telefon och mail vilket kan leda till viss förvirring mellan medarbetarna. Det är enklare att missförstå varandra och det blir svårare att se hur medarbetarna i organisationen mår och utför sitt arbete. Håkan berättar att han tror att det krävs ett större tålamod vid ledarskap i denna typ av organisation. Vi får även berättat för oss att Håkan tror att eftersom större delen av kommunikationen sker över nätet så skapas inte samma typ av lojalitet på arbetsplatsen. Vilket bidrar till att man som ledare måste vara mycket tydligare i sitt budskap.

Håkan återkopplar vid denna tidpunkten i intervjun till vad som han anser vara en nyttig erfarenhet som han tagit med sig in i sitt ledarskap. Han berättar om att han i militären fick lära sig att inte försöka styra på detaljnivå utan istället behålla en överblick över situationer. Genomförs ledarskap i detaljfrågor förlorar man den viktiga överblicken som är en stor tillgång för en ledare. Håkan förklarar vidare att arbete tas ifrån de enskilda medarbetarna vid försök till detaljstyrning.

Vi blir under intervjun intresserade av hur Håkan hade hanterat en situation där en medarbetare inte sköter sitt jobb eller känner sig vilsen. Håkan börjar förklara att han

hade tagit personen i fråga åt sidan och försökt lösa situationen. Det viktigaste förklarar Håkan är att man tar tag i saker och ting så fort de händer och inte skjuter saker under mattan och tror att det ska lösa sig utan att situationen hanteras. Han säger även att det finns många anledningar till att någon känner sig vilsen i tillvaron, han ger oss sedan ett exempel på att en anställd kan ha det svårt på hemmaplan och kanske befinner sig i en skilsmässa. Håkan menar därmed på att det viktigaste är att vara lyhörd och ha en inkännande attityd. Vi frågar här även hur Håkan tror att han uppfattas av sina medarbetare, på vilket han svarar att han tror sig uppfattas som empatisk och inkännande.

Håkan beskriver sig själv som en stresstålig person som har en tendens att ta med sig arbetet hem på kvällen. Håkan berättar att han kan sitta med samtal klockan nio på kvällen och sedan fortsätta med det klockan halv sju på morgonen. Vi frågar om det är något som han trivs med och får som svar att han inte alls störs av det sättet att arbeta utan att han istället tycker att det är kul. Vi frågar även hur Håkan skulle reagera om han fick negativ feedback från någon anställd. Det blir tyst i några sekunder innan Håkan fyller i att han givetvis skulle ta det till sig. Håkan berättar att han hade funderat på om det stämmer eller ej. Det gäller att ta till sig och processa feedbacken men samtidigt känna sig trygg i sin roll som ledare berättar Håkan.

Vi frågar hur arbetsplatsen ser ut på Vårdväskan och får berättat för oss att alla sitter i en öppen kontorsmiljö som sitter ihop med lagret. När vi sedan frågar vad Håkan har för relation till sina kollegor säger han att relationen är professionell och att det inte är särskilt socialt.

Under intervjuens gång kommer vi in på många olika sidospår och det märks tydligt att Håkan är väldigt entusiastisk när det kommer till Vårdväskan och e-handel. Något annat som vi noterar under intervjun är att vi inte behöver ställa lika många frågor som vi gjort i de resterande intervjuerna då Håkan själv berättar väldigt fritt om ledarskap i e-handel. Vid flertalet tillfällen under vår intervju påbörjar vi frågor men blir då avbrutna då Håkan kommer på ytterligare saker att säga om föregående ämne. Vid de tillfällen då vi ställer frågor slutas svaren oftast med att Håkan berättar historier om tidigare erfarenheter som han varit med om under årens gång.

4.3.2 Tolkning av empiriskt material Vårdväskan AB

Intrycket vi får av Håkan Hallbäck i intervjun är att han är väldigt trevlig och sprudlande glad. Han skrattar mycket i intervjun och verkar vara en person som har mycket erfarenhet på axlarna, som han entusiastiskt delar med sig av. När vi börjar intervjun hinner vi knappt ställa frågor förens Håkan tar över och börjar berätta om sig själv och företagets verksamhet och resa genom åren. Håkan agerar redan i början av intervjun som en indirekt ledare när han med sin pondus och erfarenhet tar över intervjun vid vissa tillfällen. Likt vårt sätt att se ledarskap som en social konstruktion, märker vi att Håkan med sina erfarenheter och kunskaper har en ledarskapsidentitet som är svår att missa i intervjun. Detta speglas i Scott och Ashfords (2010:2) forskning om att ledarskap konstrueras genom sociala interaktioner mellan individer.

När vi tolkar hur ledarskap kommer till uttryck på Vårdväskan genom att intervjua Håkan, märker vi att kompismetaforen till viss del kan hjälpa oss beskriva Håkans ledarskap. I intervjun säger Håkan att ledarskap handlar om att uppmuntra medarbetarna i sitt arbete genom att som ledare stötta dem i den mån som är möjlig. Svenningsson och Blom (2012:132) menar på att en form av kompismetaforen är uppmuntran och att denna form syftar till att ledaren ska uppmuntra sina anställda när de utövar ledarskap då detta har en stor betydelse för organisationen i slutändan. Med detta i beaktande kan vi använda kompismetaforen för att tolka Håkans synsätt på ledarskap i just denna aspekt. Håkan säger även att han är bra på att lyssna på sina medarbetare och få dem att må bra för att på bästa sätt kunna leda dem i den önskade riktningen. Detta kan likställas med Svenningsson och Bloms (2012:135) andra form av kompismetaforen som är att finnas till hands. Med detta menas att ledaren ser och lyssnar på de anställda genom att ha öron och ögon öppna för stämningar, incidenter och att känna av störningar i atmosfären och handla därefter. Håkan nämner i intervjun när vi frågar honom om hur han tror att hans anställda uppfattar honom att han nog uppfattas som empatisk och inkännande. När vi frågade Håkan hur han hade hanterat en situation då en anställd känner sig vilse och inte vet vad hon eller han ska göra, svarade han direkt att det kan finnas många anledningar till varför en person är vilse. När han sedan ger oss exempel som att någon anställd kan ha det svårt på hemmaplan och kanske befinna sig i en skilsmässa säger han att det viktigaste är att vara lyhörd och ha en inkännande attityd. Detta ger en ytterligare möjlighet att tolka hans handlande utifrån Svenningsson och Bloms (2012:135) kompismetafor.

Trots att kompismetforen kan användas för att tolka vissa delar i Håkans ledarskap, finns det andra sidor av Håkans ledarskap i intervjun som skulle kunna tala mot att hans ledarskap präglas av kompismetforen. Håkan anser att det kan vara mindre bra att umgås med anställda privat på fritiden då risken finns att det kan bildas grupperingar och att vissa medarbetare kan uteslutas. Svenningsson och Blom (2012:147) nämner att det i vissa fall är kritiskt att ha ett kompisedarskap då det ibland kan skapa oönskade beroenden mellan människor. Håkan berättar att det är svårt att upprätthålla sociala relationer till sina kollegor och beskriver sin relation till sina kollegor som professionell rakt igenom. Detta tolkar vi som att Håkan tror det är viktigt att hålla isär privatliv och relationer med karriär och arbetsliv. Å andra sidan kan man även tolka det som att kompismetforen beskriver hur han agerar på arbetsplatsen och inte i hans privatliv.

Likt Huzzard och Spoelstras (2012:111) forskning om ledaren som trädgårdsmästare främjar även Håkan växandet hos sina anställda. Han menar på att de anställda har stort ansvar inom sin befattningsbeskrivning. Likt trädgårdsmästarmetaforens betoning på vikten av "den sköra balansgången mellan naturlagar och trädgårdsmästarens ömhjärtade tillsyn" anser Håkan att han arbetar mycket med att ge de anställda de verktyg de behöver men att de får mycket eget ansvar och möjligheten att ta egna initiativ. Detta speglas även i Huzzard och Spoelstras (2012:108) ledarskapsteori coach-ledarskapet som befinner sig inom trädgårdsmästarmetaforens ramar. Ledaren skapar i ett coach-ledarskap precis som Håkan gör, förutsättningar för att varje individs personliga utveckling ska blomstra. Likt Huzzard och Spoelstras (2012:109) andra ledarskapsteori självledarskap som faller in i trädgårdsmästarmetaforen vill Håkan inspirera andra till att självständigt kunna leda sig själva. Håkans ambition är att de anställda ska arbeta självständigt inom sitt arbetsområde där de även är sina egna experter. Han förklarar att de anställda arbetar mycket självständigt och att var och en i företaget vet vad de ska göra. Håkan berättar att han inte vill lägga sig i för mycket i någons arbete för att inte trampa någon på tårna. Här ser vi likheter från helgonmetaforens ledarskap där ledaren enligt Alvesson (2012:93) är moraliskt högt stående och hänsynsfull. Håkan är även bolagsjurist för företaget och har tidigare arbetat inom polisen. Hans berättelser om sina erfarenheter kan genom att använda Alvéssons (2017:71) helgonmetafor som tolkningsverktyg, spegla en hög moral.

Trädgårdsmästarmetaforen och kompismetforen kunde till stor del användas för att sätta

ord på mycket i Håkans ledarskap. De övriga metaforerna var aningen svårare att använda för att tolka Håkans ledarskap då endast ett fåtal egenskaper passade in på Håkan. Muhrs (2012:196) cyborgmetafor var svår att använda som tolkningsverktyg för hur Håkans ledarskap kommer till uttryck. Likt Muhrs (2012:196) beskrivning av cyborgmetaforens egenskaper som att ha nolltolerans för misslyckanden, fokus på detaljer och att inte bry sig om människor och personliga känslor stämmer dåligt in på Håkan. Håkan menar på att det är ytterst viktigt att ha en överblick över situationer och att inte styra på detaljnivå då risken med det är att arbete tas ifrån de enskilda medarbetarna. Han visar även på att misstag görs hela tiden och att det kan finnas bakomliggande orsaker till misstagen, exempelvis att en anställd inte mår bra känslomässigt. Dock arbetar Håkan likt Muhrs (2012:198) cyborgmetafor hårt och tar med sig arbetsuppgifter hem på kvällen.

Håkans erfarenheter inom militären speglar mycket hur han agerar i sitt ledarskap då han själv säger att han tagit med sig sina erfarenheter för att bli en bättre ledare. Likt Spicers (2012:155) befälhavarmetafor har Håkan en hög stresstolerans och är handlingskraftig i den bemärkelsen att han vill ta tag i saker och ting så fort som möjligt och inte skjuta saker åt sidan för att de är jobbiga att ta itu med. Trots Håkans militära erfarenheter är det dock inte mycket i befälhavarmetaforen som kan sätta ord på hans ledarskap. Till skillnad från hur Spicer (2012:156) beskriver ledaren som befälhavare har Håkan inte ett aggressivt beteende med en tydlig maktfördelning, han hävdar inte sin dominans och vill inte ha ständig uppsyn över allt arbete som görs. Han vill istället ge de anställda mycket ansvar och vill som tidigare nämnt inte lägga sig i för mycket i vad de anställda gör då han litar på deras kompetens och expertis inom deras arbetsområde. Spicers (2012:156) befälhavarmetafor är till skillnad från Håkan intolerant mot kritik från underordnade. Håkan är öppen för att få feedback från sina anställda och tar gärna till sig kritik och kan sätta sig in i att en anställd kan ha en annan uppfattning om hans ledarskap än vad han själv har.

Den ledarskapsmetafor som vi inte kan använda för att tolka och sätta ord på Håkans ledarskap är Kärremans (2012:214) översittarmetafor som avser skrämsel och hot för att få sin vilja igenom. Håkan har inte ambitionen att visa sin makt genom att förödmjuka medarbetare och han använder sig definitivt inte sig av illvilja för att avsiktligt skada eller förstöra någon annan.

Kalakota och Robinsons (2001:29) forskning belyser vikten av att hänga med i den föränderliga snabbt skiftande e-handelsvärlden. De hävdar att företagen därmed inte har råd att hamna efter, vilket även speglas i Håkans syn på e-handelsbranschen. Håkan berättar att han ser e-handeln som speciell i den bemärkelsen att den är väldigt snabb. Håkan ger oss information om att det är en helt annan dynamik i e-handel jämfört med traditionell handel, vilket man som ledare bör ta hänsyn till. Kalakota och Robinson (2001:29) hävdar att ledare behöver hänga med i hur e-handeln förändrar strukturen i hela industrier då ledarskapet blir extra viktigt när framtiden är osäker. Detta är något vi märker Håkan är medveten om.

Genomgående så har Vårdväskan likt Lindkvist, Bakka och Fivelsdals (2014:47) forskning en informell struktur där det finns förväntningar kring arbetsuppgifter som riktas mot en specifik person i en given ställning. Håkan menar på att det är viktigt att som både ledare och anställd ha empati och medkännande för sina medarbetare, vilket stärks av Lindkvist, Bakka och Fivelsdals (2012:47) antagande om att de anställda söker tillfredsställelse hos varandra eftersom organisationen inte kan uppfylla alla behov. Till skillnad från Lindkvist, Bakka och Fivelsdals (2012:47) syn på den formella strukturen, som ser till så organisationens ledning kan styra arbetsprocesserna och kan beskrivas som instrument för bestämda syften, har Håkan en annan syn. Han säger att han som styrelseordförande inte behöver styra strikt över personal då de anställda i stort sett själva vet vad de ska göra och att han i stället ger dem verktyg för att hålla sig på rätt bana. Han säger även att de försöker att inte ha några hierarkier i företaget utan lyfter istället fram de anställdas självständighet. Detta speglas även i Sandberg & Targamas (2013:16) forskning om att medarbetare, i det nya sättet att se på ledarskap anpassat till den föränderliga omvärlden, har friare handlingsutrymme vilket förväntas leda till ökad kreativitet och bättre problemlösningsförmåga. Detta kommer i sin tur resultera i en bättre verksamhet. En reflektion vi gör här är att Huzzard och Spoelstras ledare som trädgårdsmästare speglas i både Lindkvist, Bakka och Fivelsdals informella struktur samt Sandberg och Targamas synsätt på ledarskap.

5 Diskussion

Genom att använda metaforer för att tolka hur våra intervjupersoners ledarskap kommer till uttryck i e-handelsföretagen kan vi konstatera att vissa metaforer kommer till uttryck mer än andra. Följande diskussion kommer bland annat leda fram till vilka metaforer om ledarskap som kan identifieras i ledarens egenskaper och handlingar på de tre utvalda e-handelsföretagen. Den ledarskapsmetafor som inte kunde kopplas till någon av intervjupersonerna var ledaren som översittare. Inga likheter från översittaren kunde kopplas till ledarskapet inom de valda företagen och det var mycket som kunde tolkas emot metaforen. Ledaren som befälhavare var inte heller någon metafor som identifierades i ledarskapet hos de flesta ledarna. Dock var egenskaperna att vara stresstålig och effektiv något som stämde in på många av ledarna som även ingår i befälhavarmetaforen (Spicer, 2012:156). Förutom dessa specifika egenskaper var det inte mycket annat från befälhavarmetaforen som kunde identifieras i ledarskapet.

I tolkningen av det empiriska materialet fanns det metaforer som till viss del kan beskriva hur intervjupersonernas ledarskap kommer till uttryck. Dock dominerade dessa metaforer inte om man ser till alla intervjuer. Muhrs (2012:196) cyborgmetafor hade många kopplingar till Rickard Lykos målinriktade och högpresterande ledarskap där han alltid sätter organisationen i första hand. Joel Almqvists ledarskap kunde även delvis kopplas till cyborgmetaforen i vår tolkning. Dock är det vissa av cyborgmetaforens egenskaper som inte stämmer in på varken Rickard Lykos eller Joel Almqvists ledarskap. Båda ledarna ser till företagets helhet och bryr sig om människorna i organisationen, till skillnad från cyborgens som är perfektionist och inte alltid ser till medarbetarnas bästa (Muhr, 2012:196). Vi kan här konstatera att Rickard och Joels ledarskap inte kan identifieras fullt ut med cyborgmetaforen. André Ihlars egenskaper och handlingar kan vi från intervjun starkt identifiera i flera aspekter av helgonmetaforen. Alvessons (2012:71) helgonmetafor identifierades även till viss del i de andra tre ledarna. Helgonmetaforen är likt cyborgmetaforen dock inte dominerande för ledarna i jämförelse med andra metaforer.

Vi konstaterar utifrån tolkningen av det empiriska materialet att trädgårdsmästarmetaforen och kompismetaforen till största del är genomgående för alla våra intervjupersoner. Synen på att anställda ska ha en frihet att utvecklas och växa inom

sina ramar för befattningsbeskrivningar är gemensamt för alla ledare vi intervjuat (Huzzard & Spoelstra, 2012:106). Inom alla företag är det även tydligt att de anställda är experter inom sitt eget område och att de har ett informellt arbetssätt där kommunikationen inom företagen inte utgår från en hierarkisk ordning, vilket kan speglas i Svenningsson och Bloms (2012:131) kompismetamor. Som tidigare nämnt kan Rickards ledarskap till stor del identifieras med hjälp av cyborgmetaforen och Andrés ledarskap av helgonmetaforen, trots att de är ledare för samma företag. Det som de båda har gemensamt är att det finns många liknelser till ett trädgårdsmästarledarskap och kompisledarskap. Här kan vi konstatera att de anställdas arbetssätt inom Lyko präglas av ett trädgårdsmästarledarskap och kompisledarskap men att de två ledarna har olika ledarskapsegenskaper och handlingar i sitt agerande.

Samtliga ledare vi intervjuat har även likheten att använda sig av en informell struktur där de sitter i en öppen miljö och arbetar tillsammans. Denna informella struktur präglas av att människan har sociala behov som kontakt och bekräftelse som ett mer formellt system inte tar hänsyn till (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2013:48). Likt kompismetamor är även alla ledare eniga om att det är viktigt att ta med dessa aspekter i ledarskapet (Svenningsson och Blom, 2012:131). De talar alla om att det är viktigt att uppmuntra medarbetare och att vara empatiska mot sina anställda för att de ska kunna prestera. Utifrån teorikapitlet blev vi upplysta av Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2013:48) om att kontakt och bekräftelse är grunden för att grupperingar och sociala konstruktioner skapas, vilket leder oss in på vilka ledarskapskonstruktioner som kommer till uttryck i våra valda e-handelsföretag.

Enligt tidigare forskning av Harris, De Long och Donnellon (2001:11) ligger e-handelsföretagens framtid i att lyckas attrahera och behålla talangfulla anställda för organisationens bästa. Likt denna tidigare forskning nämner ledarna i intervjuerna att det är viktigt att rekrytera personal med rätt egenskaper och sedan kunna få dem att stanna på företaget. De intervjuade e-handelsledarna pratar i intervjuerna om viktiga egenskaper en ledare bör ha i ett e-handelsföretag. Det som har varit utmärkande för de fyra ledarna vi har intervjuat är att de alla vill vara inspirerande i sitt ledarskap. Ambitionen är att låta medarbetarna växa inom företaget och inom sina roller, för att på så sätt få medarbetare till experter inom sina områden och genom detta bidra till att organisationens mål uppnås. De har stort förtroende för sina anställda och låter dem ta stort ansvar. Denna delaktighet

är tänkt att resultera i högre motivation och prestation. Detta tar sig även uttryck genom att medarbetarna ofta refereras till att vara ett team där de ledarna själva inte är rädda för att rycka in vid behov. Genom att visa hänsyn för medarbetarna vinner ledarna förtroende och de anställda uppfattar att de blir sedda och lyssnade på. Detta är något alla fyra ledare poängterar som viktigt, att lyssna på feedback från medarbetarna och att kunna ta konstruktiv kritik. Utmärkande för de intervjuade ledarna inom e-handeln är att de alla uppvisar ett stort engagemang och passion för sitt arbete. Trots ett informellt och delegerande ledarskap är alla ledarna ytterst handlingskraftiga och bra på att ta snabba beslut.

Genom ovanstående reflektioner kan vi konstatera att liknelserna vi kunde hitta i alla intervjuer var att de har en liknande struktur i sina e-handelsföretag där de är relativt få anställda samt att de anställda har expertis inom sitt arbetsområde. Vi kan dra kopplingen att de intervjuade ledarna därmed önskar ha anställda som är kreativa. Ledaren som trädgårdsmästare och ledaren som kompis är de metaforer som är genomgående för alla intervjupersoner. Ovannämnda metaforer tar inte hänsyn till struktur och omvärld i ledarskapet utan ser endast till hur man agerar gentemot de anställda för organisationens bästa. Omvärlden är under förändring och e-handelsverksamheten förväntas växa i framtiden (HUI, 2013). Likheterna vi har hittat i de olika företagen anser vi är intressanta att diskutera vidare om. Då vi saknar vissa aspekter i ledarskapsmetaforerna som också kan likställas med de fyra ledarnas ledarskap, ger det utrymme för oss att diskutera fram en ny metafor. Denna metafor kan anses spegla hur ledarskapskonstruktioner kommer till uttryck i e-handelsföretag.

Denna möjliga metafor skulle anamma att de anställda ska kunna utvecklas och ta eget ansvar inom en viss befattningsbeskrivning. Ledaren utövar ett ledarskap där kommunikationen inte går i ett hierarkiskt led, istället arbetar människor som ett team. Som ledare blir det då viktigt att skapa möjligheter för sina anställda så att de kan utvecklas och ta egna initiativ. Utmärkande för detta ledarskap är också att det inte krävs ett stort antal anställda för att verksamheten ska gå runt och fungera optimalt. Viktigt är istället att man som ledare har god insikt vid rekrytering så att de som arbetar i e-handelsteamet har god kunskap och kompetens inom sitt arbetsområde. Genom den goda rekryteringen har ledaren inga problem med att delegera ansvar till sina medarbetare. Denna möjliga metafor beskriver även att ledaren agerar som stöd och ger de anställda de

rätta verktygen och lägger upp vägen för att de skall kunna utvecklas och ta egna initiativ inom organisationen. Som ledare är man bra på att arbeta i ett snabbt tempo, är effektiv och har inga problem med att ta snabba beslut, då vi har kommit fram till att ledarna för e-handelsföretagen gillar att arbeta i en informell och snabbt föränderlig miljö.

I vår tolkning av det empiriska materialet kunde vi som tidigare nämnt finna likheter till många ledarskapsmetaforer men det var även många aspekter i intervjupersonernas ledarskap som inte kunde kopplas till någon av de befintliga metaforerna. I intervjun med Håkan Hallbäck fick vi flera gånger historier berättade för oss om Håkans tidigare erfarenheter. När vi ställde frågor under intervjun använde Håkan historier som hjälp för att motivera sina svar. Genom att berätta sina anekdoter och historier förmedlar han kunskap och vill genom detta inspirera och lära sina medarbetare. Liknelser till detta kan vi även identifiera i intervjun med Joel Almqvist där han förklarar att han inspirerar sina medarbetare genom att berätta om sin resa och hur han lyckats komma dit han är idag. Genom att berätta historier och egna erfarenheter kan de inspirera medarbetarna till att våga utvecklas och ta egna initiativ i sina arbeten. Detta kan även kopplas till att Håkan och Joel är väldigt sociala personer som gillar att interagera med andra människor. Vi saknade en metafor som kunde identifiera dessa ledarskapsegenskaper i e-handelsföretagen, därmed öppnas möjligheten för ytterligare en ny metafor. Denna möjliga metafor skulle kunna innehålla inslag av hur man som ledare inspirerar och driver sina medarbetare framåt. Genom att förmedla sina tidigare erfarenheter och kunskaper driver man sina medarbetare i önskad riktning och får dem att vilja göra ett bra jobb.

Detta beteende kan komma till uttryck genom ett flertal olika beteenden och egenskaper som tillsammans utmärker detta sätt att inspirera genom att berätta historier. Utmärkande för denna typ av ledare kan vara att personen agerar i syfte att inspirera sina medarbetare genom att berätta historier. Historierna berättas i syfte att förklara situationer genom att dra paralleller till liknande situationer för att på så sätt skapa förståelse. Genom att använda sig av liknelser kan svåra situationer bli mer lättförståeliga för mottagaren. Detta sätt speglar att personen som ledare är väldigt passionerad och involverad i arbetet då personen gärna lägger mycket tid och engagemang i att uttrycka sig och genom det inspirera sina medarbetare. Denna ledaren är lugn och trygg i sig själv genom att personen har förtroende nog att dela med sig av sina personliga erfarenheter. Genom detta skapas även en vänskaplig relation till medarbetarna på arbetsplatsen. Denna ledaren är en

väldigt sällskaplig och social person som gillar interaktioner med andra människor. Genom detta kan medarbetarna få högt förtroende för den informella inspiratören.

6 Slutsats

Vår första forskningsfråga behandlar vilka ledarskapskonstruktioner som kommer till uttryck i e-handelsföretag. Från tolkningen av vårt empiriska material ser vi hur grupperingar ser ut och hur människor kommer samman. I e-handelsföretagen kommer människor samman genom att uppmuntra varandra och ha en familjär stämning. De ledarskapskonstruktioner som gemensamt kommer till uttryck för de utvalda e-handelsföretagen är att ledaren har en överblick av helheten och att de anställda är experter på sitt område. Därmed kan vi dra slutsatsen att olika personer i företagen kan agera som ledare beroende på hur gruppen kommer samman. Vi drar även slutsatsen att de intervjuade ledarna ger utrymme för andra i organisationerna att vara ledare inom sitt expertisområde.

Vår andra forskningsfråga behandlar vad ledare har för föreställningar om ledarskap i e-handelsföretag och vilka egenskaper och handlingar som anses vara viktiga. Vi kan genom vår studie dra slutsatsen att ledarna för de utvalda e-handelsföretagen är ambitiösa och lägger ner mycket tid och energi på sina arbeten som de är väldigt passionerade över. Ledarna i e-handelsföretagen anser att det är viktigt att medarbetarna känner förtroende för dem. Ledarna är mycket handlingskraftiga och har inga problem med att ta snabba beslut. Vi kan även konstatera att ledarna i dessa företag tycker det är viktigt att inspirera sina medarbetare och få dem att utvecklas. Vi kan genom vår genomförda studie dra slutsatsen att våra intervjuade ledare har en gemensam syn på vilka egenskaper som är viktiga att ha som ledare i ett e-handelsföretag.

Vår tredje och sista forskningsfråga om vilka metaforer om ledarskap som kan identifieras i ledarens egenskaper och handlingar på e-handelsföretaget, har vi genomgående besvarat när vi har diskuterat om vilka metaforer som kan identifieras i ledarskapet på e-handelsföretagen. Vi drar slutsatsen att ledaren som översittare inte kunde identifieras i någon av ledarna i företaget. Många ledare är stresståliga och effektiva vilket ingår i befälhavarmetaforen. Slutsatsen vi drar här är dock att ledaren som befälhavare inte identifierade ledarskapet hos e-handelsledarna då metaforens helhetsbild stämde dåligt överens med de intervjuade ledarna. Vi kunde även dra slutsatsen att somliga metaforer

till viss del kunde identifieras i e-handelsledarnas ledarskap. Dessa metaforer var cyborgmetaforen och helgonmetaforen. De metaforer som genomgående kunde identifiera alla e-handelsledarnas ledarskap var ledaren som trädgårdsmästaren samt ledaren som kompis. Vi drar utifrån detta slutsatsen att ledaren som trädgårdsmästare och ledaren som kompis är metaforer som till största del speglar hur ledarskapet kommer till uttryck i våra utvalda e-handelsföretag. Det finns aspekter i ledarskapet hos e-handelsledarna som trädgårdsmästarmetaforen, kompismetaforen och de övriga metaforerna inte kan täcka. Vi drar utifrån detta även slutsatsen att det öppnar utrymme för nya metaforer som kan sätta ord på ledarskapet i e-handelsföretagen.

På grund av bristen på liknelser mellan ledarna i e-handelsföretagens ledarskap och Alvesson och Spicers ledarskapsmetaforer diskuterade vi fram två nya metaforer. Den första metaforen beskriver ett ledarskap som avser att skapa möjligheter för anställda genom att motivera och möjliggöra att de anställda kan ta egna initiativ. Ledaren som beskrivs i denna metafor är en person som ser till helheten och ser möjligheter istället för problem. Egenskaper som utmärker sig är att ledaren kan arbeta i ett snabbt tempo, gillar förändring och i organisationen arbetar man som ett team. Ledaren bygger vägar i enighet med företagets önskade riktning. Detta för att ge de anställda möjlighet att självständigt välja vilken väg de ska ta. Vägarna måste därmed byggas med omsorg för att hantera det snabba arbetstempot. Vi benämner denna metafor för *ledaren som vägbyggare*.

Avsaknaden av en metafor som beskriver Håkan och Joels sätt att inspirera medarbetare genom berättelser har givit oss möjligheten att presentera ytterligare en ny metafor. Denna metafor inkluderar aspekter som ej kommit till uttryck i Alvesson och Spicers ledarskapsmetaforer. Ledaren i denna metafor kan beskrivas som passionerad för sitt arbete, godtrogen och inspirerar medarbetare genom att berätta om liknelser till tidigare erfarenheter och dela med sig av sin kunskap. Denna ledare skapar på så sätt en informell och vänskaplig relation till sina medarbetare. Vi kallar denna nya metafor för *ledaren som berättare*.

Vi hoppas att du som läsare har fått en ökad förståelse för hur ledarskap kommer till uttryck i dessa e-handelsföretag. På grund av studiens tidsram har vi enbart haft möjlighet att intervjua fyra ledare på de angivna e-handelsföretagen. Vi uppmuntrar för fortsatt

forskning inom ämnet, där det skulle vara intressant att utföra en fältstudie på respektive företag. Detta för att skapa en djupare förståelse för de ledarskapskonstruktioner som kommer till uttryck i e-handelsföretag. Det öppnar även utrymme för att studera om de nyskapade metaforerna kan användas som tolkningsverktyg även i andra e-handelsföretag. Vi vill avsluta med att redogöra för vår studies samhällsrelaterade aspekter. E-handelsmarknaden expanderar kontinuerligt vilket har en påverkan på samhällsekonomin. Vi anser därför att det är viktigt att förmedla kunskap kring ledarskap i e-handelsföretag och få en förståelse för denna förändring i samhället.

Referenser

Alvesson, M. (2012) *Ledaren som helgon - ledarskap genom moralisk topprestation*. I Alvesson, M. & Spicer, A. (red.) *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). *Ledarskapsmetaforer: Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Bandyo-padhyay, N. (2002) *E-Commerce: Context, Concepts and Consequenses*. New York: McGraw-Hill

Bass, M.B & Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdills's Handbook of Leadership: Theory, research, Managerial Applications*. 3. uppl., 3. New York: The free press

Bolman, L. & Deal, T. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur

Bryman, A & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber

Handelns utredningsinstitut (HUI) (2013). *E-barometern: Årsrapport 2013*. Stockholm

Handelns utredningsinstitut (HUI) (2016). *Det stora detaljhandelsskriftet*. Stockholm

Harris, J.G., De Long, D.W. & Donnellon, A. (2001). *Do you have what it takes to be an e-mangager?* *Strategy & Leadership*, 29(4), ss. 10-14

Huzzard, T. & Spoelstra, S. (2012) Ledaren som trädgårdsmästare - ledarskap genom att främja växande. I Alvesson, M. & Spicer, A. (red.) *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Kalkakota, Dr.R. & Robinson, M. (2001). *e-Business 2.0: Roadmap for success*. Boston, Mass: Addison-Westley

Kissler, G. (2001). *E-leadership*. *Organizational Dynamics*, 30, ss. 121–133

Kotler, P. (2014). Foreword I. I. Martínez-López, F.J. (red), *Handbook of Strategic e-Business Management*, Springer, Heidelberg, p. vii. doi:10.1007/978-3-642-39747-9

Kärreman, D. (2012) Ledaren som översittare - ledarskap genom skrämsel. I Alvesson, M & Spicer, A (red.) *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Lindkvist, L., Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014) *Organisationsteori: Struktur, Kultur och Processer*. 6. uppl., Stockholm: Liber

Muhr, S. (2012) Ledaren som cyborg - ledarskap genom mekanisk överlägsenhet. I Alvesson, M. & Spicer, A (red.) *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin. *e-handel*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/e-handel> (hämtad 2018-04-27)

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur

Sandberg, J. & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse: En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur

Scott, D. & Ashford, S.J (2010). *Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations*. *Academy of Management*, 35(4), ss. 627-647

Spicer, A. (2012) Ledaren som befälhavare - ledarskap genom att skapa tydliga instruktioner. I Alvesson, M. & Spicer, A (red.) *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Sveningsson, S. & Blom, M. (2012) Ledaren som kompis - ledarskap genom att få människor att må bra. I Alvesson, M. & Spicer, A. (red.) *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

Zappala, S. & Gray, C. (2006) *Impact of e-Commerce on Consumers and Small Firms*, Abdingdon: Ashgate Publishing, Ltd

Bilaga

Intervjuguide

Bakgrund

Kan du berätta lite om dig själv och din roll på företaget?

Kan du kortfattat förklara företagets företagsidé och berätta om vad ni gör i e-handelsteamet?

Kan du berätta om företagets resa de senaste åren?

Vad har ni för sociala normer och hierarki i företaget?

Interaktioner mellan personer i företaget

Hur ser den dagliga verksamheten ut i ert företag när det kommer till möten och arbetstider?

Kan du berätta om arbetsmiljön?

Vad har du för relation till dina kollegor, umgås ni även privat eller föredrar du att hålla arbete och privatliv isär?

Ledarskap för ledaren

Vad tänker du på när du hör ordet ledarskap?

Vad innebär ledarskap för dig?

Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?

Hur tror du dina medarbetare skulle beskriva dig som ledare?

Vad är dina styrkor och svagheter som ledare?

Ledarskap på företaget

Går det att urskilja något mönster i personlighet hos de anställda på företaget?

Hur hanteras en situation på företaget där en av dina medarbetare inte gör sitt jobb, eller de arbetsuppgifter som den blivit tilldelad?

Hur går du tillväga om en medarbetare misslyckas med ett uppdrag eller en arbetsuppgift?

Vad tror du en ledare måste ha för styrkor i just ett e-handelsföretag?