



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Den fragmenterade coachen

- ***En fallstudie i en säljande organisation***

Handledare:
Stefan Sveningsson

Författare:
Max Ivarsson
Fredrik Mårtensson
Mikael Tordenmalm

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Den fragmenterade coachen -En fallstudie i en säljande organisation

Seminariedatum: 7 juni, 2006

Ämne/kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Max Ivarsson, Fredrik Mårtensson, Mikael Tordenmalm

Handledare: Stefan Sveningsson

Nyckelord: Coach, ledarstil, roll,

Syfte: Att skapa en försåelse för innebörden av begreppet coach samt att differentiera detta begrepp inom den studerade organisationen.

Metod: En abduktiv forskningsansats har använts och metoden har varit kvalitativ. Det empiriska materialet har insamlats med hjälp av öppna individuella intervjuer av sju personer med varierande ställning på det studerade företaget

Teoretiska perspektiv: De teoretiska perspektiven utgår framförallt från litteratur beträffande coaching samt annan litteratur om olika ledarskapsstilar.

Empiri: Studien har gjorts på ett stort svenska företags lokalkontor i Malmö. Företaget är försäljningsorienterat och tillhandahåller tjänster till konsumenter och företag. Intervjuobjekten utgjordes av personer med varierande befattningar på företagets kontor i Malmö.

Resultat: Vi har kommit fram till att begreppet coach är mycket differentierat genom att det innehåller en mängd olika roller. Dessa roller kan placeras på olika nivåer inom organisationens hierarki vilket gör att konflikter mellan rollerna kan uppstå. Allt detta gör att risken för att coachen upplever sin yrkesroll som fragmenterad är betydande och att förståelse för denna problematik är viktig.

Abstract

Title: The Variety of a Coach

Seminar date: June 7th, 2006

Course: FEK582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 credits (15 ECTS)

Authors: Max Ivarsson, Fredrik Martensson, Mikael Tordenmalm

Advisor/s: Stefan Sveningsson

Key words: Coach, leadership style, characters

Purpose: To develop an understanding of the concept coach, and to differentiate this concept as used in the studied organization.

Methodology: We have conducted a qualitative empirical method based on an abductive platform. The empirical material has been collected using open individual interviews of seven persons of varying degree of position in the studied organization.

Theoretical perspectives: The theoretical perspectives have mainly been taken from literature concerning coaching, as well as literature regarding different styles of leadership.

Empirical foundation: The study has been carried out in the Malmö office of a large Swedish company supplying services to consumers as well as companies. The interviewees held positions of varying degree in the studied organization.

Conclusions: Our conclusions are that the concept coach is highly differentiated due to its constitution of a number of different roles. These roles can be placed at different levels on the hierarchical ladder of the organization, which can lead to that conflicts between them arises. These things combined create a risk that the coach sees his working role as fragmented, and it is therefore of importance that he realizes this complex of problem.

1	INLEDNING.....	5
1.1	BAKGRUND	5
1.2	PROBLEMOMRÅDE	5
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
2	METOD.....	7
2.1	VAL AV FORSKNINGSANSATS	7
2.2	VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	8
2.2.1	<i>Kvalitativ ansats</i>	9
2.2.2	<i>Val av metod för insamling av det empiriska materialet</i>	9
2.2.3	<i>Den öppna individuella intervjun</i>	10
2.2.4	<i>Valsituationer vid öppna individuella intervjuer</i>	10
2.2.5	<i>Vår insamling av empiriskt material</i>	11
2.2.6	<i>Presentation av vårt studiesubjekt</i>	12
2.3	TROVÄRDIGHET	14
2.3.1	<i>Trovärdigheten i vår undersökning</i>	14
2.3.2	<i>Källkritik</i>	15
3	TEORI.....	17
3.1	COACHING, BAKGRUND OCH HISTORIK	17
3.2	OLIKA LEDARSKAPSSTILAR.....	18
3.3	LEDARSKAP VS. MANAGEMENT.....	20
3.4	UTVECKLINGEN AV LEDARSKAPSTEORIerna.....	21
3.5	SAMMANFATTNING	22
4	EMPIRI.....	24
4.1	COACHENS OLIKA ROLLER	24
4.1.1	<i>Rollen som materialservice</i>	24
4.1.2	<i>Den stödjande rollen</i>	25
4.1.3	<i>Den peppande rollen</i>	25
4.1.4	<i>Rollen som informatör</i>	26
4.1.5	<i>Rollen som språkrör</i>	26
4.1.6	<i>Rollen som trivselskapare</i>	26
4.1.7	<i>Rollen som chef</i>	27
4.2	COACHEN SOM EN I ”GÄNGET”?	28
4.3	COACHENS UTMANINGAR	28
5	ANALYS – UTIFRÅN DEN FRAGMENTERADE TRÄDGÅRDSMÄSTAREN	30
5.1	DEN FRAGMENTERADE TRÄDGÅRDSMÄSTAREN	30
5.1.1	<i>Den pålitlige betjänten</i>	30
5.1.2	<i>Den beskyddande kuratorn</i>	31
5.1.3	<i>Den resultatfokuserade hockeycoachen</i>	32
5.1.4	<i>Brevbäraren</i>	33
5.1.5	<i>Den duala representanten</i>	34
5.1.6	<i>Den egoistiska vallhunden</i>	35
5.1.7	<i>Den planerande sergeanten</i>	36
5.2	KONFLIKT MELLAN ROLLERNA	37
5.3	AVSLUTANDE DISKUSSION AV ANALYSEN	38
6	SLUTSATS	40

1 Inledning

I detta kapitel behandlas bakgrunden till varför vi fann det intressant att studera coachens roll i en säljande organisation. Här tas även problemområdet upp och slutligen redogörs för syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Begreppet coach används alltmer i det svenska språket och dess innebörd blir bredare och bredare. Det man främst förknippar ordet coach med är i sportsammanhang där det syftar på en person som leder ett lag eller en person, och då snarare en ledare som hårdfört instruerar hur laget eller personen ska agera, än en stödjande och uppmuntrande person.

I takt med att kunder blir mer krävande och konkurrensen starkare så ställs det större krav på organisationers flexibilitet och förmåga att lära sig. Företagsledningar söker hela tiden nya lösningar på dessa problem och en av dem är att i större utsträckning använda sig av coacher i sin organisation. På senare tid har det vuxit fram flera nya områden där begreppet coach eller coaching florerar. Dessa sammanhang kan vara vid t.ex. personlig utveckling där coachen har en mer stödjande, vägledande och utvecklande roll än den klassiska coachrollen.

Det som vi tyckte var intressant med vår studie var att se vilken roll en coach spelar för att en försäljningsorganisation ska uppnå så goda försäljningsresultat som möjligt. Vi kommer i studien att precisera olika roller som en coach iklär sig och att förklara betydelsen av, samspelet och konflikterna dessa roller emellan.

1.2 Problemområde

Begreppet coach har på senare år börjat användas i ökande omfattning inom näringslivet och andra organisationer. Begreppet har också allt oftare dykt upp i litteratur inom företagsekonomi. Att göra ett försök till en exakt och allmängiltig innebördsbestämmelse av termen torde vara mycket svårt samtidigt som nyttan av en sådan studie kan ifrågasättas. Vad vi däremot funnit intressant är att studera fenomenet ur ett mikroperspektiv, d.v.s. vilken betydelse de anställda på ett särskilt företag som använder sig av en personalkategori som man betecknar coacher, lägger i detta begrepp. Under arbetet med studien har vi funnit att en mängd betydelser läggs i begreppet. Alla företag som använder sig av det synes lägga delvis olika betydelse i begreppet, och inom dessa företag läggs såväl olika befattningskategorier

som enskilda individer med samma befattning olika betydelser i begreppet. Även i litteratur på området går uppfattningarna brett isär.

Med det faktum i åtanke, d.v.s. att ordet coach har olika betydelser beroende på i vilken kontext det används i, tycker vi det vore intressant att ta reda på hur begreppet tolkas i en säljande organisation där coachen hierarkiskt sett även ska fungera som en mellanchefer. Den teori som idag finns tillgänglig och behandlar begreppet coach syftar på coachen som en utomstående konsult som går in och stödjer och agerar bollplank åt t.ex. en mellanchefer eller en högre chef. I den studerade organisationen har de tillägnat de som hierarkiskt sätt är mellanchefer, uppgiften att även agera coach åt teammedlemmarna. Vi tycker därför det vore intressant att ta reda på om denna adderade uppgift innebär att coachen blir tvungen att inta olika roller samt om det föreligger konflikter emellan dessa.

Genom god insikt i den studerade organisationen vet vi att coacherna har en väldigt central roll i det dagliga arbetet och är högst delaktiga i sina teammedlemmars kundkontakt och försäljning. Detta utgör ytterligare en anledning till att vi finner det intressant att studera just hur deras olika roller tolkas av dem själva.

Typen av problemställning som generellt används grundar sig till väldigt stor del på vilken förförståelse man har för det man ämnar studera och vad man med studien önskar uppnå. Vår problemställning är främst deskriptiv då vi ämnar beskriva hur ett visst tillstånd ser ut, d.v.s. coachernas olika roller i en säljande organisation (Jacobsen, 2002).

1.3 Syfte och frågeställning

Vårt syfte med uppsatsen är att skapa en förståelse för, samt differentiera innebörden av begreppet coach i den studerade organisationen. En coach, så som den är definierad i den studerade organisationen, kan tänkas bära ett antal olika roller och ytterligare ett syfte med denna studie kan då sägas vara att identifiera dessa roller, undersöka risken för konflikt mellan dessa och studera dessa i ljuset av samtida forskning på området.

2 Metod

I detta kapitel avser vi förklara våra metodologiska val gjorda i denna uppsats. En kort beskrivning av den kvalitativa metoden följes av en utförlig beskrivning av intervjuförfarandet och de val vi ställdes inför där. Till sist diskuteras gjorda val gällande uppsatsens trovärdighet.

2.1 Val av forskningsansats

Inför en samhällsvetenskaplig studie står man inför ett val gällande tillvägagångssätt av metod. Metod är ett systematiskt synsätt att undersöka verkligheten på och kan ses som en guide som talar om hur man ska gå tillväga. Inom metodologin utgår man främst från två tillvägagångssätt i syfte att producera kunskap om organisationer eller mänskligt beteende, induktion respektive deduktion, utifrån vilka vi kan dra vetenskapliga slutsatser (Andersen 1998).

Induktiva och deduktiva strategier skiljer sig mest från varandra i fråga om hur öppna de är för ny information. Med den deduktiva ansatsen utgår man från teorin och skaffar sig en förförståelse och förväntningar av det man ska undersöka, därefter samlar man in empiriskt material för att avgöra om verkligheten stämmer överens med teorin. På andra sidan spektrat återfinns den induktiva ansatsen i vilken man går ut i verkligheten nästan helt utan förväntningar, systematiserar den insamlade informationen och sedan formulerar teorier utifrån denna (Jacobsen 2002). Det bör här anmärkas att den induktiva ansatsen bygger på denna teori men att det i praktiken är mycket svårt, för att inte säga omöjligt, att inte ha några som helst förväntningar eller föreställningar om hur verkligheten ska gestalta sig i det valda studieobjektet.

Deduktion och induktion är emellertid inte de enda möjliga forsknings- och förklaringsansatserna. Den metod som istället används vid många fallstudiebaserade undersökningar torde vara *abduktion*. Denna ansats går ut på att ett enskilt fall tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster, djupstrukturer, som om de vore giltiga, skulle begripliggöra de empiriskt induktiva mönster, även kallade ytstrukturer, vilka påträffats eller framgått genom tolkning i det enskilda fallet. Tolkningen bör sedan bestyrkas genom nya iakttagelser. Detta gör att metoden kan sägas vara en kombination av induktion och deduktion, men tillför också nya moment i förhållande till dessa. Under processen utvecklas det empiriska tillämpningsområdet samtidigt som teorin förfinas och justeras. Eftersom

abduktionen inriktar sig på underliggande mönster har den också en betydande fördel jämfört med de båda andra ansatserna, nämligen att den inriktar sig på förståelse (Alvesson & Sköldberg 1994).

Abduktionen utgår alltså i likhet med induktionen från empiriska fakta, men har den likheten med deduktionen att den också tillvaratar teoretiska föreställningar. Vid en abduktiv ansats kan alltså analysen av empirin mycket väl kombineras med studier av tidigare teori som inspirationskälla för att upptäcka mönster som kan bidra till förståelse. Forskningsprocessen bygger således vid denna ansats på en alternering mellan tidigare känd teori och empiri. Dessa omtolkas sedan kontinuerligt i ljuset av varandra (Alvesson & Sköldberg 1994).

2.2 Val av undersökningsmetod

Denna uppsats bygger på en fallstudie av coacherna på det studerade företaget. Kännetecknande för en fallstudie är att en sådan undersökning fokuserar på en enhet som vi är intresserade av att undersöka. Avgränsningar i rummet, d.v.s. till en speciell plats, ger oss enheter på olika nivåer i en hierarki. Inom samhällsvetenskap är den enskilda individen den lägsta nivån, vilket i vår studie motsvaras av de enskilda intervjuobjekten.

När avgränsningen av nivån är gjord studeras det som händer i den kontext där fenomenet utvecklas eller där en särskild händelse äger rum. Denna typ av undersökningar är problematiska då de innehåller en stor mängd variabler, d.v.s. förhållanden som är intressanta att studera.

Fallstudier är lämpliga att använda sig av då man som forskare vill få en djupare förståelse av en viss händelse, när vi inte är ute efter att verifiera eller falsifiera teorier eller generalisera ett utfall. Fallstudier är också en lämplig undersökningsmetod när vi vill studera vad som är specifikt för en enskild enhet i rummet, t.ex. en organisation eller en arbetsplats. I dessa fall är vi alltså intresserade av kontexten, d.v.s. förståelsen av organisationen och denna studeras utifrån de enskilda medarbetarnas perspektiv. Vi utgår alltså från studiesubjektets perspektiv.

Eftersom vi i denna uppsats ville studera coachernas roll och arbetssituation på ett företag valde vi att göra detta med en fallstudie. Ett företags lokala kontor ansåg vi vara en enhet av lämplig storlek för en samhällsvetenskaplig och företagsekonomisk fallstudie, samtidigt som vi var intresserade av att beskriva situationen på en avgränsad plats, d.v.s. detta företags lokalkontor i en viss stad. Vi var alltså intresserade av att studera fenomenet i just denna kontext (Jacobsen 2002).

Vi anlägger alltså ett mikroperspektiv och genom att studera de enskilda individernas tolkning av begreppet coach hoppas vi kunna abstrahera det vi får fram av denna empiriinsamling och på så sätt dra slutsatser om begreppets innebörd på organisationsnivå. I analysen avser vi lyfta innebörden av begreppet coach ytterligare en nivå genom att illustrera coachens olika roller med hjälp av metaforer.

2.2.1 Kvalitativ ansats

När man använder sig av den kvalitativa ansatsen är det centralt att forskaren beaktar och fokuserar på öppen och mångtydig empiri. Samtidigt menar många metodforskare att kategorisering också utgör en viktig del av kvalitativ metod. Detta synsätt gör att skiljelinjen mellan kvantitativ och kvalitativ metod handlar om sättet att analysera det empiriska materialet.

Ett annat utmärkande drag för kvalitativ ansats är att forskarna i sådana studier utgår från studiesubjektets perspektiv, medan forskarens egna föreställningsramar och idéer tenderar att ha en mer framskjuten position i kvantitativa studier (Alvesson & Sköldberg 1994).

Med hänsyn till att syftet med denna uppsats är att undersöka hur coacher själva, deras underordnande och deras chefer uppfattar coachens roll ansåg vi att en kvalitativ undersökning var den som passade syftet bäst. För att inte gå miste om någon viktig information har vi försökt vara öppna vid vår insamling av empiriskt material och försökt vara förberedda på att erhålla mångtydig empiri. Först därefter har vi kategoriserat empirin för att på ett tydligare sätt kunna dra slutsatser ur den.

2.2.2 Val av metod för insamling av det empiriska materialet

Vid insamling av material till varje vetenskaplig undersökning bör forskarna fokusera på att välja en metod som gör att undersökningen präglas av giltighet och tillförlitlighet. Giltighet eller validitet, som begreppet också benämns, innebär att forskaren verkligen mäter det han eller hon har för avsikt att mäta, medan kravet på tillförlitlighet är uppnått när forskaren kan lita på de informationer som denne samlat in (Jacobsen 2002).

Eftersom validiteten är beroende av den valda insamlingsmetoden är det viktigt att en metod för insamling av det empiriska materialet väljs som passar till den frågeställning, som forskaren önskar besvara. Anledningarna till att metoden påverkar validiteten är främst två. Alla metoder är selektiva, d.v.s. att viss information systematiskt faller bort. Dessutom kan

själva metoden påverka resultaten på ett speciellt sätt. Det sistnämnda brukar benämnas intervjuareffekt (Jacobsen 2002).

I syfte att i möjligaste mån undvika dessa problem har vi valt att använda oss av den öppna individuella intervjun.

2.2.3 Den öppna individuella intervjun

Den öppna individuella intervjun kännetecknas av att forskaren och intervjuobjektet samtalar som i en vanlig dialog. Denna intervjuform möjliggör för intervjuobjektet att svara i princip vad som helst på de ställda frågorna och således läggs mycket få begränsningar på intervjuobjektet.

Den öppna intervjun lämpar sig bäst när relativt få personer ska intervjuas eftersom arrangerande av sådana intervjuer ofta är både kostnads- och tidskrävande och de dessutom ofta ger mycket stora datamängder. Att endast använda sig av ett begränsat antal intervjuobjekt när öppna individuella intervjuer genomförs är inte heller till någon större nackdel då lagen om gradvis avtagande information snart gör att varje nytt intervjuobjekt inte längre tillför någon ny information och att en mättnadspunkt nås relativt snart då varje nytt intervjuobjekt inte längre tillför någon ny information alls.

Denna intervjuform lämpar sig också väl då forskaren är intresserad av vad den enskilde individen säger och då vi är intresserade av hur individen uppfattar och lägger mening i ett speciellt fenomen (Jacobsen 2002).

2.2.4 Valsituationer vid öppna individuella intervjuer

Öppna individuella intervjuer kan genomföras vid ett personligt möte eller över telefon. Båda metoderna har naturligtvis både förtjänster och brister, nedan kommer att redogöras för några av de viktigaste av dessa.

Det är lättare att åstadkomma ett givande, öppet samtal vid personlig kontakt, än vad det är vid en telefonintervju då det kan skapas en personlig kontakt mellan intervjuare och den intervjuade. Vid en telefonintervju saknar intervjuaren dessutom möjligheten att göra observationer av intervjuobjektets kroppsspråk och dylikt vid dessa typer av intervjuer. Till telefonintervjuns förtjänster räknas att dess mer anonyma form minskar den s.k. intervjuareffekten, d.v.s. att intervjuarens fysiska närvaro kan bidra till intervjuobjektet finner större svårigheter i att uppträda normalt (Jacobsen 2002).

Vid intervjuer ansikte mot ansikte måste även forskaren ta ställning till var intervjun ska äga rum. Litteratur på metodområdet skiljer ofta mellan två huvudkategorier av intervjuplatser, nämligen om platsen gör situationen naturlig eller konstlad för intervjuobjektet. Naturliga platser för intervjuobjektet är t.ex. dennes arbetsplats eller hem och motsatsen kan vara t.ex. forskarens arbetsrum eller ett mötesrum som är obekant för såväl forskare som intervjuobjekt. Forskning har visat på att platsen för intervjun påverkar utfallet av den. Denna s.k. *kontexteffekt* kan allmänt sägas leda till att konstlade miljöer ofta ger konstlade svar, men att en naturlig miljö för intervjuobjektet ofta kan medföra störningar av intervjun, bl.a. i form av telefonsamtal och besök (Jacobsen 2002).

Ett för denna undersökning mer aktuellt problem är huruvida intervjuerna ska spelas in eller ej. Den främsta fördelen med att spela in intervjuerna är naturligtvis att det kan vara svårt för intervjuaren att få med allt och samtidigt verka uppmärksam och intresserad om intervjuerna inte spelas in. Vidare har inspelning den fördelen att det möjliggör för författarna att illustrera uppsatsen med slagkraftiga och korrekt återgivna citat. Den uppenbara nackdelen med att spela in intervjuerna är självfallet att intervjuobjektet kan uppfatta det som obehagligt att få sina åsikter inspelade på band. Ytterligare en nackdel med att spela in intervjuer är att det då finns en risk att intervjuaren då slappnar av för mycket och inte noterar intressanta iakttagelser som han gör under själva intervjun. Beträffande intervjuns längd har det anförts att en till en och en halv timme skulle vara den optimala längden och att halvtimmeslånga intervjuer bara är användbara vid konkreta frågeställningar (Jacobsen 2002).

2.2.5 Vår insamling av empiriskt material

Eftersom vi i denna studie är intresserade av vad som kännetecknar en *coach* inom en säljande organisation och vad coacherna själva, deras underordnade och chefer lägger i begreppet har vi valt att genomföra insamlingen av empiriskt material med hjälp av öppna individuella intervjuer. Att vi valde att studera en säljande organisation har att göra med att det torde vara i dessa organisationer som coachen behövs mest då företagets framgång uteslutande är beroende av medarbetarnas personliga engagemang och då arbetsuppgifterna i sig för s.k. innesäljande personal i sig i många fall inte kännetecknas av den stimulans som varierande arbetsuppgifter ger.

Då tidsmässiga resurser har varit begränsade har vi valt att begränsa antalet intervjuer till totalt sju, men i gengäld då haft möjligheten att genomföra öppna individuella intervjuer ansikte mot ansikte, vilket vi har ansett vara till en fördel framför telefonintervjuer. Vi har

använt fasta frågor men utan svarsalternativ. Vi har inte funnit att en struktur i intervjuerna har stridit mot den kvalitativa metodens ideal.

Intervjuerna genomfördes i ett avskilt konferensrum på intervjuobjektens arbetsplats efter godkännande av intervjuobjektens chefer, men utan att någon annan från företaget var närvarande. Intentionen med detta var att hålla intervjuerna i en så naturlig miljö som möjligt för intervjuobjektet samtidigt som vi nästan helt lyckades undvika störande moment såsom ringande telefoner eller besök.

Avsikten med intervjuerna bedömdes kunna vara öppen, då undersökningen inte berör vad som normalt uppfattas som känsliga uppgifter, men vi bedömde ändå att en bandinspelning av intervjuerna skulle kunna få en hämmande effekt på intervjuobjekten då undersökningen trots allt bl.a. berörde deras syn på deras närmaste chef. Istället valde vi att vara tre personer som samtidigt jobbade med intervjuerna, en som ställde frågorna och två som skrev ner svaren. Detta, ansåg vi, möjliggjorde för intervjuaren att kunna vara uppmärksam och intresserad samtidigt som all viktig information kunde tillvaratas, utan att intervjuobjektet behövde känna sig hämmad av att bli inspelad.

Våra intervjuer var drygt en halvtimme långa. Även om det hade varit önskvärt med längre intervjuer hade det i vårt fall betytt att vi inte hade kunnat göra dem på intervjuobjektens arbetsplatser under dessas arbetstider. Våra överväganden slutade med att detta gav det bästa möjliga resultatet. Vid ett tillfälle, nämligen insamlingen av data från coachernas överordnade, var vi tvungna att ersätta intervjun med en telefonintervju. Då vi annars inte hade haft möjlighet att få information från denna person och då det teoretiska alternativet hade varit en kort intervju såg vi inga problem i detta, pragmatiska, tillvägagångssätt.

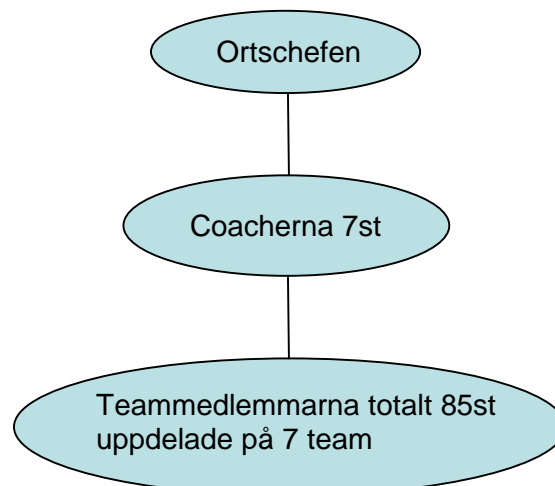
2.2.6 Presentation av vårt studiesubjekt

Företaget som vi har studerat i studien är ett stort, välkänt företag i Sverige som säljer konsumentnära tjänster. Företaget är under dagtid i stora drag organiserad i ett antal olika callcenter-team, vardera bestående av 12-16 teammedlemmar. Dessa callcenter-team arbetar med försäljning samt kundservice, där varje team leds av en coach. På regionkontoret där vi genomförde studien har coacherna endast en överordnad, i studien kallad ortschefen. Vi har valt att anonymisera såväl företaget som intervjuobjekten. Anledningen till att vi har valt att anonymisera företaget är att detta var ett krav från deras sida. Vi upplever inte några problem med detta utan tvärtom så tror vi att svaren som vi får under intervjuerna når en högre validitet när alla intervjuobjekten vet om att både företaget och dem själva förblir anonyma.

Vi har valt att studera coachernas roller i denna säljande organisation på deras regionkontor i Malmö. Coacherna sitter placerade i teamen och deras huvudsakliga arbetsuppgift är att främja teamets försäljningsutveckling genom medlyssning, utvecklingssamtal, lönesättning och en rad andra aktiviteter. På det av företagets kontor vilket vi genomfört vår studie finns sju team och således arbetar där sju coacher. Coacherna leds av ortschefen som är den högste befattningshavaren på det lokala kontoret och som i sin tur har fyra chefsnivåer över sig.

Vid en första betraktning kan det te sig något oklart om coacherna främst är att betrakta som en del av teamet med en framskjuten position, som t.ex. arbetsledare inom industrin, eller om han eller hon utgör en separat chefsnivå mellan ortschefen och medarbetarna i de olika teamen.

För att besvara uppsatsens frågeställning har vi valt att intervjua såväl coacherna själva som medarbetare från teamen samt ortschefen, totalt intervjuade vi tre coacher, tre teammedarbetare och ortschefen. Samtliga coacher som vi intervjuade hade arbetat på företaget i minst sju år varav två år som coach. Två av teammedarbetarna hade varit anställda i fem år eller längre och den tredje i ett år. Ortsschefen var relativt nytillsatt på sin position, hon var externrekryterad och hade vid intervjutillfället varit anställd i 6 månader. Vidare se organisationsschema nedan.



Figur 1 - Organisationsschema, konstruerat av författarna

2.3 Trovärdighet

Begreppet validitet, eller trovärdighet, är förmodligen det mest centrala och svåraste problemet i den empiriska samhällsvetenskapen. De faktorer som främst kan påverka trovärdigheten i det empiriska material vi samlat in är intervjuar- och kontexteffekterna. Dessa är nämligen, som vi ju sett ovan, de som främst påverkat trovärdigheten då empiriskt material samlas in med hjälp av individuella intervjuer. (Esaiasson, P., m.fl., 2004)

2.3.1 Trovärdigheten i vår undersökning

I vår undersökning har vi försökt minimera de risker som finns för bristande trovärdighet eller validitet. Detta har vi gjort genom att vi under intervjuerna varit två personer som skrivit ner svaren medan en tredje person har ställt frågorna. Under sammanställningen av intervjumaterialet jämfördes anteckningarna och kompletterades efter behov. Detta skedde i direkt anslutning till genomförandet av intervjuerna för att minimera riskerna för efterhandskonstruktioner.

För att få så hög trovärdighet som möjligt i svaren, särskilt från de intervjuobjekt som fick svara på frågor om hur de uppfattade sina överordnade tillsåg vi att intervjuerna skedde i ett avskilt rum med endast intervjuobjektet och forskarna närvarande. Vidare försäkrade vi samtliga intervjuobjekt om att deras svar kommer att anonymiseras och att all personlig information kommer att betraktas strikt konfidentiellt under undersökningen. Som exempel kan nämnas att vi inte noterade namnen på intervjuobjekten. På detta sätt försökte vi alltså minimera kontexteffekten. Motsatsen hade kunnat bidra till allt för tillrättalagda svar, i synnerhet i de fall frågorna berörde relationer till överordnande och arbetskamrater.

Vårt mål var även att i möjligaste mån minimera intervjuareffekten. Detta skedde främst genom att vi försökte uppträda så neutralt och avslappnat som möjligt, bl.a. genom att vara klädda i linje med den gängse medarbetaren på företaget, inleda intervjun med lite alldagligt prat om något för undersökningen irrelevant ämne och genom att intervjuaren inte själv förde några anteckningar. Genom dessa åtgärder försökte vi få intervjuobjektet att i möjligaste mån glömma bort intervjusituationen och istället betrakta intervjun som ett sedvanligt samtal. Vid intervjun med ortschefen minskade dessutom intervjuareffekten av att vi använde genomförde en telefonintervju.

2.3.2 Källkritik

Att förhålla sig kritisk till källmaterialet är oerhört viktigt under arbetet med en uppsats eftersom det källmaterialet som man använder sig av har en stor påverkan på det slutgiltiga forskningsresultatet. Därför är en skeptisk grundhållning till material och information nödvändigt (Esaiasson, P., m.fl., 2004). För att värdera sanningshalten och bedöma trovärdigheten i det material eller information som man ska använda sig av finns det ett antal metodregler som man kan följa. Med hjälp av dessa metodregler ska man kritiskt kunna granska materialet. I litteraturen används följande fyra källkritiska regler: *äkthet*, i vilken det kontrolleras huruvida informationen är fiktiv eller äkta, *oberoende*, i vilken det tas hänsyn till antalet led informationen passerat innan den når den aktuella källan, *samtidighet*, att källorna ska vara aktuella (Alvesson & Sköldberg 1994), och *tendens*, i vilken man ska ifrågasätta det egenintresse de tillfrågade kan ha haft i den aktuella frågan (Wiedersheim 1991). I bästa fall uppfylls alla fyra kraven.

Beträffande *äktheten* kan nämnas att alla de källor vi använt för teorin är enkla för läsaren att kontrollera då vi refererat till dem löpande. Äkthetskontrollen av det empiriska materialet kan te sig mer problematiskt för den enskilde läsaren, då råmaterialet för detta inte finns publicerat, men genom att löpande referera coachernas och deras över- och underordnades synpunkter separat är det lätt för läsaren att bilda sig en egen uppfattning om trovärdigheten i materialet.

Beträffande vår insamlade empiri har informationen inte passerat ett flertal led innan den kom till oss eftersom vi genomförde intervjuerna personligen, varför den kan anses vara relativt *oberoende*. Gällande de källor vi använt i vårt teoriavsnitt hänvisar vi till den källkritik som gjorts i dessa verk.

Vi anser även att *samtidigheten* i vårt empiriska material kan hållas relativt fri från kritik då källorna dagligen befann sig i den studerade miljön. Eftersom två personer samtidigt skrev ner svaren på de ställda frågorna och vi direkt efter intervjuernas avslutande jämförde de båda nedteckningarna med varandra och kompletterade de båda svaren (vilket knappt hade varit nödvändigt) var avståndet till nedtecknandet också kort.

Vi anser också att eventuell *tendenskritik* mot vår undersökning torde vara mycket begränsad. Innan intervjuerna inleddes berättade vi att vi var studenter i företagsekonomi och kortfattat om vad studien skulle gå ut på och varför vi ville intervjua just dem samt att alla svar skulle förbli strikt avpersonifierade. Bl.a. antecknade vi inte ens förnamnen på intervjuobjekten. Det

är vår åsikt att detta borde ha försäkrat intervjuobjekten om att de saknade varje egenintresse av att svara på det ena eller andra sättet.

3 Teori

I detta kapitel kommer vi att behandla relevant teori som rör begreppet coaching och ledarskap. Vi kommer att ge en kort bakgrund till historiken kring detta begrepp samt presentera en översikt av olika ledarskapsstilar. Dessutom kommer begreppen management och ledarskap att definieras utifrån litteraturen samt utvecklingen av ledarskapsteorierna att beröras kortfattat.

3.1 Coaching, bakgrund och historik

Coaching härstammar från idrottens värld och det var först på 1970-talet när tennistränaren Timothy Gallwey skrev en bok om hur man besegrar den argaste motståndaren på tennisplanen, nämligen den egna rösten i huvudet som coaching blev ett användbart begrepp även utanför idrottsvärlden. En av dagens mest erkända coachingförfattare John Whitmore grundade sina idéer på det material som Gallwey presenterade (Gjerde 2004). Vi kommer senare i teoriavsnittet att redogöra för en del av Whitmores tankesätt och begrepp om coaching.

Men vad innebär begreppet coach eller coaching? Inom litteraturen finns det ett antal olika definitioner på detta men det som de allra flesta författare är överens om är att begreppet till syvende och sist betyder, är att det är ett sätt att utveckla människor eller utöva ledarskap (Gjerde 2004). Detta är i linje med vad Berg (2002) beskriver som coaching, att utveckla medarbetare och hjälpa dem nå sina mål genom att peppa, uppmana till handling samt via återkoppling. Denna återkoppling är enligt Richardson (2004) den viktigaste delen av medarbetarcoaching och består av främst två typer av återkoppling, utvärderande samt utvecklande återkoppling. Målet med den utvecklande återkopplingen är att förbättra framtida insatser och denna återkoppling sker på en kontinuerlig basis. Den utvärderande återkopplingen behandlar det som medarbetaren gjort fram tills en given tidpunkt och kan innebära att man ger betyg till medarbetaren vid lönesättning.

Gränserna som avgör vad coaching är och inte är tenderar vara olika beroende på vad man lägger i definitionen. Begrepp som ligger nära men som inte anses vara coaching är handledning, mentorskap och psykoterapi. Handledning är mer fråga om kompetensutveckling hos enskilda individer i syfte att de ska bli mer jämställda handledaren. En mentor är synonymt med en samtalspartner, ofta en äldre kollega eller en inom samma profession som stöttar och ger råd utifrån egen erfarenhet som kan vara till gagn för protegén.

Psykoterapeutisk behandling syftar till att lindra psykiska sjukdomstillstånd, men metoden att ställa frågor kan vara densamma. I psykoterapi är det inte lika viktigt att resultat nås snabbt då det inte råder den tidsbrist som det kan göra vid coaching. (Gjerde 2004)

3.2 Olika ledarskapsstilar

Ett effektivt ledarskap är en viktig ingrediens gällande en organisations förutsättningar att prestera bra. Att ställa frågan vad som är ett effektivt ledarskap till forskare inom området skulle nog generera lika många olika svar som forskare, och det är ett vanligt missförstånd att det skulle finnas ett framgångsrecept som alla ledare borde följa (Johnsen & Oxing-Østergaard 1993). Managementforskare har omfamnat denna komplexitet som genomsyrar begreppet ledarskap och försökt fragmentera komplexiteten genom att tilldela en ledare olika stilar. Forskare kategoriserar dessa stilar på många olika sätt och tillsätter dem olika namn. Det finns dock ett övergripande mönster och innehållet de lägger i de olika stilarna skiljer sig inte markant åt. Vi har därför valt att utgå från en studie som delar in ledarskapets komplexitet i sex ledarstilar (Goleman 2002) som vi tycker sammanfattar ledarskapets komplexitet på ett tillfredställande sätt. Nedan beskriver vi dessa ledarstilar, vissa utförligare än andra beroende på relevans för empirin. Notera att den coachande ledaren inte beskriver en coach per se, utan en ledarstil som innefattar likheter med de särdrag en coach har.

Goleman (2002) menar att det existerar fyra ledarstilar som skapar en välfungerande och högpresterande organisation vilka är *visionary* (visionären), *coaching* (coachande), *affiliative* (relationsinriktade) och *democratic* (demokratiska) *leadership styles*, samt två stilar som främjar skapandet av en dysfunktionell organisation, *pacesetting* (temposättande) och *commanding* (kommenderande) *leadership styles*.

Den visionära ledaren artikulerar i vilken riktning gruppen går och vart gruppen ska men ej hur den ska komma dit. Genom att ge gruppen frihet, möjlighet att vara innovativa och ta risker når de tillsammans sina mål. (ibid.)

Den coachande ledaren hjälper sina medarbetare identifiera sina styrkor såväl som svagheter, för att koppla dessa till deras personliga och yrkesmässiga aspirationer. Trots att den coachande ledaren är bra på att delegera utmanande uppgifter till medarbetarna snarare än att enbart se till de gör sitt jobb, är denna ledarstil mer konsultativ än traditionellt delegerande. De uppmuntrar medarbetarna att sätta upp långsiktiga mål och hjälper dem conceptualisera en plan att nå dessa mål, men är fortfarande noggranna med att visa medarbetaren vilken roll

denne har i att uppnå målen. Ledaren skapar motivation i gruppen genom att koppla medarbetarnas dagliga arbete till deras långsiktiga mål, men endast då ledaren lär känna sina medarbetare på en djupare, personlig nivå kan denna koppling bli verklighet. Coaching som ledarstil fungerar bäst då medarbetarna visar initiativ och en vilja att förbättra och utveckla sina färdigheter. Det förs ständigt en dialog mellan den coachande ledaren och medarbetaren vilket bidrar till att medarbetaren hela tiden vet vad som förväntas av henne och hur hennes roll gynnar företagets mål och vision. (Ibid.) En ledare i rollen som coach ska även uppmuntra framsteg mot de mål som sätts upp i stället för att förvänta sig att allting blir perfekt. Att hjälpa till att lyckas, förstärka prestationer, komma med konstruktiva förslag är exempel på hur coachen ger stöd åt medarbetaren. (Crane 1999)

Den relationsinriktade ledaren är emotionell och bygger sitt ledarskap på att öppet visa känslor och få andra att göra likadant. Denna ledarstil flyttar fokus från prestationer och att uppnå mål till att i högre grad värdera medarbetare, deras känslor och emotionella behov. Den relationsinriktade ledaren är väldigt lojal och har en nära kontakt med sina medarbetare, vilken har skapats genom att ledaren ser de anställda som människor och erbjuder dem känslomässigt stöd vid t.ex. personliga problem. Motivationen inom teamet är hög då ledaren kontinuerligt ger positiv feedback och konstruktiv kritik. Denna ledarstil bäst lämpad då man avser öka trivsel och harmoni i ett team, men även för att förbättra kommunikationen och moralen hos teammedlemmarna. För att ett team ska fungera tillfredställande och kunna fatta bra beslut är en av de viktigaste ingredienserna att det inom teamet råder trivsel och harmoni (Goleman 2002).

Den demokratiska ledarstilen bygger på teamwork, samarbete, inverkan och konflikthantering. Att lyssna på sina medarbetare och få dem känna att ledaren verkligen vill höra vad de har att säga är en av den demokratiska ledarens starka sidor. Typiskt för den demokratiska ledaren är att då mindre positiva besked måste levereras, föra en dialog med dem som drabbas, förklarar målände från grunden det som skett och varför det skett. Detta gör att medarbetarna känner sig delaktiga i beslutet och därmed kanske omfamnar förändringen istället för att motarbeta den. Denna ledarstil kan lätt bli ineffektiv om för mycket tid läggs på att just förhandla med berörda parter i alla lägen istället för att agera snabbt. (ibid.)

Den temposättande ledaren strävar hela tiden efter att göra saker och ting snabbare och bättre, och kräver det samma av sin omgivning. Om någon inte lever upp till hans förväntningar, pressar han dem ännu hårdare för att till slut ta över uppgiften själv. I måttliga mängder och tillsammans med t.ex. den visionära samt den relationsinriktade ledarstilen, är denna drivande

och påtryckande ledarstil till gagn för organisationen men risken att pressen blir för hård på de anställda som då presterar sämre är överhängande. Den temposättande ledaren motiveras inte av pengar och fina titlar, utan snarare av ett behov att uppnå och till och med överträffa sina tidigare prestationer. (ibid.)

Den kommenderande ledarstilen är den som anses minst effektiv i de flesta situationer. Ledaren är hårdför och kritiserar ofta sina medarbetare och tål själv inte negativ kritik. Detta medför att information inte delges honom, och inte heller nya ideér från medarbetarna då de känner sig kränkta av den kommenderande ledaren. Den enda gången denna ledarstil skulle vara effektiv är då radikala förändringar behövs. (ibid.)

3.3 Ledarskap vs. Management

Som kommer att urskönjas ur empirin så ikläder sig en coach en rad olika roller, men då den här aktuella typen av coacher studeras är det viktigt att inte glömma bort att en av de roller som de antar också är den traditionella chefsrollen. Det är därför viktigt att skilja på coach och manager (d.v.s. lagledare). Begreppet coach är som redan nämnts hämtat från idrottens värld och där är det managern som sköter lönesättning och de administrativa sysslorna medan coachen tränar laget och leder det under match. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

Motsvarande skillnad har också anförts existera mellan de engelska begreppen *management* och *leadership*. Att utöva management handlar om att styra, koordinera och peka ut färdriktningen (Mintzberg 1998), övervakning av människor (Fiedler 1996) och har också hävdats vara en mer formell och vetenskaplig förmåga än ledarskap (leadership) (Kotter, 1990). Detta är det som Bakka et al (1993) kallar den autokratiske eller auktoritäre ledaren, och menar på att ledaren styr med order och direktiv. Ledarens maktbas är främst positionen och på det personliga planet håller hon ett visst avstånd mellan sig och gruppens medlemmar.

Ledarskapet, inom idrotten coachens arbetsuppgifter, handlar istället om att inspirera människor och att driva förändringar (Kotter 1990). En liknande ansats används av Bruzelius & Skärvad (2000) som menar att coachens viktigaste uppgifter är att motivera idrottsmännen att utföra sina prestationer och uppnå och allra helst överträffa sina mål.

Managementstyrning har också sagts vara den process som används av chefer för att se till att andra delar av organisationen att implementera organisationens strategier. Följande aktiviteter har identifierats för att bedriva managementstyrning (Anthony & Govindarajan 2003):

- Planering av organisationens aktiviteter
- Koordinera de olika delarna av organisationens aktiviteter
- Handha kommunikationen mellan olika delar av organisationen
- Utvärdera information
- Beslutsfattande
- Påverka de vars beteende behöver ändras att göra så.

När coacherna ägnar sig åt aktiviteter som kan betecknas som ingående i den traditionella chefsrollen är det management de ägnar sig åt. I motsats till den gängse ordningen inom idrottsvärlden är alltså inte utövandet av ledarskap och management uppdelat på två separata personalkategorier inom näringslivet. Istället används som regel en chef med ansvar att tillvarata båda dessa intressen.

3.4 Utvecklingen av ledarskapsteorierna

Berg (2002) har delat in utvecklingen av de traditionella ledarskapsteorierna i fyra faser, en-, två-, tre- och flerdimensionella teorier vilka är olika svar på det behov som människor har att minska gapet mellan nuvarande tillstånd och önskad situation. Det centrala begreppet i de endimensionella teorierna var kontroll av medarbetare vilket i de tvådimensionella teorierna utökades med dimensionen stöd, där man försöker uppnå både ledares behov av kontroll och medarbetarens behov av stöd. Nästa steg i utvecklingen av ledarskapsteorier var adderandet av en tredje dimension, situationsorientering. Här måste ledaren anpassa sin ledarstil efter hur situationen ser ut, d.v.s. medarbetarens kompetens. I och med denna tredje dimension av ledarskapsteorierna har en utveckling skett mot större frihet för medarbetarna då ledaren i större utsträckning delegerar ansvar och kan förlita sig på medarbetarnas kompetenser.

Vidare menar Berg (2002) att medarbetare idag har högre kompetens och kan därför i högre grad än tidigare överta styrningen av sig själva. Det behövs i en organisation inte längre en ledare som sätter upp mål, motiverar, fattar beslut och utvärderar resultat då medarbetare klarar av detta själva. I dessa flerdimensionella ledarskapsteorier har ledaren fått en ny roll i vilken hon fungerar som tränare och handledare genom att ställa frågor, hjälpa till att lyckas och vara i dialog med medarbetaren.

Under senare år har uppfattningen om ledarskap som ett situationsbetingat fenomen fått ett allt starkare fäste inom ledarskapslitteraturen. Att se ledarskap som situationsbetingat innebär

att det inte finns något entydigt svar på frågan om vilka krav som bör ställas på en ledare, utan det beror på ett antal faktorer knutna till ledaren, dennes grupp och gruppmedlemmar, gruppens funktioner och mål med mera. Det är alltså de rådande omständigheterna i olika kombinationer som ställer kraven på ledaren. (Bakka *et al* 1993)

3.5 Sammanfattning

Ingen teori tar upp begreppet coach med den innebörd den studerade organisationen lägger i sin definition, d.v.s. en mellanchefer som även ska fungera som den utvecklande och stödjande coachen, utan endast coachen som en utomstående konsult som tas in för att agera bollplank åt personalen. I och med att användningen samt betydelsen av begreppet coach är väldigt brett har vi valt att använda oss av en bred teoretisk bas i vilken vi har valt att fokusera på teorier om olika ledarskapsstilar samt dessas utveckling.

I teoriavsnittet har vi presenterat en kort bakgrund och historik till begreppet coach. Coaching härstammar från idrottens värld, men på senare tid har innebörden breddats och inom näringslivet använder man idag coacher i konsultativt syfte för t.ex. mellanchefer och högre chefer. De allra flesta författare inom coachingteori är överens om att coaching handlar om att utveckla människor, frigöra deras potential främst genom uppmuntring, uppmaning till handling och återkoppling. Coaching är inte handledning, mentorskap eller psykoterapi.

Vi har redogjort för ledarskapets komplexitet och ledarens mångfacetterade roll genom att presentera sex olika ledarskapsstilar, visionären, den coachande, den relationsinriktade, den demokratiska, den temposättande samt den kommenderande ledaren. En person i ledande position agerar utifrån en kombination av ett par eller flera av dessa stilar.

Vi har även tagit upp skillnaden mellan ledarskap och management. Att utöva management handlar om att styra, koordinera och peka ut färdriktningen, övervakning av människor och har också hävdats vara en mer formell och vetenskaplig förmåga än ledarskap. Ledarskapet, inom idrotten coachens arbetsuppgifter, handlar istället om att inspirera människor och att driva förändringar.

Utvecklingen av ledarskapsteorierna är enligt Berg (2002) indelade i fyra faser, en, två, tre samt flerdimensionella ledarskapsteorier. Idag besitter anställda högre kompetens vilket medför att de i högre grad än tidigare kan överta styrningen av sig själva, de behöver alltså ingen som motiverar dem då de klarar detta själva.

Vid en jämförelse gällande den teori som behandlar vad en coach är och olika ledarskapsteorier, förefaller det vara så att innebörden av begreppet coach innefattar en kombination av de bästa egenskaperna från olika ledarskapsstilar. Precis som vi nämnde i inledningen, att innebörden av begreppet coach blir bredare och bredare, följer alltså teorin på området även detta mönster. I nästa kapitel försöker vi därför klargöra, genom att presentera coachens olika roller, vad den studerade organisationen lägger i sin definition av begreppet coach.

4 Empiri

I detta kapitel redogörs för de svar vi fick vid intervjuerna hos det studerade företaget. Rubrikerna är indelade enligt den tematisering vi gjort utifrån vårt empiriska material. I respektive rubrik redogörs först för teammedlemmarnas avlagda svar, därefter coachernas och till sist ortschefens svar.

Utifrån vårt empiriska material kunde vi urskönja ett antal distinkta roller hos coacherna trots att vi inte ställde några direkta frågor huruvida coacherna eller teammedlemmarna upplevde att det fanns olika roller. Vi har, utifrån de särdrag som genomsyrat empirin, valt att kalla dessa olika roller, *rollen som materialservice, den stödjande rollen, den peppande rollen, rollen som informatör, rollen som språkrör, rollen som trivselskapare* samt *rollen som chef*. Innehållet i de olika rollerna tangerar varandra i vissa avseenden men vi har gjort bedömningen att dessa sju roller är de tydligaste och mest signifikanta. Varför detta föreligger tar vi upp i analysen.

Förutom dessa roller såg vi i empirin vissa mönster gällande de utmaningar coacherna ställs inför, samt huruvida de står teamet eller ortschefen närmst.

När vi nedan presenterar empirin, kan den ibland te sig något iterativ i den bemärkelsen att en teammedlem påstår samma sak som en av coacherna eller ortschefen påstår. Anledningen till att vi i sådant fall redovisar bådas påståenden är för att påvisa att denna uppfattning inte bara delas av teammedlemmarna utan även av en coach eller ortschefen.

4.1 Coachens olika roller

4.1.1 Rollen som materialservice

Teammedlemmarna uppfattar att det bland coachens viktigaste arbetsuppgifter ingår att se till att teammedlemmarna får den hjälp de behöver för att klara sitt dagliga arbete. Detta innebär att teammedlemmarnas förväntningar på coachen är att coachen optimerar de materiella förutsättningarna så som att tillhandahålla dem med t.ex. nya tangentbord, meddela berörda parter om någon programvara till datorn inte fungerar som det ska o s v. Även om det finns en funktion inom organisation för dessa ändamål så är det ändå till honom som teammedlemmarna i första hand vänder sig för att få hjälp med dessa ting. Det är sen upp till coachen att kontakta kontorsserviceavdelningen som förser teamet med t.ex. nya tangentbord eller stolar.

4.1.2 Den stödjande rollen

Coacherna, i sin stödjande roll, tycker det är viktigt att teammedlemmarna ska känna sig så pass trygga i sin relation till coachen att de kan anförtro sina personliga problem till dem. Den stödjande rollen innebär bland annat att vara tillgänglig och öppen för diskussion gällande privata problem som påverkar teammedlemmens prestation, men även stödja vid jobbrelaterade problem då beslut som teammedlemmen fattat kritiserats av annan instans i organisationen. En av coacherna upplever att det är lättare och trevligare att ta den stödjande rollen än den auktoritära och tycker det är viktigt att stödja teammedlemmarna då han står dem närmre än ordschefen.

Ordschefen tycker att en coach framförallt ska synas och arbeta aktivt ute i teamen genom att stödja teammedlemmarna vid så väl jobbrelaterade som privata svårigheter och problem. Enligt ordschefen ingår även i den stödjande rollen att utveckla teammedlemmarna och det är mycket viktigt att se till hela teamet och inte bara stjärnsäljarna, fokus ska framförallt ligga på att utveckla de säljare som finns i ”*mitten*” d.v.s. de säljare som varken säljer bäst eller sämst. Beröm ska utgå främst till ”*teamet i sin helhet före individerna inom det*”.

4.1.3 Den peppande rollen

Att coachen går runt och peppar medlemmarna i teamen och uppmuntrar dem till ökad försäljning då de säljer under deras förmåga eller då teamet ligger dåligt till i förhållande till försäljningsmålet förväntas av teammedlemmarna. Peppandet i sig kan vara att mana på, ge positiv feedback, hela tiden berätta hur teamet ligger till i förhållande till försäljningsmålen, men främst genom att uppmuntra och motivera teammedlemmarna. Teammedlemmarna upplever att även ordschefen vill att en coach framförallt ska vara peppande samtidigt som de upplever att det skett en förändring och att det idag är de mjuka frågorna som premieras i högre utsträckning än tidigare, d.v.s. att coachen ska fungera mer som ett bollplank än någon som bara rabblar försäljningssiffror.

Ordschefen tycker att coacherna ska arbeta aktivt ute i teamen och peppa medlemmarna så att de känner en högre motivation. Hon tyckte även som nämndes i den stödjande rollen att coachen skulle utveckla och lyfta teammedarbetarna som fanns i ”*mitten*”.

Vad det gäller denna roll så nämndes den ofta tillsammans med den stödjande rollen men vi ansåg ända att det förelåg så pass mycket olikheter i dessa roller att vi valde att redogöra för dem separat.

4.1.4 Rollen som informatör

Förutom att coachen ska förse teamet med materiella ting så ingår det också i hans arbetsuppgifter att optimera de immateriella förutsättningarna för att teammedlemmarna ska kunna sköta sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Dessa immateriella förutsättningar kan vara att uppdatera teammedlemmarna gällande nya försäljningsavtal, hur de ligger till för att uppnå dagens, veckans och månadens försäljningsmål i de olika produktkategorierna samt annan allmän information gällande organisationen i stort.

Ortschefen tyckte precis som coacherna och medarbetarna att informationsutbytet åt båda hållen var väldigt viktigt och anser även att coachens viktigaste arbetsuppgifter är att fungera som en *”informationskanal”* mellan teamet och ledningsgruppen.

4.1.5 Rollen som språkrör

En, enligt teammedlemmarna, för coachen viktig uppgift är att föra deras talan och åsikter vidare uppåt i organisationen. Det rör sig här inte om den typen av information presenterad i rollen som informatör, utan det kan vara förslag på förbättringar av sättet deras arbete utförs på, eller att framföra deras klagomål. Viktigt är även att regionledningens feedback ska framföras till teammedlemmarna, coachen ska vara en länk mellan ordschefen och teamet och framföra hennes åsikter till dem.

Coacherna tyckte precis som teammedlemmarna att det var viktigt att föra teammedlemmarnas talan vidare upp i organisationen. En av coacherna uttryckte sig, *”att man ska agera som ett språkrör för teamet”* så att teammedlemmarnas åsikter gick fram till ordschefen. Coacherna uppfattar att ledningen vill att de ska vara ett språkrör för både ledningsgruppen och teamet.

4.1.6 Rollen som trivselskapare

Trots att det inte togs upp som en specifik fråga blev det snabbt tydligt att trivsel är något som coacherna värdesätter högt. Alla coacher ser det som sitt primära ansvar att alla ska trivas och ha det bra på jobbet, vilket i praktiken innebär att alla ska känna att de hör hemma på arbetsplatsen, att ingen ska stå utanför teamet eller bli mobbad. En av coacherna uttrycker sig *”om det inte vore mitt ansvar att se till att alla i teamet trivs och utvecklas så skulle mitt jobb försvinna”*.

Företaget ordnar ofta teambuldingaktiviteter utanför arbetstid för att öka samhörigheten i teamet och stärka gruppen, dessa aktiviteter kan bestå i pubkvällar, vinprovning eller andra liknande

aktiviteter som utförs under avslappnande former. Vid dessa aktiviteter upplevdes av teammedlemmarna coachen oftast vara den drivande personen som samlade teamet och försökte få med nyanställda eller andra personer som inte var med i kärngruppen. Detta var ingenting coachen kände igen sig i.

Då det är en försäljningsorganisation är en av de mest konkreta och viktigaste uppgifterna att nå de uppsatta försäljningsmålen, vilket enligt coacherna blir väldigt svårt om det inte råder trivsel och harmoni inom teamen och arbetsplatsen i helhet.

Ortschefen tryckte i än högre utsträckning på vikten av att coachen ska skapa trivsel och harmoni inom teamen. Även om ett team presterar bra kan det i teamet finnas individer som inte trivs eller inte mår bra, då förväntar sig ordschefen att coachen tar itu med problemet och hjälper den enskilde.

4.1.7 Rollen som chef

Ur empirin framgår det klart att coachen i vissa avseenden dels fungerar som en chef, med uppgifter som att varje morgon leda briefing för sitt team, och dels sågs på som en chef av teammedlemmarna. Detta tydliggörs av hur en teammedlem uttryckte sig under intervjun, *”det råder inte några tveksamheter om att det är ens chef då coachen är hård då han ska vara hård!”*.

Teammedlemmarna själva upplever att coachen har en närstående relation till sitt team och dess teammedlemmar men att det ändå finns en klar skiljelinje som gör att det inte råder några tvivelaktigheter om att deras coach även är deras chef. Man uppfattade också att det från ordschefens sida tydligt skulle framgå att coachen är ens chef.

Coacherna tycker även att de viktigaste arbetsuppgifterna för en coach är att klara försäljningsmålen och tjäna pengar till organisationen då de som chefer har ett resultatansvar.

Ordschefen hävdar att coacherna självklart måste inta den administrativa chefsrollen men den får aldrig bli dominerade och viktigare än den stödjande och peppande rollen. Ordschefen uttryckte det som, *”Coacherna ska inte vara någon diktator utan deras ledarskap ska istället lyfta de anställda”*. Enligt henne så skulle coacherna vara en förebild för de anställda i teamen.

4.2 Coachen som en i "gänget"?

Eftersom det fanns tydliga skillnader mellan vad teammedarbetare, coacher och ortschefen ansåg om vem coachen stod närmst i hierarkin, teamet eller ortschefen, tyckte vi det var viktigt att ta med dessa meningsskiljaktigheter i empirin för att sedan analysera betydelsen av detta i nästa kapitel.

Samtliga intervjuade teammedlemmar tycker att coachen står närmre teamet än ortschefen. De uppfattar att coacherna står på deras sida vid konflikter och anstränger sig för att stötta teammedlemmen, vilket illustreras med följande citat av en teammedlem, *"coachen måste försvara teammedlemmarna..."*

En av de intervjuade coacherna säger sig stå närmre ortschefen än teamet utan vidare utläggning. En annan coach hävdar att det är en balansgång mellan de båda och att det är situationsbetingat vem man står närmst. Samma coach tycker att det känsliga med att ha både teammedlemmens och chefens förtroende är *"att förvalta det väl då man ena dagen är en axel att gråta mot, och samma dag kunna säga åt dem att de måste bli bättre"*.

Enligt ortschefen står coachen närmare henne då de fungerar som hennes förlängda arm mot teamen som ska föra ortschefens budskap neråt i organisationen, det är samtidigt viktigt att coachen för upp medarbetarnas åsikter till ledningsgruppen.

4.3 Coachens utmaningar

Såväl teammedarbetare som coacher som ortschefen tog upp en rad olika utmaningar som de förmodade att coacherna ställdes inför. Eftersom det inte gick att anknyta dessa utmaningar till en specifik roll har vi valt att redogöra för dessa separat för att senare i analysen knyta samman detta till de olika rollerna som coachen iklär sig.

Teammedlemmarna anser att det är teamets mål som står coachen närmast men uppfattar inte att den mångfasetterade rollen innebär några svårigheter för coachen. En annan teammedlem tror att kamratskapet mellan coachen och enskilda teammedlemmar kan innebära svårighet för coachen då det kan vara svårt att dra gränsen mellan arbete och fritid. Densamme hävdar att det kan vara svårt för coachen att säga till en underordnad på skarpen om man är för goda kamrater.

De främsta utmaningarna coacherna upplever att de ställs inför när de leder sina underordnade är att stödja trivsel i teamet, d.v.s. få alla att trivas och ha det bra på jobbet. Detta upplevs som

svårt då teamen aldrig är homogena, d v s teamen består av en mängd olika individer i alla åldrar som alla har olika behov som måste tillfredställas var och en på sitt sätt av coachen. En coach upplever det som en utmaning att vara rak och ärlig, att få teammedlemmar att växa individuellt och få teammedlemmen att förstå vad som krävs av den enskilde för att teamet som helhet ska växa. Eftersom coacherna är tävlingsmänniskor som ständigt vill toppa försäljningsstatistiken så tror ordschefen att den främsta utmaningen som coacherna ställs inför är att lyfta fram och utveckla de teammedlemmarna som ligger snäppet under stjärnsäljarna.

I nästa kapitel kommer vi att försöka skapa en djupare förståelse för de rollerna presenterade här i empirin samt de konflikter som kan tänkas råda dessa roller emellan.

5 Analys – utifrån den fragmenterade trädgårdsmästaren

I detta kapitel analyseras empirin och jämförs med teorin i tidigare kapitel. Upplägget är likt det i empirikapitlet där coachens olika roller behandlas i samma ordning men här med andra rubriker, metaforer.

I syfte att konkretisera det empiriska och teoretiska materialet och tydligare visa på samspelet mellan dessa har vi i analysen valt att använda oss av metaforer. Vi kommer alltså för varje roll presenterad i empiriavsnittet här i analysen abstrahera denna roll genom att beskriva den med hjälp av en metafor. För att underlätta läsningen kommer vi här att presentera vilken roll i empiriavsnittet som motsvarar respektive metafor i analysen. Av metaforernas namn framgår att det ligger en vidare betydelse i dessa än i rollerna. Det är också vår avsikt att i analysen bidra till en djupare förståelse av de olika rollerna.

Den pålitlige betjänten i analysen motsvaras av rollen som materialservice, den beskyddande kuratorn av den stödjande rollen, den resultatfokuserade hockeycoachen motsvaras av den peppande rollen, brevbäraren motsvaras av informatören, den duala representanten motsvaras av språkröret, den egoistiska vallhunden av trivselskaparen och den planerande sergeanten motsvaras av rollen som chef.

5.1 Den fragmenterade trädgårdsmästaren

5.1.1 Den pålitlige betjänten

Den roll som materialservice vi fann, att coachen agerar betjänt åt sina underordnande och inte tvärtom, finns inte särskilt väl beskriven i teorin. Men hur kommer det sig att coachen agerar på detta sätt? Coachen vill självklart optimera förutsättningarna för teammedlemmarna så att de kan koncentrera sig på sin primära arbetsuppgift, nämligen att sälja. Eftersom coachens främsta uppgift är att maximera försäljningen så kommer han att göra allt för att underlätta för sina teammedarbetare genom att ta hand om vissa administrativa arbetsuppgifter som de själva mycket väl hade kunnat genomföra. Coachen kan i denna roll liknas vid en pålitlig betjänt till t.ex. en artist, där denne ständigt tillgodoser artistens materiella behov så som en loge fylld med mat och dryck eller liknande. Betjäntens jobb är att skapa så goda förutsättningar som möjligt för sin ”herre” för att denna ska kunna prestera bra. Om betjänten gör sitt jobb bra kan denne erhålla belöning ar i form av dricks eller motsvarande. Enligt empirin finns detta beteende även hos coacherna i den studerade organisationen.

Coachen har massor att vinna på att agera betjänt åt sina teammedlemmar. De kan då använda sin dyrbara tid åt försäljning vilket gynnar coachen och även teamet i slutändan men samtidigt vinner han också deras förtroende och de ser honom inte bara som en hjälpsam chef utan även som en god arbetskamrat. Om coachen sköter denna roll på ett bra sätt så är det en vinn-vinn situation för alla i teamet, coachen kan erhålla bonus då försäljningsmål uppnås. En risk som föreligger är att chefsrollen riskerar att urholkas om coachen alltid skulle ställa upp för och hjälpa, teammedlemmarna genom att springa ärenden åt dem, då han förlorar prestige. Detta kan leda till svårigheter då chefen måste inta en annan roll, som då han måste inta rollen som chef.

5.1.2 Den beskyddande kuratorn

Ur empirin framgår det att den stödjande delen av coachens arbetsuppgifter är något som de och ortschefen värderar väldigt högt. Coacherna anser att det är viktigt att teammedlemmarna kan anförtro dem sina personliga problem, men en teammedlem som har ett problem anser inte att det är coachens ansvar, vilket coachen i högsta grad tycker att det är, och går därför oftast i första hand till en kollega. En teammedlem kopplar kanske inte ett personligt problem till sin prestation vilket en coach gör, som i sin tur leder till att medarbetarens problem blir coachens problem. Denna stödjande roll hos coachen kan liknas vid en beskyddande kurator, vilkens jobb är att ge råd vid bl.a. sociala problem. Kuratorn har ett väldigt nära förhållande till sin patient och detta förhållande präglas av förtroende och tillit. Denna tillit byggs upp under en längre tid där kuratorn hela tiden ser till att patienten utvecklas, inte bara till den grad att det ursprungliga problemet behjälps utan även utveckling på andra plan.

Vare sig teammedlemmen vill det eller ej så fyller coachen funktionen som en kurator vilken i stället för att vänta på att personen med problem ska komma till honom, söker upp denne för att hjälpa då coachen märker att det påverkar arbetet, d.v.s. hindrar teammedlemmen att uppnå sina försäljningsmål. Detta är typiskt för den relationsinriktade ledaren nämnd i teorin, coachen är väldigt lojal och har en nära kontakt med sina medarbetare, vilken har skapats genom att ledaren ser de anställda som människor och erbjuder dem känslomässigt stöd vid t.ex. personliga problem. Det finns skäl att ifrågasätta huruvida detta engagemang i relationsbyggande till medarbetarna bygger på ett genuint intresse hos coacherna eller om det snarare kan ses som ett resultat av att coacherna har utbildats i situationsbetingat ledarskap.

I denna stödjande roll ingår även att stödja, eller beskydda, en teammedlem då denne gjort något som ifrågasatts av annan instans i organisationen. Alla klagomål eller oklarheter gällande en teammedlems agerande måste gå via coachen och enligt teammedlemmarna själva

känner de väldigt stort stöd i coachen vid dessa tillfällen och uppfattar att coachen står på deras sida vid konflikter, eller som en teammedlem uttryckte sig ”*coachen måste försvara teammedlemmarna...*”. Ofta tar coachen teammedlemmens parti vilket resulterar i dels ökat förtroende för coachen och hans roll som stöttepelare. Att coachen måste vara ett mellanled i kommunikationen mellan den som klagat och teammedlemmen är en följd av den hierarkiska position de har som mellanchef.

I den teorin vi har genomfört har vi ej funnit något som tar upp denna beskyddande eller försvarande roll hos coachen. Men det faktum att coacherna väljer att i de flesta fall agera advokat och försvara sina teammedlemmar är en konsekvens av att de emotionellt står nära teamet. Deras arbetsbord är precis i anslutning till teammedlemmarna istället för att ha ett avskilt kontor. De arbetar således väldigt nära sitt team, är oftast tillgängliga för dem och coacherna känner därför stark samhörighet med dem och beskyddar helt enkelt sina egna.

5.1.3 Den resultatfokuserade hockeycoachen

Precis som den stödjande rollen där coachen agerar beskyddande kurator, är peppandet en viktig arbetsuppgift för coachen. Det är även den mest konkreta och synliga rollen då det innebär att de aktivt går runt i teamet och peppar och motiverar teammedlemmarna till att sälja mer. Men behövs det verkligen en person som motiverar personalen? Som vi såg i teorin menar Berg (2002) att medarbetare idag har högre kompetens och kan därför i högre grad än tidigare överta styrningen av sig själva. Det behövs i en organisation inte längre en ledare som sätter upp mål, motiverar, fattar beslut och utvärderar resultat då medarbetare klarar av detta själva.

Vi menar på, i motsats till teorin, att det i en organisation som den vi studerat, en resultatriktad, säljande organisation med relativt monotona arbetsuppgifter, måste finnas en pådrivare för att just motivera och uppmuntra de anställda. Vissa av teammedlemmarna är mer självgående än andra, det gäller främst de som säljer bäst, stjärnsäljarna. Dessa behöver inte, i linje med teorin, i samma utsträckning en resultatfokuserad pådrivare som coachen faktiskt är.

Denna peppande roll kan illustreras med en klassisk definition av vad en coach är, nämligen en lagledare i sportsammanhang, t.ex. en hockeycoach. Hockeycoachen går hela tiden fram och tillbaka i båset, skrikandes och gormandes, och peppar och manar på sina spelare. Han trissar upp dem, ger dem beröm eller skäller ut dem, allt beroende på deras prestation på isen.

Ligger de under i matchen ger han dem nya instruktioner på hur de ska göra mål, kanske toppar han laget med sina bästa spelare och låter de sämre sitta och nöta bänk.

Detta är precis vad coacherna i den studerade organisationen gör i sin peppande roll. Enligt empirin ser ordschefen i än större grad än coacherna själva coachernas roll som att driva på teamet. Ett tydligt exempel på detta är att hon betonar att coachen ska se till försäljningsutvecklingen hos teamet som helhet och att de egentligen bör bortse från de allra bästa säljarna i teamen när de bedömer sin egen prestation, just för att dessa teammedlemmar är självgående. Det är ibland lätt att coacherna fokuserar lite väl mycket på stjärnsäljarna och då glömmer bort de personerna som finns i "mitten", då coacherna är väldigt resultatfokuserade och tittar kanske bara på nästa månad och försöker klara detta mål, eftersom detta direkt påverkar coachens lön.

5.1.4 Brevbäraren

För ordschefen är det helt klart att coacherna ska förmedla ledningens budskap i teamen, han ska alltså vara en länk för informationsflödet mellan ordschefen och teamet. I rollen som informatör fyller coachen funktionen av en brevbärare. Brevbärarens jobb är att föra vidare information från en människa till en annan. Utför inte brevbäraren sitt jobb på ett tillfredställande sätt, d.v.s. om brevet kommer fram sent eller inte alls, kan det få allvarliga konsekvenser för den informationen skulle ha nått.

Det som coachen gör i dessa situationer är att han eller hon ägnar sig åt managementstyrning då denne handhar kommunikationen mellan olika delar av organisationen och också i viss mån utvärderar informationen. Om inte coachen förmedlar uppdateringar gällande nya avtal osv. till säljarna ute i teamen så kan det få allvarliga konsekvenser om dessa skulle meddela felaktig information till sina kunder. Detta stämmer väl överens med Anthony & Govindarajans åsikter som vi behandlat i teoridelen.

På det stora hela kan det alltså konstateras att när coachen antar brevbärarens arbetsuppgifter handlar detta nästan uteslutande om aktiviteter som har att göra med det som traditionellt benämns management och inte kan betecknas som ledarskap enligt Mintzberg och Fiedler.

Som framgår av sammanhanget är alltså brevbäraren en relativt avgränsad roll. Även fast dess betydelse som informationskanal är viktig så upptar denna roll inte en särskilt stor del av coachens arbetsdag och ligger inte heller i någon större omfattning i konflikt med övriga roller.

5.1.5 Den duala representanten

Som vi såg i empirin var samtliga coacher rörande överens om vikten av att strida för teammedlemmarnas åsikter hos ordschefen, samtidigt som de vill vara ett språkrör för ordschefen och agera som hennes förlängda arm gentemot teamet. Men hur ska en coach kunna representera teamet i en viss fråga och strida för deras åsikt när ordschefen är av en annan uppfattning och har ett annat förslag till lösningen på problemet? Vi upptäckte ganska snabbt att det råder en konflikt inom denna roll. När teammedlemmarna fick frågan om vem som coachen stod närmst, teamet eller ordschefen så svarade alla intervjuade teamet. Men trots det faktum att teamet upplever coachen närmre dem än uppåt i hierarkin ser de inte honom som en i gänget utan främst som sin chef och distanserar sig från coachen. Detta illustreras tydligt genom en kommentar av en av de intervjuade coacherna,

”... det är trist när alla tystnar när man kommer in i köket, man har gått över till andra sidan och får inte vara med i gänget längre.”

Intressant nog så svarade både coacherna och ordschefen på samma fråga att de ansåg att coachen stod närmst ordschefen. Detta kan på en ytlig, primär nivå förklaras av att coacherna är med och fattar beslut och har dagliga coachingsamtal med ordschefen. På en djupare nivå beror detta antagligen på att de nog hellre identifierar sig uppåt i hierarkin då de själva fyller en chefsfunktion, och distanserar sig därmed med teamen, allt i enlighet med att se sig själv som chef och de attribut som då tillkommer. Att coacherna, jämte teammedlemmarna, ser sig själva som överordnade, inte bara hierarkiskt utan även statusmässigt, bidrar också till distanseringen till de underordnade. Enligt teorin så ligger detta i linje med det Bakka kallar den auktoritära ledaren, då coachen använder sin position som maktbas. Det som dock skiljer sig från teorin är att den distans coachen har till sina teammedlemmar kraftigt varierar beroende på vilken roll han intar, för att ibland försvinna helt som vi såg i rollen som kurator.

Hur kommer det sig att ordschefen tycker att coachen står närmst henne samtidigt som teammedlemmarna tycker att coachen står närmast teamet? En av anledningarna till denna diskrepans kan vara det faktum att coachen inte har ett eget avskilt kontor utan har ett skrivbord tillsammans med säljarna i sitt eget team. Teammedlemmarna ser hela tiden sin coach i arbete, det han gör är helt öppet och har de frågor kan de oftast fråga honom direkt. I och med att coachen sitter med teamet blir den sociala interaktionen dem emellan både naturlig och kontinuerlig. Även om coachen ofta går iväg på möte är det med teamet han sitter och är oftast tillgänglig. Hade coachen haft ett avskilt kontor och endast varit synlig för

teammedlemmarna då han aktivt jobbat med dem, givit dem feedback, peppat dem eller haft utvecklingssamtal med dem tror vi att coachen uppfattats närmre ortschefen.

Vi tror att det dels är så att på företaget som vi har gjort studien så har man lyckats väldigt väl med denna avvägning men samtidigt så tror vi inte att det är så enkelt. Vi tror nämligen att coacherna står närmre teamet än vad de tror att de gör eller i vart fall vill göra. Anledningen till detta är att när vi senare i intervjun kom tillbaka på frågan om vem de stod närmst, utan att ställa den rakt ut så var det tydligt att coachen i de flesta lägena associerade sig med teamet. En coach uttryckte sig ”*att det är viktigt att slåss för teamets åsikter, det är ju dem jag står närmast*”. Detta visar på att coachen är beredd på att föra fram kritik till ortschefen och vara teamets förlängda arm och stöd. Det påvisar också att coachen framförallt vill att det råder trivsel och harmoni inom teamet och detta kan vara en stark anledning till varför han inte vill stöta sig med dem utan hellre tar deras parti i känsliga frågor. Vissa delar från denna roll kan urskönjas i *den demokratiska ledarskapsstilen* (Goleman 2002) men den tar bara upp den ena sidan av denna roll. Vi har inte funnit någon teori som beskriver när en chef ska vara ett språkrör både uppåt och neråt i organisationen.

5.1.6 Den egoistiska vallhunden

En intressant skillnad mellan teammedlemmarna å ena sidan och ortschefen och coacherna å andra sidan var att de senare framhöll betydelsen av trivsel och harmoni inom teamen som en nyckelfaktor för att klara försäljningsmålen. Självklart tyckte teammedlemmarna att trivsel är viktigt men de förväntade sig inte att det var coachens huvudsakliga uppgift att skapa trivsel. Både ortschefen och coacherna själva såg det som en av de viktigaste komponenterna för att de skulle nå goda resultat i teamen.

Denna diskrepans tror vi beror på två faktorer, en ytlig faktor och en djupare. Den ytliga faktorn bygger på de attribut som tillkommer chefskapet hos coachen. Som chef över ett team ser coachen det som sitt ansvar att alla trivs och mår bra, samt att teamet är i harmoni. I viss mån inser coachen att det även är upp till teammedlemmarna att se till att alla trivs, men coachen tror sig själv ha den överblick som krävs för att se teamet i helhet, för att se de delar som inte fungerar. Coachen känner sig tvungen att i rollen som trivselskapare, agera vallhund och springa runt i teamet, se till så att alla trivs och mår bra, och föra de teammedlemmar som står utanför tillbaka in i horden. Det viktigaste för vallhunden är att se till så att alla håller sig samlade, att ingen står utanför gruppen, och detta vallhunds beteende blir även tydligt vid teambuildingaktiviteter där teammedlemmarna uppfattar coachen som den drivande personen

som samlade teamet och försökte få med nyanställda eller andra personer som inte var med i kärngruppen.

Att coachen intar rollen som vallhund ligger, enligt empirin, i hans eget intresse och inget som efterfrågas eller krävs av teammedlemmarna. Coacherna överskattar kanske sin betydelse för att teamet ska uppnå trivsel, men vågar samtidigt inte ta risken att fransäga sig ansvaret då de inser att trivsel är starkt kopplat till prestation. Coachen inser att ett team som trivs har bättre förutsättningar att prestera bra, vilket ligger i linje med teorin som säger att trivsel och harmoni är en förutsättning för goda prestationer. Men här upphör likheterna med befintlig teori, och den djupare faktorn nämnd ovan kommer upp till ytan då coachen använder trivsel som medel att uppnå målen. Det verkar som om trivsel står högst på agendan men den fungerar i praktiken endast som ett verktyg i strävan att nå försäljningsmålen.

För den relationsinriktade ledaren beskriven i teorin, är teamets trivsel och den personliga kontakten till dess medlemmar viktigare än att teamet presterar bra och uppnår mål. Vi menar alltså att coachens primära syfte med att skapa trivsel och harmoni är att få teamet att verkligen uppnå sina dags-, vecko- och månadsmål. Coachen ser trivsel och harmoni som en nödvändighet för, eller väg till, att teamet ska uppnå målen. Då coachens bonus är direkt kopplad till hur teamet presterar ligger det i hans intresse att det råder trivsel, en av byggstenarna i ett högpresterande och framgångsrikt team. Till skillnad från befintlig teori så menar vi alltså att denna relationsinriktade coach sätter försäljningsmål och i förlängningen sin bonus, före teamets trivsel, vilket mynnar ut i coachens roll som en egoistisk vallhund.

5.1.7 Den planerande sergeanten

Inte inom någon av de personalkategorier vi intervjuade kunde vi finna några oklarheter eller tveksamheter beträffande att coachen verkligen var teammedlemmarnas chef. Detta skulle kunna ses som ett resultat av att cheferna delvis tydligt ägnar sig åt det som i litteraturen brukar benämnas management. Detta blir tydligt då vi jämför de svar vi fick beträffande coachens uppgifter med de traditionella aktiviteter som associeras med managementstyrning enligt Anthony & Govindarajan.

Coachen i sin roll som chef, agerar planerande sergeant. Likt ett befäl är det han som bestämmer och visar sig vara hård då han ska vara hård. Genom att kunna titulera sig befäl har sergeanten byggt en maktbas baserad på sin position i hierarkin jämte de vanliga meniga och på samma sätt skapar sig coachen sin maktbas.

Coacherna planerar teamets aktiviteter och koordinerar de olika teammedlemmarna. Deras arbetsuppgifter innefattar handhavandet av kommunikation och utvärdering av information och även ett visst mått av beslutsfattande. Genom att inneha de administrativa sysslorna skapar sig coacherna den maktbas nämnd ovan samt ett informationsövertag. Detta gör att det blir naturligt för teammedlemmarna att betrakta dessa som chefer. Dessa faktorer, som i sig kan te sig mindre betydelsefulla, blir extra betydelsefulla i organisationer såsom den studerade där många av de traditionellt särskiljande kriterierna mellan olika nivåer i hierarkin saknas. Till exempel gör det faktum att en stor del av lönen för teammedlemmarna är prestationsbaserad att en duktig teammedlem kan ha högre lön än sin chef. Dessutom saknar båda anställningarna formella utbildningskrav vilket gör att även detta traditionellt särskiljande kriterium mellan chefer och anställda saknas.

Dessa mer kontrollerande drag hos coacherna kan med Bergs terminologi främst betecknas som endimensionella eller möjligen som innehållande stödjande drag varför de även i viss mån skulle kunna uppfylla kriterierna för att kallas tvådimensionella.

De aktiviteter som diskuterats i detta stycke går främst ut på coachens kontrollerande och bestämmande uppgifter och karaktärer. Det är därför föga förvånande att dessa egenskaper främst uppvisar likheter med den gamla tidens endimensionella ledarskapsteorier.

5.2 Konflikt mellan rollerna

I teorin beträffande olika ledarskapsstilar följer det av sammanhanget att det är en nödvändighet för utövandet av ett effektivt ledarskap att kombinera olika stilar. När vi studerat det empiriska materialet har vi funnit att coacher så gott som alltid ikläder sig flera roller samtidigt. Vissa roller är naturligtvis bredare och används därför i större utsträckning än andra något smalare roller. Coacherna fungerar t.ex. oftare som den beskyddande kuratorn än som den pålitlige betjänten.

Även om alla roller har den gemensamma nämnaren att de syftar till att få teamen att prestera maximalt, borde det logiskt sett föreligga konflikter mellan vissa av rollerna, p.g.a. de inneboende olikheterna i dessas karaktär. Detta kan illustreras med relationen mellan den planerande sergeanten och den pålitlige betjänten. När coachen ikläder sig rollen som betjänt intar han en lägre hierarkisk nivå än den han de facto har i organisationen genom att avsäga sig sin chefsroll och agera springpojke åt sina teammedlemmar. Sett ur sergeantrollens synvinkel är detta inte ett önskvärt chefsbeteende då det underminerar sergeantens maktbas.

Denna avvägning torde inte vara något problem på det studerade företaget då det synes stå klart för teammedlemmarna att coacherna är deras chefer. Målande i denna fråga var att en av teammedlemmarna uttryckte sig på följande sätt, ”*Det råder inte några tveksamheter om att det är ens chef då coachen är hård då han ska vara hård*”.

Vår åsikt är att det råder konflikter mellan de olika rollerna, coachens roll är alltså uppenbarligen fragmenterad. Trots dessa konflikters existens verkar de inte ge upphov till problem inom den studerade organisationen då coacherna synes vara medvetna om att de har en mängd olika roller att leva upp till och att de tar itu med konflikterna på ett tillfredställande sätt vilket leder till att medföljande problem kan undanröjas. Detta kan illustrativt uttryckas med ett uttalande vi fick höra från en coach under intervjuerna,

”Ingen roll är viktigare än en annan, en coach ska både vara den administrativa chefen och den stödjande och peppande coachen, att få teammedlemmarna att växa och att förklara för dem hur viktigt det är att alla lyckas för att hela teamet ska bli framgångsrikt är det primära.”

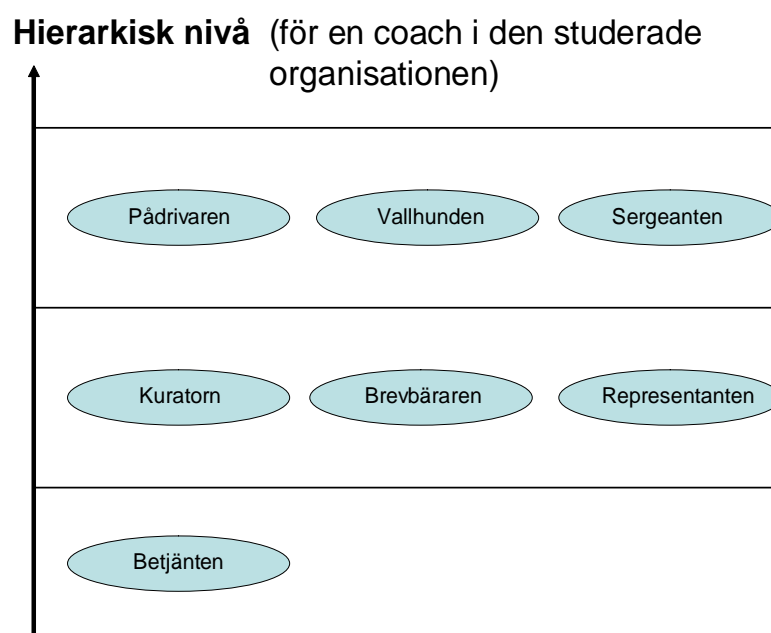
Ortschefen säger att coacherna har ett stort ansvar i att göra något för alla i teamet. ”*Ska vara som en trädgårdsmästare i sin egen trädgård, man ska gödsla, vattna och ibland t o m skära bort.*” Då vi hörde detta citat för första gången insåg vi inte hur målande detta beskrev coachernas yrkesroll. Under arbetets gång har det dock blivit tydligt för oss hur väl denna liknelse stämmer med coachernas vardag. Av denna anledning valde vi att låta detta citat inspirera oss till detta kapitel rubrik.

5.3 Avslutande diskussion av analysen

Genom vårt utformande av metaforer kring de olika rollerna har vi gjort en innebördsbestämning av och differentierat begreppet coach.

Vi har i empiriavsnittet visat på att vara coach innebär att varje arbetsdag ikläda sig en rad olika roller. I analysens inledande delar har vi sedan genom att åsätta rollerna metaforer visat på de olika rollernas olika plats i hierarkin. Alla yrken kan naturligtvis innebördsbestämmas med hjälp av en uppdelning i olika roller och en djupare förståelse för innebörden i dessa kan naturligtvis erhållas då metaforer tillsätts rollerna. Hade detta gjorts på ett traditionellt yrke med väl etablerade roller hade detta troligtvis enbart resulterat i en djupare förståelse av begreppet.

Resonemanget som förts ovan, gällande de olika rollernas skilda platser i hierarkin, kommer nedan att grovt förenklat illustreras grafiskt. Figuren ska ej tolkas som en teoretisk modell utan endast fungera som ett hjälpmedel att öka förståelsen för det förda resonemanget. På den översta nivån i modellen har vi roller hos coachen som finns i det traditionella ledarskapet. Vid traditionellt chefskap skapar dessa inte heller några större konflikter då chefen endast innehar roller på denna nivå och möjligtvis ytterligare några roller på mellannivån. Rollerna som återfinns på mellannivån kännetecknas av att de är relativt neutrala och således oftast inte ger upphov till konflikter med övriga roller. Den roll som befinner sig på den understa nivån utgör grogrund till konflikt med de rollerna på den översta hierarkiska nivån en coach intar. Den traditionella chefens roller återfinns enligt vår uppfattning endast på den mellersta och översta nivån i vår modell.



Figur 2 – Rollernas placering i hierarkin

6 Slutsats

I denna del presenterar vi slutsatserna av vår studie och presenterar ett förslag till allmängiltiga implikationer av denna. Avslutningsvis lanserar vi några förslag på intressant fortsatt forskning som kan utmyнна ur vårt arbete.

Som vi sett i denna studie innefattar begreppet coach en mängd olika roller. För att kunna se djupare strukturer och mönster som inte var synliga vid en första anblick tillägnade vi de olika rollerna framtagna ur empirin olika metaforer och kunde då se djupare mönster och strukturer. Vi har därmed differentierat begreppet coach så som det används i den studerade organisationen.

Efter att ha identifierat coachens olika roller i den studerade organisationen, kom vi fram till att dessa roller ligger på skilda hierarkiska nivåer, betjänten ligger på en betydligt lägre nivå än den planerande sergeanten i organisationens hierarki. Denna skillnad i nivå torde vara en grogrund för konflikter rollerna emellan. Alltså har vi kunnat sluta oss till att coachen kan sägas vara fragmenterad, d.v.s. att denne ständigt ikläder sig en mängd olika roller och att dessa ibland står i konflikt med varandra. Denna slutsats baserar sig uteslutande på det empiriska materialet. Litteraturen på området har varit knapphändig, då den gängse innebörden av begreppet inte tycks överensstämma med den innebörd begreppet givits på det studerade företaget.

Som vi klargjorde i inledningen samt i teorikapitlet är definitionen av begreppet coach väldigt bred och befintlig teori gällande coach behandlar enbart coachen som en utomstående konsult som agerar bollplank åt chefer på olika nivåer inom en organisation. Ingen teori tar upp coachen som mellancheef. Denna differentiering vi gjort av begreppet coach så som det används i en säljande organisation, är något vi inte funnit i teorin och kan därför anses vara ett bidrag till redan existerande teori på området. Det faktum att coachen är fragmenterad, i och med de olika rollerna på skilda hierarkiska nivåer, utgör ytterligare ett bidrag till teorin på området.

Att som coach uppleva sin yrkesroll som fragmenterad behöver inte betyda problem i det dagliga arbetet. I den studerade organisationen visade det sig att coacherna var väl medvetna om sin mångfacetterade roll och detta synsätt hade uppmärksammats och understötts av företagsledningen. Av det förda resonemanget kan man dock inte sluta sig till att införandet av coacher med liknande arbetsuppgifter på andra arbetsplatser skulle gå smärtfritt och vara befriat från problem uppkomna ur konflikterna mellan de olika rollerna hos coacherna. Tvärtom, vår uppfattning är istället att dessa problem mycket väl kan uppstå då denna form av

coach lanseras inom någon annan organisation. Genom detta vill vi alltså föra resonemanget från ett mikroperspektiv till ett makroperspektiv.

Ett intressant forskningsprojekt som skulle kunna utmytna ur den studie vi genomfört är i vilken omfattning konflikter mellan de olika rollerna utgör ett vardagsproblem för coacher i olika organisationer och hur dessa i så fall på ett effektivt sätt kan avhjälpas. Intressant att forska mer i vore även om det i andra organisationer som primärt inte är säljande använder sig av coacher som mellanchefer eller liknande, finns liknande roller eller om det är specifikt för säljande organisationer.

Källförteckning

Alvesson, Mats och, Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund 1998

Anthony, Robert N., och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 11:e internationella upplagan, Mc Graw Hill, 2003

Berg, Morten Emil, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Bolman, Lee G., och Deal, Terrence E., *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Bruzelius, Lars H. och Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, åttonde upplagan, Studentlitteratur, Lund, 2000

Crane, Thomas G, *The Heart of Coaching: using transformational Coaching to Create a High-Performance Culture*, FTA Press, 1999

Esiasson, P., m.fl., *Metodpraktikan*, Norstedts Juridik, Stockholm, 2003

Gjerde, Susann, *Coaching vad-varför-hur*, Studentlitteratur, Lund, 2004

Goleman, Daniel, *Primal Leadership – realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002

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

Johnsen, Erik. Oxvig-Østergaard, Per, *Tre I tredje*, Dafolo Forlag, Fredrikshavn, 1993

Richardson, Linda, *Salgscoaching – det store spring fra salgchef til salgcoach*, Forlaget Birmar A/S, Kolding, 2004

Whitmore, John, *Coaching för bättre resultat*, Brain Books AB, 1997

Widersheim-Paul, Finn. Eriksson, Lars Torsten. *Att utreda, forska och rapportera*, Almqvist & Wiksell Förlag, Karlshamn, 1991

Artiklar

Fiedler, F. *Research on leadership selection and training: one view of the future*. Administrative Science Quarterly 41, 1996

Goleman, Daniel, *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, mars-april, 2000

Kotter, J, *Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York Free Press, 1990

Mintzberg, H, *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, Harvard Business Review, 76 (6):140-8, 1998