



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management

Teamledarens roll för medarbetarna i ett tjänstföretag

Av: Mikaela Hannervik, Ingrid Hedberg och Sara Sjöberg

Handledare:
Carl R. Hellberg
Elin Bommenel

D-uppsats
Vårterminen 2009

Sammanfattning

Titel	Teamledarens roll för medarbetarna i ett tjänsteföretag
Seminarium	Juni 2009, Lunds Universitet, Campus Helsingborg
Ämne	Magisterkurs i Service Management 2009
Nyckelord	Ledarskap, ansvar, kommunikation, relation och motivation
Författare	Mikaela Hannervik, Ingrid Hedberg och Sara Sjöberg
Handledare	Carl R Hellberg och Elin Bommenel

Problem

Mellanpositionen är enligt de teorier vi funnit i litteraturen en ambivalent position som innefattar ansvar för kommunikation, relation och motivation. Då vi utförde våra empiriska undersökningar fann vi att dessa ansvarsområden var uppdelade på två mellanpositioner där den högre mellanpositionen är den med störst befogenheter. Teamledaren, som också innehar en mellanpositionen, glöms ofta bort trots att denna är viktig och bär ett ansvar då det kommer till kommunikation, relationer och motivation på arbetsplatsen. Vi avser att med vår uppsats belysa avsaknaden av teori angående teamledaren som viktig ledarposition.

Syfte

Syftet är att beskriva och analysera teamledarens roll för medarbetarna i ett tjänsteföretag.

Metod

För att uppnå vårt syfte har vi valt att fokusera på tre centrala delar inom ledarens ansvarsområden. Vi har begrundat vårt teoretiska material genom att använda oss av textanalys. Vi har vidare genomfört tre kvalitativa intervjuer med teamledare i två företag. Vi har även använt oss av metoden free listing för två försäljningschefer, sju teamledare samt sjutton säljare för att få fram behövlig empiri.

Slutsatser

Teamledarens roll fyller enligt vår studie en betydande funktion. Teamledarens ansvar med fokus kring kommunikation, relation och motivation utgör en påtaglig funktion. Vi tror även att det är större sannolikhet för ett positivt möte mellan kund och frontlinjepersonal ifall det finns en teamledare på arbetsplatsen. För att kunna upprätthålla den goda atmosfären krävs det att ledaren är närvarande, öppnar upp ett kommunikativt klimat, skapar relationer samt motiverar sin personal. Vi argumenterar för att ett större formellt inskrivet ansvar kring personalfrågor genom exempelvis kommunikation, relation och motivation bidrar till att öka säljarnas drivkraft, prestation och företagets lönsamhet på lång sikt. En välmående personal tror vi är grunden för att leda företaget framåt i tiden eftersom det trots allt är dessa som är företagets viktigaste resurs.

Abstract

Title	Team leaders' role for the employees in a service company.
Seminar	June 2009, Lund University, Campus Helsingborg
Subject	Service Management, Master thesis
Key words	Leadership, responsibility, communication, relationships and motivation
Authors	Mikaela Hannervik, Ingrid Hedberg and Sara Sjöberg
Advisors	Carl R Hellberg and Elin Bommenel

Problem

The theory found in management literature regarding middle management explains the position as ambivalent with responsibilities such as communication, relationships and motivating staff. In our empirical approach however we found that these areas are divided between two separate positions where a sales manager, for example, has the authorities that follow a middle management position. The teamleader, who answers up to the sales manager, is however forgotten, even though it is this particular position that takes responsibility for communication, relationships and motivation in the workplace. The central features that team leaders have are not addressed in the literature. With this thesis we aim to fill the gap of literature regarding the team leader as an important role in leadership.

Purpose

The objective is to describe and analyze a team leader's role in a service company.

Methodology

To achieve our purpose we have chosen to focus on three key areas of the leader's responsibilities. We considered our theoretical material through the use of text analysis. We have also done three qualitative interviews with team leaders at two companies. We also used a free listing method on two sales managers, seven team leaders and seventeen vendors to obtain the necessary empirical material.

Conclusion

A team leader's role in our study fills an important function. Team leader's responsibilities with focus on communication, relationship and motivation are a definite function. We also believe that there is greater probability of a positive meeting between the customer and frontline staff if there is a team leader at work. In order to maintain the good atmosphere requires that the leader is present, open up a communicative climate, create relationships, and motivate their staff. We argue for a greater formal responsibility inscribed on personnel matters by means such as communication, relationship and motivation witch helps to increase the motivation, performance and company profitability in the long term. A prosperous staff, we believe are the foundation to lead the company forward in times like now, after all, these are the most important corporate resource a company's got.

Denna uppsats skrevs våren 2009 vid institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Arbetet kring vår uppsats har varit mycket intressant och spännande samt i allra högsta grad lärorikt. Vi har fått ökad förståelse för ledarskapets funktion längre ner i organisationerna och har insett att ledarskapets komplexitet är ett väsentligt område som behöver debatteras. Det är även viktigt för oss som framtida ledare att vara medvetna om betydelsen av ledarskapets olika positioner samt hur det praktiseras.

Vi vill tacka alla som gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill vi klappa oss själva på axeln för ett utomordentligt jobb. Ett stort tack till företagen som ställt upp med intervjuer och annat material. Ett speciellt tack riktar vi till våra teamledare för intervjuer, för givande samtal och diskussion. Även ett stort tack till alla säljare och försäljningschefer som ställt upp och svarat på vårt material.

Vi vill även ge stort tack till våra handledare, Carl Hellberg och Elin Bommenel, för konstruktiv kritik och feedback. Ni har väglett oss rakt mot målet.

Helsingborg, juni 2009

Mikaela Hannervik, Ingrid Hedberg och Sara Sjöberg

Innehållsförteckning

Inledning	7
Bakgrund.....	7
Problemdiskussion.....	8
Syfte	11
Frågeställningar	11
Disposition.....	11
Metod	12
Teori.....	12
Insamling av teoretiskt material.....	12
Textanalys.....	13
Empiri.....	14
Insamling och urval.....	14
Kvalitativ intervju.....	16
Freelistning som metod.....	16
Studiens autenticitet.....	17
Tjänsteföretaget i fokus	19
Tjänsteverksamhetens erbjudande	19
Tjänsteföretaget	19
Tjänsteföretagets byggstenar.....	20
Ledarskap	21
Den fragmenterade ledarskapsrollen	21
Ledaren i tjänsteföretaget	21
Ledaren på mellanpositionen.....	22
Nya synsätt på ledarskap	23
Arbetsuppgifter.....	24

Ansvar	26
Kommunikationen som redskap	27
Konflikthantering	29
Relationer	29
Motivation som redskap	30
Analys	33
Positionens innebörd	33
Personal- och sakorienterade arbetsuppgifter	33
Ansvar uppåt och neråt	35
Kommunikation	37
Kommunikation uppåt och neråt	37
Öppet arbetsklimat	38
Relationer	39
Betydelsen av tidigare erfarenhet	40
Varför är det viktigt med relationen?	41
Utan teamledaren	42
Den närvarande chefen	42
Motivation	43
Individbaserad motivation	44
Behövs teamledaren för motivation?	44
Slutsatser	46
Ansvarsfördelning	46
Kommunikationens betydelse	47
De oundgängliga relationerna	48
Motivation	49
Svar på frågeställningarna	50
Slutligen	51
Källförteckning	46

Inledning

Vårt inledande kapitel förklarar hur intresset för ledarskap väcktes och vi introducerar vårt problemområde gällande ledarskap i mellanpositionen. Vi kommer att i vår problemdiskussion redogöra för den kunskapslucka vi avser belysa och på detta sätt visa det bidrag vi ger till forskningen kring mellanpositionens betydelse. Efter detta kommer syftet och de frågeställningar som ska leda fram till våra slutsatser att presenteras. Slutligen tydliggör vi uppsatsens disposition.

Bakgrund

Idén till att skriva om hur ledarskapet gestaltar sig på mellanpositionen väcktes främst i och med de omvärldsförändringar som starkt påverkar företagsvärlden idag. Personal på alla plan varslas och alla led är drabbade. På grund av vår ledarskapsutbildning inom Service Management föll det sig naturligt att uppmärksamma ledarens roll och funktion i servicesektorn. Vi vill belysa det sociala spelet internt i organisationen, som i sin tur sätter scenen externt för mötet mellan kund och frontpersonal. Med andra ord avser vi undersöka det interna arbetsklimatet eftersom detta är betydelsefullt för hur personalen i sin tur bemöter kunden.

Service och tjänster förekommer idag som allt vanligare inslag i företagserbjudanden, exempelvis genom kundsupport och personligt kundanpassad service. Detta beror mycket på kundens medverkan och betydelse i tjänsteprocessen för utfallet av kundmötet har uppmärksamats. Det är genom att tillgodose kundens behov och krav direkt i interaktionen som goda relationer uppstår. Detta har bidragit till framväxten av nya arbetsstrukturer, exempelvis ökad bemanning och fokus på kundsupportavdelningar och receptionsarbete, eftersom det är där frontpersonalen har en betydande inverkan på kundmötet. Förändringar av denna karaktär har även medfört nya sätt att se på och utöva ledarskap.^{1 2} Enligt Mats Tyrstrup, doktor i företagsekonomi (2005) finns det speciella områden som blivit föremål för

¹ Wilson, Fiona (2000) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö Liber s.49

² Tyrstrup, Mats (2005) *På gränsen till fiasko - Om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*. Studentlitteratur Lund s. 156

särskilt stort intresse, nämligen strukturella förändringar kring ledning och ledarskap, relationer mellan chefer och medarbetare, samt betydelsen av ökade befogenheter till medarbetarna. Han menar vidare det alltmer etablerade uttrycket; *medarbetarna är vår viktigaste resurs*, har varit en viktig bidragande faktor till dessa förändringar har kommit till stånd.³

Med den ökade decentralisering flyttas fokus och maktutövande längre ner i organisationerna och mellanpositionerna blir allt fler. Högre mellanpositioner avlastas i sina arbetsuppgifter av teamledare som ansvarar för specifika gruppers prestationer. Detta medför att tjänstevägen förkortas avsevärt och mindre tid spillas på att försöka få godkännande från högsta chefen för minsta lilla beslutsfattande. Kontentan av omformningen är att de anställda längre ned i hierarkin blir mer delaktiga i beslutsprocesserna.⁴

Problemdiskussion

Enligt journalisten och författaren Lisbeth Gustafsson och fil dr i pedagogik Iréne Lind Nilsson (2006) kännetecknas den idealiska organisationen av en långdriven specialisering, reglerad befordringsgång och samordning av tjänstevägen, det vill säga att de anställda i första hand ska vända sig till närmaste chef.⁵ Detta leder till diskussioner kring den närmaste chefens position och betydelse för medarbetarna.

Relationen till den närmaste överordnade och hur personalen påverkas av denna är en viktig aspekt som borde belysas. Då vi från början talade runt med vänner och familj fick vi bland annat höra beskrivningar av mellanpositionen som allt från en ”pappersprasslare” till en outhärlig person i det vardagliga arbetet. Det finns i litteraturen många metaforer som beskriver mellanpositionen, bland andra nämns *att bära andra människors bördor, uppföstra barn, styra en båt, vara spindeln i nätet* eller *att vara vattenkannen som får de andra medarbetarna att blomma*.⁶ Dessa citat visar en syn på hur mellanpositionen uppfattas och vad dess uppgifter består i men också på det stora fokus som läggs på medarbetarna i företaget.

³ Tyrstrup (2005) s. 147

⁴ Drakenberg, Margareth (1997) *Från ledningsredskap till verksamhetens motor*, Drakenberg, Margareth (red) Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor, Studentlitteratur, Lund s. 7

⁵ Gustafsson, Lisbeth; Nilsson Iréne Lind (2006) *Ledarskapets inre och yttre resa*. Studentlitteratur, Lund s. 96

⁶ Drakenberg (1997) s. 116

Ju mer vi begrundade litteraturen kring ledarskap i organisationer uppmärksammade vi tre återkommande områden, nämligen ansvaret för kommunikation, relation och motivation. Dessa tre områden ansåg vi även var centrala för att beskriva och analysera ledarskapets roll för medarbetarna på arbetsplatsen. Dessa områden påverkar frontpersonal på olika sätt, däribland till ökad prestation. Dessa områden har även en betydande inverkan på individen, vilket speglas i deras beteenden och hälsa, som i sin tur påverkar arbetsgången. Därför har vi i vår studie valt att lägga stor fokus på dem.

Vi vill belysa problematiken som följer med det faktum att det i de teorier vi funnit om mellanpositionens funktion syftas på en specifik mellanposition. Då vi utförde våra empiriska undersökningar fann vi nämligen att dessa ansvarsområden var uppdelade på två mellanpositioner, där den högre mellanpositionen har det ekonomiska ansvaret, lönesättningsansvar och de största befogenheterna. Denna position har även ansvaret för att verksamheten drivs mot ledningens affärsmål, samt att den drivs på ett så effektivt sätt som möjligt. Teamledaren, den lägre mellanpositionen, som arbetar närmast de underställda glöms bort i teorierna trots att denna roll är viktig för att stärka medarbetarna. Han/hon har inget budgetansvar men däremot har denna position ett informellt ansvar för personalen som arbetar närmast kunderna. Deras dagliga uppgifter innefattar att kommunicera företagsmål/försäljningsmål, vara närvarande och skapa relationer, samt att motivera de anställda. Att kommunicera, binda relationer och motivera medarbetaren spelar därför en väsentlig roll i denna position. Teamledarens ansvar är också att länka mellan försäljningschefen och frontpersonalen. Positionen innefattar dock inga större befogenheter eller uttalat ansvar. Den centrala funktionen som teamledare har uppmärksammas inte heller i litteraturen. Detta problem utgör vår kunskapslucka, då vi anser att teamledarens roll utgör en större funktion än vad som anges i litteraturen. Vi grundar detta på de iakttagelser vi gjort på två tjänsteföretag där vi undersökt och noterat teamledarens arbetsuppgifter och funktion i samband med dennes underställda. Vi vill argumentera för vikten av en position som har möjlighet att påverka frontpersonalens arbetsgång.

Service Managementlitteraturen fokuserar på personalens möte med kunden och dess vikt för företagets framgång på marknaden. Vi har i vår studie valt att angripa förutsättningarna för ett optimalt kundmöte från ett internt socialt perspektiv. Fokus ligger på teamledarens roll och dennes ansvarsområden. Vi har valt att belysa det interna klimatet i tjänsteföretag, eftersom

kundmöten i denna typ av verksamhet är extra viktiga.⁷ I tjänsteföretag är det personalen i interaktion med kunden som förmedlar tjänsten, personalen är en central faktor för ifall kunden väljer att köpa tjänsten eller inte. Hur frontpersonalen bemöter kunden är därför väsentligt för lönsamheten. Tjänsteföretaget och dess karaktärsdrag behandlas ytterligare i ett separat kapitel.

Att göra tillförlitliga studier över ledarskapets eventuella inflytande på medarbetares prestationer och organisatoriska utfall är problematiskt. Detta beskriver Alvesson och Svenningsson, forskare vid ekonomihögskolan i Lund och hänvisar till forskarna Meindl et al., (1985) och Pfeffer, (1977). De riktar även kritik mot att det utvecklats en ledarskapsschablon som tveklöst används i många studier. Denna har bland annat fått följden att *ledarskap har antagit en romantiserad larger-than-life roll*⁸ som innebär att man sätter ledaren på piedestal och höjer ledarskapet till skyarna. Vi vill inte godtyckligt skapa ett resultat utifrån denna schablon utan vill istället handfast bryta ner ledarskapet i områdena kommunikation, relation och motivation. För att uppnå detta kommer vi att utgå från våra intervjupersoners upplevelser, free listing, samt litteratur kring ledarskapsteorier för att på så sätt uppmärksamma nya synsätt och på så vis kunna behålla en distans till vår akademiska nisch.

Vår studie avser att framhäva en viktig position inom ledarskapsområdet. Eftersom den litteratur vi fann kring ledarskap håller sig alltför generell positionsmässigt vill vi genom vår uppsats konkretisera teamledarens roll genom tre centrala områden, kommunikation, relation och motivation. Valet att lägga fokus på teamledaren beror på att vi funnit att dennes arbetsuppgifter utgörs främst av dessa tre områden i förhållande till frontpersonalen. Vårt bidrag är att genom ovan nämnda ansvarsområdena konkretisera teamledarens arbetsuppgifter och möjlighet att påverka frontpersonalens arbetsinsats. Inverkan på de underställda fyller en väsentlig funktion i förändringsarbete av beteenden, ökat välmående och prestationer. Vårt bidrag i den här uppsatsen blir att utifrån utvalda ansvarsområden kunna bidra med en beskrivning av viktiga komponenter i ledarskapet och därmed bidra med kunskap till området.

⁷ Eksell, Jörgen (2005) *Från tjänstesamhället till servicemötet*. Corvellec Hervé & Lindquist Hans (red) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar. Upplaga 1:1* Malmö Liber

⁸ Alvesson, Mats; Svenningsson, Stefan (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund s. 311

Syfte

Syftet är att beskriva och analysera teamledarens roll för medarbetarna i ett tjänstföretag.

Frågeställningar

- Vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden ingår i ledarskapsrollen på en mellannivå?

Denna fråga är viktig för att kunna konkretisera mellanpositionens ansvarsområden.

- Hur påverkar ledaren på mellanpositionen de underställda i tjänsteföretaget?

Påverkan är viktig att belysa för att kunna visa vilken inverkan ledaren på mellanpositionen har på de anställdas arbetsinsats.

- Vad skiljer teamledaren från det högre ledarskapet på mellanpositionen?

Frågeställningen är relevant för att kunna påvisa vilka funktioner som gör mellanpositionen viktig för företaget samt varför mellanledet behövs.

Disposition

Kapitel 1: Metod. I detta kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt. Syftet med kapitlet är att ge en beskrivning av hur vi samlat in och bearbetat vårt material, vilket ger en förståelse för våra val och slutsatser.

Kapitel 2: Tjänstföretag i fokus. I detta kapitel kommer vi att utreda vad som utmärker ett tjänsteföretag och en tjänst. Detta kommer att bringa klarhet i ledarskapets betydelse i tjänsteföretaget.

Kapitel 3: Ledarskap. Betydelsen av ledarskap i tjänsteföretag leder oss in på nästa kapitel, i vilket vi avser att presentera de uppgifter och ansvarsområden som tillkommer ledaren i tjänsteföretaget. Dessa kommer vi att belysa utifrån de tre centrala områdena kommunikation, relation och motivation. Det teoretiska kapitlet avslutas med en introduktion till analysen.

Kapitel 4: Analys. Med en teoretisk grund i bagaget avser vi att här presentera vårt empiriska material i en analys kombinerat med materialet angående tjänsteföretaget och ledarskap utifrån våra tre utvalda områden, kommunikation, relation och motivation.

Kapitel 5: Slutsats. Avslutningsvis redogör vi för våra slutsatser samt ger förslag på framtida forskning.

Metod

Kapitlet presenterar de metoder vi valt. Detta för att visa vårt tillvägagångssätt. Vi kommer här även att begrunda metodernas del i uppsatsens tillförlitlighet. Inledningsvis presenteras de valda metoderna och de verktyg vi valt för att behandla vårt teoretiska material. Därefter berättar vi hur vi gått tillväga för att samla in vårt empiriska material. Avslutningsvis redogörs för de metoder vi använt oss av för att analysera materialet.

Vi vill belysa vårt tillvägagångssätt genom att till en början visa hur vi valt ut de teorier som ligger till grund för vår studie, samt hur vi arbetat för att validera dessa. Orsaken till att vi valde att lägga fokus på kommunikation, relation och motivation är att dessa områden har stor inverkan på frontpersonalen beteende. Vi valt att lägga dessa områden som grund för vårt teoretiska material för att konkretisera teamledarens roll, samt för att ge oss möjlighet att uppnå vårt syfte och besvara våra frågeställningar. Den empiriska delen av uppsatsen var viktig för att belysa de faktiska arbetsförhållandena och teamledarens roll i praktiken. Undersökningarna på tjänsteföretagen var viktiga för att få en inblick i vad ledarskap på mellanpositionen har för betydelse för de underställda i praktiken. Den empiriska undersökningen hjälpte även till att tydliggöra hur ansvarsområdena kommunikation, relation och motivation är fördelade, relaterade samt vad de har för betydelse för ledarskapet.

Syftet med vår uppsats har förändrats något under arbetets gång och det var först då vi samlade in vårt empiriska material som vi uppmärksammade att fanns en kunskapslucka i den teoretiska litteraturen som vi tycker är så viktig att belysa. Empirin har således haft en minst sagt betydande roll för vår studie.

Teori

Insamling av teoretiskt material

För att kunna analysera mellanpositionens betydelse för de underställda i tjänsteföretaget började vi med att, med hjälp avhandlingar och böcker, läsa in oss på ämnet ledarskap och tjänsteföretag. För att få bra bakgrundsinformation och för att öka förmågan att analysera och förstå olika företeelser används sekundärlitteratur.⁹ Vi fann relevant sekundärlitteratur på bland annat Lunds universitets databas Lovisa samt Elin (Electronic Library Information

⁹ Rienecker, Lotte; Stray Jørgensen, Peter (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö s. 136

Navigator). I detta stadium försökte vi få en överblick över forskning som behandlade vad som är utmärkande för tjänsteföretag, samt vilka specifika ansvarsområden för ledarpositioner och vad dessa områden innebär för företaget. Vårt tillvägagångssätt bestod i att, med hjälp av de teorier och åskådningssätt vi funnit, först och främst definiera grunderna i ett ledarskap. Insamlingen av det teoretiska materialet utfördes innan insamling av det empiriska materialet. En hel del justeringar av teoriavsnittet gjordes under arbetsgången för att skapa en större relevans och användbarhet för vårt empiriska material.

För att få ordning på vår teori och skapa en struktur i uppsatsen använde vi oss av så kallad storyboarding. Metoden används som hjälpmedel för att få en översikt över teoridelar, nyckelord, rubriker, frågeställningar och författare. Genom att skriva ner betydelsefulla rubriker etcetera på post-it lappar som häftas upp på en board luckras teorin upp och sammanfaller naturligt för fortsatt arbete. Meningen med detta är att på ett relativt enkelt sätt bygga upp en fungerande struktur och disposition.¹⁰ Storyboarding gjorde det möjligt för oss att få ordning på vår teoretiska kunskap. Till en början hade denna en viss tendens att bli oöversiktlig på grund av dess stora omfång.

Textanalys

För att vidare arbeta med vårt teoretiska material har vi använt oss av metoden textanalys, även kallad ”hermeneutik”. Detta är en metod som utformats för att tolka och förstå texter hämtad från litteratur. Det centrala inom hermeneutiken är att den som analyserar texten skall försöka att få fram textens mening utifrån författarens synsätt, genom att bland annat begrunda historik och social kontext då texten skrevs.¹¹ Eftersom urvalet av litteratur främst gjorts utifrån böcker vi läst under vår magisterutbildning på institutionen för Service Management är vi medvetna om att vår tolkning av texterna utgjorts av vår präglade interpretation av ämnet. Det är omöjligt att helt rekonstruera det författarna velat säga i deras texter. Vi har tolkat texterna utifrån vårt problemområde.¹²

För att uppnå vårt syfte har vi valt att fokusera på experter inom vårt valda problemområde, som behandlar att lyfta fram olika aspekter av mellanpositionens funktion. Avsikten med detta

¹⁰ Nyberg, Rainer (2007) *Skriva vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*. Studentlitteratur s. 64-65

¹¹ Bryman, Alan, (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder. Upplaga 1:3*. Malmö Liber s. 370

¹² Bergström, Göran; Boréus, Kristina (2000) *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Studentlitteratur. s. 26

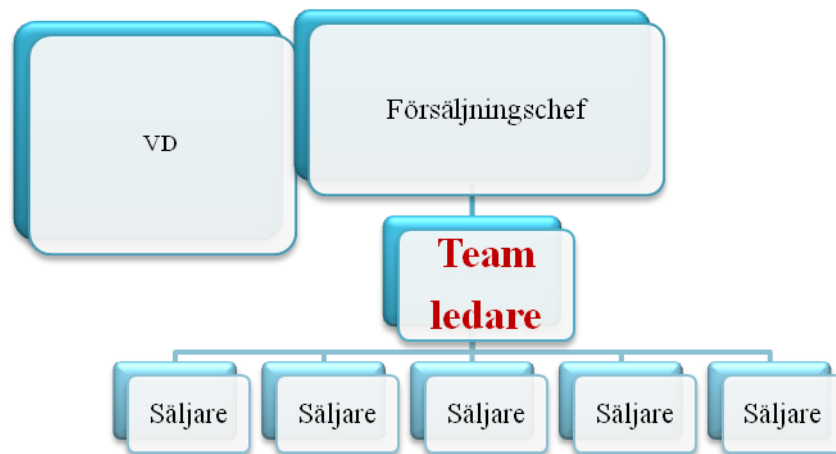
är att fokusera på den centrala funktion teamledare har, då denna specifika mellanposition inte uppmärksammas i litteraturen. Experter inom Service Management och ledarskapfältet, exempelvis Christian Grönroos och Richard Normann, samt experter inom personal och utvecklingsfrågor, som Margareta Drakenberg och Hans Lindgren, behandlas i vårt teoretiska avsnitt. Med dessa källor anser vi att vårt teoriavsnitt innehåller en hög nivå av tillförlitlighet. Vi har undersökt författarna genom att se till titlar och därmed deras kompetens i ämnet, analysera deras bakgrund och texternas relevans i ämnet.¹³

Empiri

Insamling och urval

För att få ytterligare hjälp uppnå vårt syfte valde vi att göra empiriska undersökningar i form av kvalitativa intervjuer, samt genom metoden free listning. För att skapa oss en tillräckligt bred bild över ansvarsområden, samt uppfattningar kring vilka dessa tillhörde valde vi att inrikta vår undersökning på grupperna försäljningschef, teamledare och säljare. Empirin är insamlad från två tjänsteföretag som inriktar sig på försäljning av immateriella produkter till privatkunder. Skälet till att vi valde två undersökningsobjekt var att vi ville utöka mängden respondenter från både säljpositionen och teamledarpositionen för att stärka vår empiriska förankring. Av betydelse för vårt val var att organisationerna innefattade differentierade ledarskapspositioner på mellannivå och har frontlinjepersonal som hanterar kundmöten. Varför vi ansåg detta relevant var för att vi ville undersöka hur frontpersonalen påverkas av ledarskapet på arbetsplatsen. För att öka reliabiliteten och för att få ett rättvisande resultat valde vi att genomföra två kvalitativa intervjuer med teamledare vilket vi kommer att presentera senare i kapitlet. Figur 1 på följande sida visar hierarkin i de företag vi undersökt. Den rödmarkerade teamledaren visar på positionen vi avser att fokusera vårt resonemang kring.

¹³ Denscombe, Martyn(2000) *Forskningsboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund. s. 250



Figur 1

De teorier vi funnit i ledarskapslitteraturen om mellanpositionens funktion syftar på en speciell typ av mellanposition med specifika uppgifter. Teamledaren finns på en mellanposition och fungerar här som länken mellan försäljningschefen och säljaren.

Eftersom vi i likhet med den mesta forskning på området hade som mål att frambringa mjuka värden i ledarskapsfrågor snarare än hårda kvantitativa data var det naturligt för oss att välja ett kvalitativt förhållningssätt.¹⁴ Enligt Martyn Denscombe (2000), professor i social forskning, innefattar den kvalitativa metoden nämligen att tolka en social grups aktiviteter och beteendemönster, såsom relation, traditioner, ritualer och kulturella normer.¹⁵ Detta var av största intresse för vår uppsats eftersom vi vill undersöka hur teamledare arbetar, samt hur de påverkar sina underställda. Alan Bryman (2006), professor vid Loughborough University, förklarar empirins funktion som en studie baserad på människors erfarenhet och omdöme om verkligheten.¹⁶ Vi genomförde kvalitativa intervjuer och free listning för att få en verklig spegling av mellanpositionens vardagliga arbete och ansvarsområden. I likhet med Denscombes ståndpunkt har vi försökt att identifiera mönster och processer, gemensamma drag och skillnader hos våra intervjupersoner.¹⁷ För att öka reliabiliteten i vår forskning har vi dessutom valt att inrikta oss på likartade organisationsstrukturer.

¹⁴ Bryman (2006) s. 33-36 468

¹⁵ Denscombe (2000) s. 243-244

¹⁶ Bryman (2006) s. 465

¹⁷ Denscombe (2000) s. 248

Kvalitativ intervju

Utifrån våra frågeställningar valde vi att utföra kvalitativa intervjuer på två teamledare för att få en bild av deras synsätt på sina arbetsuppgifter. Kvalitativa intervjuer används för att fånga erfarenhet och innebörd av respondenternas vardagliga aktiviteter.¹⁸ Detta var väsentligt för att vi skulle få möjlighet att undersöka teamledarens funktion i organisationen. Vi utförde intervjuerna utifrån en intervjuguide med allmänt formulerade frågor som gav oss utrymme till att ställa uppföljningsfrågor. En kvalitativ intervjumetod gav oss möjligheten att ändra frågor eller ordning under intervjuens gång för att bemöta respondenten i dennes svar och ha möjlighet att utveckla dessa.¹⁹ I vår studie var det intressant att höra *vad* intervjupersonerna svarade men samtidigt *hur* de svarade. Därför valde vi att använda oss av en bandspelare under intervjutillfällena, vilket gav oss möjlighet att samtidigt observera respondenten. Det var av stor vikt för oss att få med fullständig redogörelse av de utbyten som sammanföll under intervjun. Detta beror på att det kan vara betydelsefullt för studiens analys att betrakta intervjupersonernas reaktioner, ifall kroppsspråket antyder nervositet eller visar tydliga tendenser på orolighet inför vissa intervjufrågor.²⁰ Bandspelare underlättade även för transkribering av materialet i efterhand. Vi är medvetna om att respondenternas svar är subjektiva eftersom de baseras på egna upplevelser och erfarenheter. Detta anser vi dock ökar reliabiliteten för vår specifika studie eftersom det är just upplevelser och verkliga företeelser vi vill undersöka för att kunna verklighetsförankra våra slutsatser.

Freelistning som metod

Vi valde att även använda oss av free listning för att utöka vårt empiriska material. Detta innebär en enkelt utformad skriftlig intervjuform där deltagarna tilldelas en blankett med ofullständiga meningar. Varje mening påbörjas eller avslutas med en blank lucka där respondenten ska fylla i sitt svar utifrån vad han/hon anser passar i sammanhanget. Meningarna utformas så att respondenten fritt får associera och svara kring ämnet. Han/hon har även möjlighet att ge flera svar istället för ett. Free listning gör det lättare för forskarna att undvika problematiken i att ta för givet att de kategorier som respondenterna associerar till är

¹⁸ Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur. s. 70

¹⁹ Kvale (1997) s. 82

²⁰ Bryman (2006) s. 127, 310

desamma som forskaren själv. Det som utmärker free listning är att den ger forskare fria resultat.^{21 22}

För att särskilja grupperna försäljningschef, teamledare och säljare i vår empiriska studie samt vad som kännetecknar de olika positionerna har vi valt använda oss av free listning formulär till respektive grupp. Momentet innefattar tre försäljningschefer, sex teamledare samt sjutton säljare. Valet av respondenter uppkom utefter företagets tid och möjlighet. Eftersom svaren angavs utifrån svarspersonernas egen uppfattning gällande ansvarsområden, arbetsuppgifter, kommunikation, relation och motivation gav de oss en verklig bild på hur den egna positionen uppfattas samt hur teamledare och säljare såg på sin överordnades ställning och ansvarsområden.

Våra formulär består av kategoriserade ofullständiga meningar där tanken är att respondenten ska associera fritt utefter eget huvud. De meningar som vi valt att ställa till respondenterna, se bilaga två och tre, uppkom efter vi diskuterat kring ledarskapets tre centrala ansvarsområden, kommunikation, relation och motivation. Genom att påbörja en mening som till exempel:

1. *Mitt ansvarsområde är* _____
2. _____ *motiverar mig*

Vi valde att hemlighålla kategorierna för respondenterna då vi ansåg att vetskapen om dessa skulle kunna påverka utfallet av deras svar.²³

Studiens autenticitet

Enligt den kvalitativa forskningsansatsen spelar forskaren själv en viktig roll i tolkningen och produktionen av kvalitativ data eftersom det är denne som tolkar analysresultatet.^{24 25}

”Analysen av kvalitativ data kräver en reflexiv redogörelse för forskarens jag och dess inverkan på forskningen”²⁶

²¹ Bernard ,H, Russel (2006) *Research methods in anthropology. Quantitative and qualitative approaches. Fourth edition.* Alta Mira Press s. 301-305

²² Maltseva, Kateryna (2009-05-06) *Intervju via email*

²³ Bernard (2006) s. 103-106

²⁴ Denscombe (2000) s. 243-244

²⁵ Bryman (2006) s. 80

²⁶ Denscombe (2000) s. 250

Resonemanget ovan var något vi var tvungna att ha i åtanke under arbetets gång eftersom våra egna värderingar, funderingar och övertygelser spelat en central roll i vår tolkning av materialet. Den kunskap vi fått med oss under magisterutbildningen i Service Management har betydelse för hur vi tolkar och analyserar både vårt teoretiska och vårt empiriska material. Medvetna om detta var vi tvungna att försöka hålla en viss distans och kontroll över våra egna värderingar för att få en så objektiv syn som möjligt. Vi har analyserat teorin och empirin utifrån det ämne som är fokus för vårt syfte. Eftersom vår studie inriktas på mellanpositionen och dess funktion har vi naturligtvis inriktat oss på de delar i materialet som är väsentliga och underlättar besvarandet av vårt syfte och våra frågeställningar.

För att kunna motivera våra slutsatser och vår metod var det viktigt för oss att ha en hög reliabilitet, validitet, och tillförlitlighet genom hela uppsatsen. God reliabilitet handlar bland annat om att eliminera felkällor i möjligaste mån.²⁷ Under insamlingen av vårt teoretiska och empiriska material har vi därför varit noggranna med att diskutera och kontrollera val av respondenter och litteratur för att vara säkra på att utfallet blev rättvisande. Tillförlitligheten stärks exempelvis genom möjligheten att få likartade resultat även vid andra tillfällen.²⁸ Validiteten i vår undersökning kan anses hög eftersom våra intervjupersoner arbetar på samma position, under samma struktur och med likartade arbetsförhållande. Sannolikheten att svaren blir likartade oavsett när frågorna ställs är därför stor.²⁹

²⁷ Bergström; Boreus (2002) s. 36-37

²⁸ Bryman (2006) s. 46

²⁹ Bergström; Boreus (2002) s. 36-37

Tjänsteföretaget i fokus

För att förstå ledarens roll i tjänsteföretaget kommer vi i kapitlet nedan att utreda vad som utmärker ett tjänsteföretag och vad en tjänst är, samt hur denna produceras. Detta kommer senare i uppsatsen att ligga till grund för att betona vikten av det interna klimatet i tjänsteföretaget samt hur det påverkar frontpersonalen.

Tjänsteverksamhetens erbjudande

Enligt Jörgen Eksell (2005) doktorand i företagsekonomi, består tjänster av processer som innehåller en rad aktiviteter som delvis produceras och konsumeras samtidigt av kunden och den som förmedlar tjänsten i det så kallade kundmötet.³⁰ Christian Grönroos (2004), professor i Service Management och relationsmarknadsföring, stärker påståendet att den absolut viktigaste egenskapen hos en tjänst är att den består av processer. Tjänster kan beskrivas som en immateriell produkt som inte kan lagras, mätas eller röras. Vidare definierar Grönroos tjänsten utifrån ett kundperspektiv. Han menar att erbjudandet består av varor, tjänster, information och personlig uppmärksamhet, som kombinerade med varandra ger en helhetslösning till kunden.³¹

Tjänsteföretaget

Ett tjänsteföretag går att definiera på olika sätt. Många av synsätten går hand i hand och/eller kompletterar varandra. Eksell (2005) redogör för att det som utmärker ett tjänsteföretag är att kunden till en viss del är samproducent eller medverkande i tjänsteprocessen.³² Richard Normann (2000) anammar definitionen att ett tjänsteföretag sysselsätter sig med tjänster och immateriella produkter.³³ Det förhållningssätt som ett företag har till tjänster kan utgöra en liten del av dess erbjudande. Det kan också utgöra hela dess koncept, till exempel ett försäkringsbolag vars affärsidé är att leverera en form av tjänstebaserad produkt omgärdad av kring- och stödtjänster. Normann skriver vidare att tjänsteföretag ofta är personalintensiva och

³⁰ Eksell (2005) s. 29

³¹ Grönroos, Christian (2004) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats. Upplaga 1:2.* Malmö Liber s.14, 57

³² Eksell (2005) s. 29

³³ Norman (2000) s. 87

argumenterar för att kunskapen om detta är något vi tar med oss som viktig och relevant kunskap till vår analys. Resonemanget karakteriserar ett tjänsteföretag vilket kommer att belysas tydligare i avsnittet nedan.

Tjänsteföretagets byggstenar

Enligt Grönroos (2004) handlar tjänster i grunden om relationer. En relation uppstår då personer eller en grupp människor anser att det finns något som binder dem samman. När man levererar service innebär det nästan alltid en kontakt med kunden. Relationer spelar därför en central roll i tjänsteföretaget. Exempelvis speglar interna relationer företagets klimat utåt. Därför är det av stor vikt att i tjänsteföretag hantera det interna klimatet på det sätt att frontpersonalen utvecklar positiva attityder internt och externt mot kunder. Detta är viktigt eftersom det är frontpersonalen som utgör företagets ansikte utåt. Interaktionen i kundmötet innebär en relation som är bidragande till kunders lojalitet gentemot företaget, som sedan resulterar i lönsamhet.³⁴ Lojala kunder anses mer lönsamma än nya, mindre priskänsliga, särskilt inom servicebranschen.³⁵ Enligt Anette Svingstedt är en förutsättning för interaktionens bidragande lönsamhetsfaktor att servicemötet lämnar goda minnen efter sig hos kunden, vilket inte alltid är fallet. Hon redogör för svårigheten att motivera frontpersonalen till att skapa positiva och goda servicemöten konsekvent under en hel dag.³⁶ Frontpersonalens betydande uppgift kan underlättas, dels av företagets serviceinriktade kultur som tydliggör för säljarna hur de skall bemöta kunder³⁷, dels av ett tydligt och föredömligt ledarskap.³⁸ En nyckelfaktor för att motivera frontpersonalen på arbetsplatsen är alltså ledarskapet. Vad ledarskap innebär kommer att belysas i nästa kapitel.

Att tjänsteföretag är personalintensiva medför att medarbetarnas samverkan med varandra har en betydande roll för att skapa ett servicemöte som lämnar goda minnen hos kunderna. Relationer är därför centralt i tjänsteföretag. Denna kunskap kommer att ligga till grund för övriga resonemang under uppsatsens gång kring ledarens betydelse för medarbetarna.

³⁴ Grönroos (2004) s. 19, 33,45 och 146-147

³⁵ Coates, Charles (1995) *Totalchefen – som arbetar för hela företagets bästa*. Pitman Publishing London. s. 193

³⁶ Svingstedt, Anette (2005) *Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig*. Corvellec Hervé & Lindquist Hans (red) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar. Upplaga 1:1* Malmö Liber s. 37

³⁷ Grönroos (2004) s. 394

³⁸ Ahlthorp, Birgitta, (2002) *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar I strategisk samverkan*. Malmö Liber.

Ledarskap

Detta kapitel kommer att behandla de uppgifter och ansvarsområden som tillkommer en ledare. Vi kommer även här att gå djupare in på och specificera kommunikation, relation och motivation, - de tre områden vi funnit vara centrala för att analysera ledarens roll och betydelse för de underställda på arbetsplatsen. Detta ger en förståelse för vår senare diskussion om ledarskapets betydelse i tjänsteföretaget.

Den fragmenterade ledarskapsrollen

Ledaren i tjänsteföretaget

Kontinuerliga förändringar på arbetsmarknaden gör så att vi rör oss mot en typ av produktion där människors kompetenser, erfarenhet och energi betraktas som organisationers viktigaste resurser.^{39 40 41} Samtidigt har insikten om att människor på företaget inte bara är en resurs utan att de faktiskt *är* själva företaget blivit allt tydligare.⁴² Som vi nämnt tidigare är speciellt tjänstebranschen en bransch där detta är mycket påtagligt. Detta beror på att frontlinjepersonalen har en avgörande inverkan på organisationens resultat genom servicemötet med kunden. För att ha möjlighet att genomföra denna interaktion på bästa sätt menar Anette Svingstedt (2005) att frontpersonalen behöver utrustas med rätt verktyg, lojalitet mot företaget samt tillräckligt med motivation för att de ska ha ork och vilja att skapa en relation med kunden.⁴³ En ledarskapsteori som går hand i hand med detta resonemang är det så kallade Human Resource - perspektivet som innebär att organisationen ses som en stor familj med de anställdas behov, känslor och begränsningar i fokus. Underliggande i detta synsätt är att den individuella utvecklingen bland medarbetarna (oavsett om den uppnås individuellt eller genom arbete i team) är så fruktsam att den ska vara ett kontinuerligt mål parallellt med organisationens mål. Ledarens uppgift är enligt denna teori att skapa synergieffekter mellan medarbetarnas personliga utveckling och företagets övergripande

³⁹ Tyrstrup (2005)

⁴⁰ Sandberg, Jörgen; Targama, Axel (2007) *Managing Understanding in Organizations*, SAGE publications Ltd, London s. 51

⁴¹ Tyrstrup (2005) s. 147

⁴² Coates (1995). s. 225 även Gustafsson; Nilsson (2006) s. 99

⁴³ Corvellec, Hervé; Lindquist, Hans (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar* Upplaga 1:1 Liber Ekonomi, Malmö s. 37-45

mål.⁴⁴ Medvetenheten om detta resonemang är viktigt för arbetsmarknaden idag och vi kommer att gå in djupare på hur man kan utveckla detta i analysen och i vår slutdiskussion.

Ledaren på mellanpositionen

Ett bra ledarskap är centralt på alla plan inom organisationer för att få dem att fungera.⁴⁵ Middle management är enligt Gustafsson och Nilsson (2006) en position på mellanledsnivå med ansvar för till exempel team och projekt samt operational management, det vill säga en arbetsledarnivå med ansvar för det direkta operationella genomförandet av verksamhetsenheten.⁴⁶ Som vi nämnde i problematiseringen har decentraliseringstrenden inneburit att makt och befogenheter flyttats längre ner i hierarkin. Från 1990-talet har mellanpositionen därför förändrats från att ha varit den högsta ledningens redskap till att vara motorn i verksamheten.⁴⁷ Informationsteknologin har även medfört förändringar i rollen, i form av ett tydligare ansvar och fler arbetsuppgifter. Idag bekräftas positionen av de högre cheferna som har den avgörande makten då det gäller att genomföra förändringar. Baserat på ett ökat ansvarsområde och ökade befogenheter att fatta beslut inom sitt ansvarsområde, samt större kontroll över resurserna, utgör positionen en betydande faktor för samverkan och kommunikation mellan de överordnade och underordnade.⁴⁸ Vad vi anser att man behöver lyfta i detta resonemang är att i dagens företag är dessa ansvarsområden för stora. Som en förlängning av mellanpositionen har man därför på många företag även tillsatt en extra mellanposition – teamledaren, för att avlasta. Symmetrin mellan ansvar och befogenheter ser för denna mellanposition lite annorlunda ut, något vi kommer att behandla vidare i detta kapitel.

Den ideala organisationen kännetecknas av en långdriven specialisering, reglerad befodringsgång och samordning av tjänstevägen, det vill säga att de anställda i förstahand ska vända sig till närmaste chef.⁴⁹ Modellen nedan visar på vilken position vi hänvisar till som teamledare samt dess närmaste över- och underordnade.

⁴⁴ Bommenel, Elin; Irhammar, Malin (2009) 2009) *Osynligt och självklart? En antologi med exempel på ledarskap i undervisning och lärande i högre utbildning*, Andra upplagan, Media-Tryck, Lund s. 13

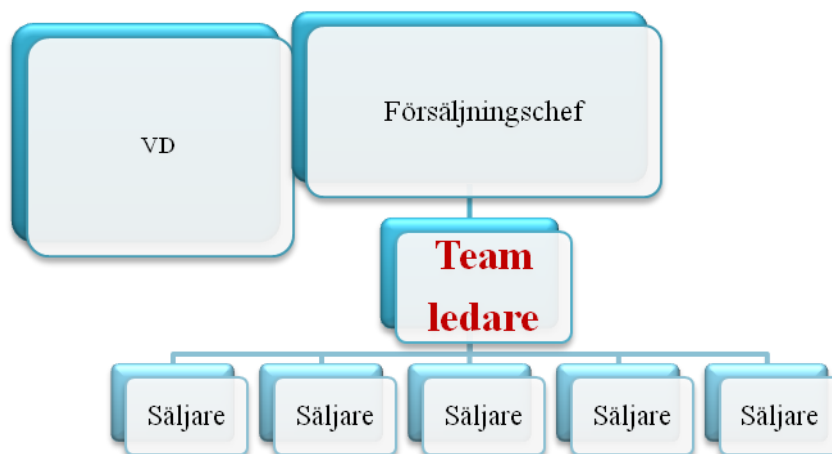
⁴⁵ Bommenel; Irhammar (2009)s. 12

⁴⁶ Gustafsson; Nilsson (2006) s 92

⁴⁷ Drakenberg (1997) s.8

⁴⁸ Wilson (2000) s 81

⁴⁹ Gustafsson; Nilsson (2006) s 96



Figur 2

Nya synsätt på ledarskap

Sättet man arbetar inom organisationer förändras med tiden ifråga om faktorer som till exempel ökad internationalisering och annorlunda gruppkonstellationer på arbetsplatsen.⁵⁰ Detta medför kontinuerligt nya synsätt på ledarskap. Synen på den närvarande chefen och *management by walking around* är exempel på detta,⁵¹ tillsammans med begrepp som empowerment eller bemyndigande. Med dessa tillkommer även nya ansvarsområden.⁵² Dessa är betydelsefulla för vår studie eftersom de behandlar ett område som är viktigt för medarbetarna, vilket kommer att diskuteras i analysen. Hill (2003), professor i Business Administration och ordförande i ledarskapsinitiativ på Harvard Business School, resonerar om att det handlar om att frånga ett auktoritärt sätt att leda. Exempelvis poängterar hon att ledarskap handlar om ett ömsesidigt beroende mellan medarbetare och ledare. Ledarskapet skall medföra engagemang och bemyndiganden av medarbetarna.⁵³ Alvesson & Sveningsson menar liksom Hill att istället för att kontrollera medarbetarna bör cheferna bemyndiga dem, då det är viktigt att skapa självförtroende att våga handla hos medarbetarna.⁵⁴

Coachning är ett annat nytt förhållningssätt, vars begreppsbenämning är hämtat från sportvärlden. Lindgren (2007), socionom vid Göteborgs Universitet, menar på att det

⁵⁰ Ahltop (2002) s. 17-19

⁵¹ Tyrstrup (2005) s. 157

⁵² Tyrstrup (2005) s 17

⁵³ Hill, Linda (2003) *Becoming a Manager. How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business School publishing Boston. S. 267-268

⁵⁴ Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskultur*, Liber AB, Malmö s. 48

egentligen inte finns någon naturlig implementering av begreppet i arbetslivet. Coachning i sportvärlden är ett sätt att styra spelarna och tränaren använder sig där av envägskommunikation. I arbetslivet står coachning istället för det motsatta och innebär att man behöver utnyttja personalens förmågor till dialog, för att kunna öppna upp till en ömsesidig påverkan som driver verksamheten framåt.⁵⁵ Individer har enligt psykologen Schutz (1997) ett behov av kontroll och en känsla av att tillhörighet.⁵⁶ Rent praktiskt innebär coachning att kommunicera tydliga målsättningar, ge människor konstruktiv feedback och att öka utmaningen för dem som är i behov av det. Feedback förmedlar värderingar, kunskap, känslor och förstånd. Därför är det viktigt att genom omedelbar specifik feedback förbättra arbetsinsatser.⁵⁷

Arbetsuppgifter

Tyrstrup (2005) definierar chefs/ledarens uppgifter som att denne ska tillföra, underlätta, och förbättra inom ramen för organisationens generella ändamål, samt vägleda och samordna personalen. Han/hon har till uppgift att mobilisera människor och resurser, skapa uppmärksamhet och förståelse kring vad man vill åstadkomma, samt att bygga upp motivation.⁵⁸ Detta är ganska vida arbetsbeskrivningar som inte ger några handfasta instruktioner om vad som ska utföras på arbetsplatsen.

Vad ledaren i mellanskiktet har för typ av uppgifter och ansvarsområden kan vara svårt att generalisera, precis som i alla former av ledarskap.⁵⁹ Det finns nämligen en stor komplexitet och situationsanpassning då det kommer till ledarskap. Viktiga variabler som påverkar ansvarsområden och uppgifter är struktur i företaget, det vill säga förhållandet mellan position och roll, procedurregler, samt hur saker ska utföras på företaget. Även personal och organisationskultur påverkar vilka ansvarsområden som finns och hur de delegeras.⁶⁰ Modellen nedan delar in mellanpositionens uppgifter i sakrelaterade och personorienterade uppgifter. Därmed avgränsar den tydligt ansvaret mellan relationer och rent administrativa uppgifter.⁶¹

⁵⁵ Lindgren, Hans (2007) *Mellanchef- ett komplext uppdrag*, Marled s.149

⁵⁶ Schutz, Will (1997) *Den goda organisationen*, Natur och Kultur, Stockholm

⁵⁷ Csikszentmihalyi, Mihaly (2004) *Flow, ledarskap och arbetsglädje*, Natur och Kultur, Stockholm

⁵⁸ Tyrstrup (2005) s. 116, 148

⁵⁹ Drakenberg (1997) s.13

⁶⁰ Drakenberg (1997) s. 15

⁶¹ Drakenberg (1997) s. 38



Figur 3

Vad som betonas inom dessa variabler skiftar utifrån olikartade relationer, situationer och kulturella kontexter. Olika teoretiker har naturligtvis också olika syn på vilket fokus som är viktigt. Yukl, professor i management och ledarskap (1989), utesluter till exempel helt sakorienterade arbetsuppgifter då han definierar ledarskap. Han betonar istället vikten av makten att utöva inflytande över viktiga mål och strategier. Vidare betonas makten över de anställdas hängivenhet, inflytande över gruppssammanhållningen, samt identifikation med och inflytande över organisationskulturen.⁶² Nuvarande vice VD för Nielsen International och författare till boken *Totalchefen*, Charles Coates (2005), har istället ett förhållningssätt till mellanpositionens arbetsuppgifter som innebär att han betonar både ansvaret för personalstrategier och det sakrelaterade ansvaret som viktiga.⁶³ Tyrstrup (2005) menar att ledarrollen är påfrestande eftersom den innehåller arbetsuppgifter som avlöser varandra i en aldrig sinande ström. Positionen har en hög arbetsbelastning och måste ständigt reagera snabbt.⁶⁴ Vidare beskriver han vikten av att hitta lösningar för stunden, Hela tiden dyker det

⁶² Alvesson Mats; Stefan Svenningsson (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur s. 310

⁶³ Coates (1995), s. 225, även Gustafsson; Nilsson (2006) s. 228

⁶⁴ Tyrstrup (2005) s. 16

upp oförutsedda frågor och positionen präglas av en ständig tidspress.⁶⁵ Denna fokus tar vi med oss som viktig kunskap för senare analys.

I analysen kommer vi att ytterligare bryta ner teorin kring ansvarsuppgifterna för att kunna peka ut de ansvarsområden som teamledaren på mellanpositionen, snarare än försäljningschefen på mellanpositionen, har. Detta görs med hjälp av vårt empiriska underlag. Först ska vi dock med bakgrund av ledaren i tjänsteföretaget och de arbetsuppgifter som mellanpositionen kan innebära, fokusera på ansvarsområdena kommunikation, relation och motivation, samt koppla dem till varandra. Aspekterna är nämligen inte lösa ensamstående begrepp utan hänger ofrånkomligen ihop.

Ansvar

Ledarpositionen mellan frontlinje och högre ledning framställs ofta som hopplös eller ambivalent. Enligt Stiang (1997) beror detta på att det är en position sliten mellan viljor både uppifrån och nerifrån, ofta med mer ansvar än vad befogenheterna medger. I en hierarkisk kedja är det risk för att mellancheferna blir springpojkar eller budbärare med order från sina överordnade.⁶⁶ Wilson Professor i organizational behaviour (2000) skriver vidare om hanteringen av förväntningar och krav från både högre chefer och från underordnade, något som ofta medför frustration och desillusion.⁶⁷ Enligt Schartau (1997) ser sig vissa mellanchefer i den kommunala regin som lydiga redskap som är tvingade att följa anvisningarna uppifrån fast de inte tycker att de är speciellt bra.⁶⁸

Ledarskap medför ansvar för andra människor, både på grupp- och på individnivå. Ansvaret ledaren bär innefattar att ta beslut utifrån redan fastställda regler, visioner och politiska regler.⁶⁹ Ledaren i mellanpositionen har ålagts eller tillskrivits ett ansvar från övre chefer, vilka man förväntas svara upp till.⁷⁰ När det kommer till de underordnade handlar det för ledaren om att ikläda sig ett ansvar genom att svara an inför den grupp man utsetts att leda.

⁶⁵ Tyrstrup (2005)s.43, 50 och 60

⁶⁶ Stiang (1997) s. 96

⁶⁷ Wilson (2000) s 81

⁶⁸ Schartau, Maj-Britt (1997)*Hemtjänstassistentens roll – svårigheter och möjligheter*, s 23, Drakenberg, M (red) *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur, Lund.

⁶⁹ Gustafsson; Nilsson (2006) s. 69

⁷⁰ Hällsten, Freddy (2003) *Det dygdiga personalansvaret - Om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Freddy Hällsten & Bokförlaget BAS s. 168

Ansvar i denna bemärkelse handlar exempelvis om att lyssna, diskutera, samt att representera personalen uppåt.⁷¹ Mellanchefskapets arbetsuppgifter utgörs ofta av att exempelvis utveckla strategier men även av att genomföra dem. Inom tjänsteföretag kan det exempelvis handla om att analysera och uppfylla kundbehov samt att nå resultat.⁷² Ledarrollen medför ett legitimerat ansvar att fatta beslut och fastställa regler inom organisationen. Ansvar utan befogenheter skapar frustration och konflikter.⁷³ Att ansvar och befogenheter måste följas åt är en viktig teoretisk angreppspunkt för vår uppsats. Vi kommer att vidare utreda denna fokus i vår analys kombinerat med vårt empiriska material, för att bättre beskriva verkligheten.

Kommunikationen som redskap

Ordet kommunikation kommer av latinets *communicare* som betyder att ”dela något med någon”, eller att ”göra gemensamt med”. Kommunikation är en ständigt pågående process som grundar sig i relationer och möten med människor.⁷⁴ Den finns både internt och externt i organisationer. Intern kommunikation existerar mellan människor inom företaget medan den externa kommunikationen sker exempelvis med kunder och underleverantörer.⁷⁵ Kommunikation är betydelsefullt i många avseenden, bland annat på grund av att den tillför människor ökad kunskap och på så vis motiverar eller förändrar attityder och beteenden. Den interna kommunikationen är av stor betydelse i organisationen av flera olika anledningar. Denna förstärker till exempel känslan av samhörighet och ökar arbetsglädje för människorna i företag genom att de blir mer delaktiga.⁷⁶ Om företagets medarbetare inte vet vad, hur eller varför de skall agera på ett visst sätt, vad företaget står för, samt vart det är på väg, förstår ingen utanför det heller.⁷⁷ Jan Carlzon (2002), före detta VD för SAS, påpekar att det är viktigt att se varje medarbetare som en resurs i den interna kommunikationen. Det är av stor

⁷¹ Hällsten (2003) s. 173

⁷² Coates (1995) s. 224

⁷³ Gustafsson; Nilsson (2006) s. 22, 69

⁷⁴ Gustafsson; Nilsson (2006) s. 11, 121

⁷⁵ Strid, Jan (1999) *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter*, Studentlitteratur, Lund s. 15

⁷⁶ Erikson, Peter (2002) *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 3e Upplagan, Malmö Liber. s. 54, 138

⁷⁷ Strid (1999) s. 21

vikt att denna förmedlas internt så att den externa kommunikationen i sin tur kan levereras på ett rättfärdigt och rättvisande sätt.⁷⁸

”Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar”⁷⁹

Detta uttryck lär ha myntats av Robert Taylor i början av 1900-talet och visar på en av förutsättningarna för rationell arbetsfördelning enligt Taylorismens principer. Även om Taylorismens glansdagar nu är över kan uttrycket fortfarande stå för sig självt.⁸⁰ Citatet visar även att kommunikation och ansvar har en stark koppling.

Enligt Nilsson och Gustafsson (2007) är det av största vikt att ledarrollen har kunskap och förståelse för hur kommunikationen ser ut i företaget, samt vilka verktyg som används för att denna ska flyta friktionsfritt. De redogör för att samtalets makt ger konsekvenser för många välbefinnande och påpekar därför att medvetenhet och förståelse är en förutsättning för kommunikation.⁸¹ Det räcker inte med att ledaren har förståelse för vikten av kommunikation, en ledare måste även hjälpa till och öppna upp till ett kommunikativt förhållningssätt inom organisationen. Detta skapas bland annat genom formella strukturer för samtal där man kan lägga upp handlingsplaner och diskutera problem. Här är det viktigt att kommunikationen kan ske utan risk för sanktioner, det vill säga utan påverkan, styrning eller maktintresse.⁸²

Att de anställda behöver tillräcklig information från ledningens sida om vad deras arbetsuppgifter består i är ganska självklart, men det är även viktigt för de flesta anställda idag att få tydlig information om hur och varför man ska utföra dessa uppgifter samt vad målet med ansträngningarna är. Att det förekommer en dialog mellan ledningsnivåerna och personalen är viktigt eftersom dagens arbetsprocess, delegeringsnivå och decentralisering ofta ställer höga krav på ökad kunskap hos de anställda, vilket ju i sin tur naturligtvis ställer krav på information. Kommunikation är även av stor vikt för att skapa engagemang i organisationen. Thunberg (1979) anger till exempel i Strid (1999) att kommunikationen är det

⁷⁸ Ericsson, Peter, (2002) *planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation, 3:e Upplagan*. Malmö Liber s. 54, 138

⁷⁹ Erikson, (2002) s. 54

⁸⁰ Ericsson (2002) s. 54

⁸¹ Gustafsson; Nilsson (2006) s.67

⁸² Gustafsson; Nilsson (2006) s. 122

kitt som håller organisationer samman.⁸³ Frågan om vem/vilka som bidrar till kommunikationen på arbetsplatsen och hur denna/dessa kanaler kan förenklas är något vi kommer att gå djupare in på i vår analys.

Konflikthantering

Att hantera konflikter är en viktig del i ledarskapets funktion. Då det uppstår konflikter på arbetsplatsen är kommunikation ett viktigt verktyg för att lösa situationen på bästa sätt. Eftersom ledaren i mellanpositionen är den i tjänstevägen som står närmast de underställda ställs de ständigt inför besvärliga utmaningar.⁸⁴ En förutsättning för att kommunikationen ska flyta friktionsfritt är att det finns stabila relationer på arbetsplatsen. Genom detta hänger relation och kommunikation obönhörligen ihop.

”Fundamentet för kommunikationen är relationen”⁸⁵

Relationer

Förmågan att skapa personliga relationer med sina medarbetare rankades som högsta prioritet i en studie utförd av ledarutvecklaren och psykologen Birgitta Ahltorp.⁸⁶ Lindgren (2007) redogör för att mellanledets ledarposition ofta står närmare sina underställda och har en mer jämlik relation än vad många andra ledarpositioner har.

De nya synsätten på ledarskap som presenterades tidigare i uppsatsen beskriver många nya sätt att leda, vilka kräver en starkare relation till medarbetarna och större närvaro på arbetsplatsen än tidigare former av ledarskap. Dessa innebär också flera olika sätt på vilka relationen till medarbetarna kan användas som motivationsfaktorer, till exempel genom feedback och coaching. Motivationens vikt och innebörd diskuteras vidare i följande stycke, medan feedback och coaching som verklighetsförankrat redskap tas upp i analysen.

”Ledarskap är i grunden en relation till andra människor och sålunda en djup mänsklig företeelse. Förtroende att leda ges till en särskild person. I förtroendet ligger ett uppdrag som

⁸³ Strid (1999) s. 21

⁸⁴ Lindgren (2007) s. 69

⁸⁵ Lindgren (2007) s. 99

⁸⁶ Ahltorp (2002) s. 60

ska utföras, men för att detta ska ske måste ledaren skapa en fungerande relation mellan sig och sina medarbetare.”⁸⁷

Motivation som redskap

Motivation är en essentiell ingrediens i ledarskap. Detta är inget nytt. Sedan 1950-talet har forskare konstaterat att motivation är grunden till människors drivkraft i arbetet. Förmågan att entusiasmera och motivera sin personal brukar alltså traditionellt ses som elementärt i ledarskapet.⁸⁸ McClelland, Madsen, Maslow och Hertzberg förklarar i Gustafsson & Nilsson (2006) att de behov och intressen som stimulerar och driver en individ att agera på ett visst sätt återfinns på arbetsplatsen såväl som i privatlivet.⁸⁹ Människan har behov av strävan efter ett mål. Detta är en av de mer väsentliga inlärningsfrämjande faktorerna menar Rubenowitz (2004). Han redogör även för Vroom, professor i management, och hans behovsteori som avser att förklara att människans vilja till ansträngning att prestera något är menat att tillgodose individens väsentliga behov. Rubenowitz resonerar vidare att det är viktigt att medarbetaren upplever organisationens mål som eftersträvansvärda. Detta innebär dels att personalens förväntningar blir besvarade men även att målet är värt den förekommande ansträngningen.⁹⁰ Enligt Ahltorps studie (2002) värderades motivationsförmågan högt av medarbetarna tillsammans med relation.⁹¹ Brist på motivation har å sin sida visat sig skapa missnöje och klagomål bland medarbetare. Coates (2005) redogör för att motivationsförmåga är tecken på gott ledarskap.⁹²

För att upprätthålla motivationen hos sina underställda är inte tillvägagångssättet med lönehöjningar och bonussystem tillräckligt. Coates menar att motivation bara kan bevaras genom att företagets policy motsvarar behovet av förväntningar, utveckling och självförverkligande.⁹³ Rubenowitz (2004) nämner ökade kunskaper genom utbildning, bättre

⁸⁷ Gustafsson; Nilsson (2006) s. 75

⁸⁸ Alvesson; Sveningsson (2007) s. 304

⁸⁹ Gustafsson; Nilsson (2006) s. 98

⁹⁰ Rubenowitz, Sigvard (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap. 3:e Upplagan*. Studentlitteratur, Lund s. 63, 200

⁹¹ Ahltop (2002) s. 60

⁹² Coates (1995) s. 227

⁹³ Coates (1995) s. 227

framtidsmöjligheter samt beföringsmöjligheter som positiva inputs för prestation.⁹⁴ Individens och teamets gemensamma mål och arbetet mot dessa, med eget ansvar, är alltså en viktig nyckelfaktor för motivationen. Coates menar vidare att även delegerat ansvar motiverar medarbetarna genom att det ökar möjligheten att prestera högt.⁹⁵ Den amerikanska beteendepsykologen McClelland är inne på samma spår och pekar på tre motivationsfaktorer som visat sig vara avgörande för människors förmåga till handling, effektivitet och framgång i arbetslivet. *Prestationen*, möjligheten för en anställd att lösa problem, klara svåra uppgifter och nå resultat. *Makt*, att ha inflytande, möjligheter att påverka och viljan att ta ansvar, och slutligen *samhörighet*, det vill säga att tillgodose behovet av att etablera och upprätthålla relationer och att samarbeta.⁹⁶ Eftersom medarbetarnas olikheter i vad som motiverar dem är måttlösa hör det till ledarskapet att genom engagemang anpassa sig efter varje enskild individ och efter varje unik situation.⁹⁷

Introduktion till analysen

I föregående kapitel har vi redogjort för vad som utmärker ett tjänsteföretag samt vad en tjänst består av. Vi har dessutom skildrat vad ledarskap omfattar i form av arbetsuppgifter och ansvarsområden, då speciellt i avseenden kring kommunikation, relation och motivation. Dessa områden är som nämnts tidigare betydelsefulla för frontpersonalens välmående och prestation på arbetsplatsen. För att hålla oss inom ramen för vårt syfte har vi hela tiden haft teamledarens perspektiv i åtanke med baktanken av vad deras agerande har för påverkan på de underställda. För att ha möjlighet att ingående analysera de tre områden vi funnit centrala i ledarskapet kommer vi att jämföra svaren från de intervjuade teamledarna och free listning resultaten från de underställdas resonemang. Symmetrin mellan ansvar och befogenheter, vem/vilka som bidrar till kommunikationen på arbetsplatsen, hur viktiga relationerna är, samt hur man skapar motivation som drivkraft på arbetsplatsen är exempel på aspekter som tas upp i vår analys.

⁹⁴ Rubenowitz (2004) s. 200

⁹⁵ Coates (1995) s. 227-228

⁹⁶ Gustafsson; Nilsson (2006) s. 98

⁹⁷ Hällsten, Freddy (2003) *Det dygdiga personalansvaret - Om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Freddy Hällsten & Bokförlaget BAS, s.168

I vår empiriska undersökning har vi funnit att det är teamledarens funktion och inflytande på de underställda vi är intresserade av att analysera. Det är hur denna position arbetar med kommunikation, relation och motivation vi kommer att kombinera med vår teoretiska grund kring områdena för att visa på vad det är som gör teamledaren speciell i tjänsteföretaget. Vi vill närmare belysa hur teamledaren påverkar sina medarbetare och vilken inverkan detta i sin tur får på frontpersonalens arbetsinsats. Vi vill i följande kapitel även ge en verklighetsförankrad bild från ett tjänsteföretag över vad som trots allt skiljer teamledaren från försäljningschefen även om båda innehar en mellanposition.

De tre centrala områdena kommunikation, relation och motivation skall i nästa kapitel användas för att analysera teamledarens roll för medarbetarna. Under varje ansvarsområde kommer relevanta teorier att vävas samman med det insamlade empiriska materialet och sedan analyseras. Detta gör vi för att visa på empirins relevans och för att göra sambandet mellan teorin och empirin tydligare.

A nalyt

I detta kapitel kommer vi att presentera våra utvalda teorier, som kommer att vävas samman med vårt empiriska material för att slutligen analyseras.

Inledningsvis kommer vi att presentera teorierna samt de olika respondentgruppernas syn på vilket ansvar som ingår i teamledarens arbetsbeskrivning. Detta kommer sedan att mynna ut i tre ansvarsområden: kommunikation, relation och motivation, vilka är väsentliga för teamledarens position.

Positionens innebörd

Ledarpositionen mellan frontlinje och ledning framställs ofta som hopplös eller ambivalent. Som Stiang redogör för beror detta på att den är sliten mellan viljor både uppifrån och nerifrån och ofta med mer ansvar än vad befogenheterna medger. Detta stämmer väl överens med vad teamledarna angav i free listningen, såväl som i de kvalitativa intervjuerna. En av teamledarna redogjorde för att den ansvarade för allt, men inte hade befogenhet över tillräckligt mycket.⁹⁸ Detta kan tolkas som att symmetrin mellan ansvar och befogenheter är så felbalanserad att teamledaren störs i sitt arbete. I en hierarkisk kedja är det risk för att mellancheferna blir springpojkar eller budbärare med order från sina överordnade.

Personal- och sakorienterade arbetsuppgifter

Enligt den teoretiska inblicken är mellanpositionens uppgift att tillföra, underlätta och förbättra inom ramen för organisationens generella ändamål. Att mobilisera människor och resurser, skapa uppmärksamhet och förståelse kring vad man vill åstadkomma, samt att bygga upp motivation nämns också. Alla aspekter ovan kan räknas till den personalorienterade delen av mellanpositionens arbetsuppgifter. Dessa stämmer väl överens med vad underställda i ett av våra undersökta företag angav vara teamledarens uppgifter, nämligen personalens prestationer och resultat. I andra hand nämndes feedback och coaching. Rankad tredjeplats var arbetet för personalens välmående,⁹⁹ att vara närvarande på arbetsplatsen, samt att verka

⁹⁸ Personlig intervju, teamledare, företag B 2009-05-15

⁹⁹ Free listning, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

som *"ett bollplank mellan dem och ledningen"*.¹⁰⁰ En av de teamledare vi intervjuade angav att *"mellanpositionen är viktig på företaget för att det behövs en samordnare på företaget"*.¹⁰¹ En annan teamledare uttalade sig om att en av huvudfunktionerna på företaget är att vara mellanhand mellan innesäljarna och ledningen.¹⁰² Dessa aspekter handlar både om feedback som kommunikativt verktyg samt om coaching som motiverande inslag för att förbättra resultat. Relationer byggs upp i linje med dessa. Samtidigt menar vi att det utan en relation mellan teamledare och underställd är minst sagt problematiskt att kommunicera och motivera.

En del av våra svarspersoner inom free listningen, se bilaga 2, hade lämnat raden för svaret blankt då det var dags att beskriva vad den närmaste chefens ansvarsområden bestod av. Även vilka dennes viktigaste uppgifter eller uppgifter består i hade lämnats blank. Det kan diskuteras om detta beror på att de inte har vetskapen om vad deras närmaste chef har för uppgifter eller ansvarsområden på arbetsplatsen eller för att de är av åsikten att teamledaren inte har något vettigt att göra.¹⁰³ Vi kom dock fram till att medarbetarna förmodligen hade skrivit uttryckligen ifall de ansåg att teamledaren var överflödig och lutar alltså mot att de underställda helt enkelt inte vet vilka uppgifter deras närmaste överordnade har. Det här tror vi kan bero på att teamledarens arbetsuppgifter till stor del är personorienterade och områden som gäller att kommunicera och skapa relationer är svåra att konkretisera och beskriva specifikt.

Som vi visar i figur 3 i vårt teorikapitel finns det även en sakrelaterad del i mellanpositionens uppgifter. Hit räknas bland annat de administrativa uppgifterna såsom resursfördelning, utveckling och planering. Teamledarna i vår undersökning angav att de inte har något ekonomiskt ansvar eller befogenheter. En av de tillfrågade teamledarna uttrycker, *"alltså jag har inget budgetansvar och inget uttalat personalansvar"*.¹⁰⁴ Enligt de underställda identifierade majoriteten teamledarens uppgift som att *"ta hand om personalen"*¹⁰⁵ men att lägga schema och planera bemanning uppfattades också som en viktig uppgift. Majoriteten av våra intervjuade teamledare angav att de ansåg de personalorienterade områdena vara av

¹⁰⁰ *Personlig intervju* med teamledare på företag B, 2009-05-15

¹⁰¹ *Personlig intervju* med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹⁰² *Personlig intervju* med teamledare på företag B, 2009-05-15

¹⁰³ *Freelistning*, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

¹⁰⁴ *Personlig intervju* med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹⁰⁵ *Free listning*, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

störst vikt. En teamledare angav dock att han/hon ansåg att fördelningen mellan sak- och personorienterat var 50-50. Samma respondent angav trots detta senare i intervjun att den absolut viktigaste uppgiften var att vara närvarande på arbetsplatsen och finnas till hands dagligen ”... jag är ju aldrig mycket ute och springer på möte och sånt utan jag finns alltid på plats så de vet alltid var jag är någonstans”.¹⁰⁶ Detta tolkar vi som att teamledaren trots allt prioriterar de personalorienterade områdena starkare än de sakorienterade.

Ansvar uppåt och neråt

En av våra intervjupersoner berättade för oss att en av de svåraste uppgifterna i mellanpositionen var just att informera sina underställda om nya rutiner, regler och förhållningsätt som blev delegerat till sig uppifrån. Teamledaren menade också på att han måste gå ombord med den högre ledningens order även om de inte alltid var det bästa för vare sig honom eller de underställda. Likaså angav teamledaren att det kändes arbetsamt att få ombord alla med de nya idéerna eftersom han inte alltid kände att dessa överensstämde med de personliga åsikterna eller värderingarna.¹⁰⁷ En del av våra respondenter inom kategorin teamledare angav att en av deras största arbetsuppgifter är just att genomföra och implementera högsta ledningens mål.¹⁰⁸ Detta kan även återkopplas till vad Gustafsson och Nilsson redogör att middle management innebär, nämligen det direkta operationella genomförandet av en verksamhetsenhet. Här fyller kommunikationen en betydande funktion. Eftersom ovanstående ansvarsområde är teamledarens behöver denne bli medveten om vikten av kommunikation i samråd med säljarna. Säljarna är beroende av ledaren i sin arbetsfunktion eftersom det är de som levererar informationen till företagets nyblivna och befintliga kunder. Därför är kommunikation en viktig aspekt i teamledarens ansvarsområden som behöver lyftas fram.

Enligt Hällsten innebär mellanpositionens relation till gruppen att ikläda sig ett ansvar och svara an till den grupp som man är utsedd att leda. Ansvar i denna bemärkelse handlar om att lyssna, diskutera samt att representera gruppen uppåt. En av våra intervjupersoner berättar att han fungerar som ett språkrör mellan innesäljarna och försäljningschefen. De har värdefull information de vill förmedla uppåt och har då teamledaren som representant för hela

¹⁰⁶ *Free listening, sex teamledare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19/Personlig intervju med teamledare på företag B, 2009-05-15, Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07*

¹⁰⁷ *Personlig intervju med teamledare på företag B, 2009-05-15*

¹⁰⁸ *Free listening, sex teamledare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.*

innesäljarteamet. En gång i månaden har de så kallade medarbetarsamtal men även ett gemensamt möte där viktiga frågor behandlas. Vid dessa tillfällen ser han till att lyssna, diskutera och evaluera den information som senare skall levereras uppåt.¹⁰⁹ Detta är ett sätt för honom att ikläda sig ansvar gentemot sina underställda. Även dessa situationer indikerar att kommunikation är betydelsefullt. Att finnas tillhands och att lyssna på de underställda angavs som viktiga uppgifter.¹¹⁰ Det här visar på att det faktiska ansvaret som teorin tar upp som mellanpositionens i verkligheten tas om hand av teamledaren på företaget. Två av våra teamledare anger i den kvalitativa intervjun att deras ansvar uppåt i organisationen består i att rapportera statistik och resultat till försäljningschefen. *"Jag ska leverera korrekt statistik varje vecka"* och *"mitt ansvar inför honom är ju att se till att vi klarar våra mål"*. Enligt teamledarna innebär hans/hennes position att svara inför ledningen och leverera det som förväntas av gruppen.¹¹¹ Ansvaret uppifrån tar sig alltså uttryck i pressen från ledningen att klara uppsatta mål. En av teamledarna anger att han hela tiden måste rannsaka sig själv så att han anstränger sig till det yttersta att verkligen leverera höga resultat till försäljningschefen och inte bli *"fat and happy"*. Teamledaren förklarar citatet och berättar att även om hans team levererar bra siffror till försäljningschefen anser han att man inte ska ge upp utan alltid försöka att sträva högt eller högre.¹¹² Detta påvisar att ansvaret uppifrån har en stor betydelse för teamledarens roll gentemot de underställda. En av våra respondenter berättar att *"Jag ska leverera korrekt statistik varje vecka, det e ju ett av mina stora... det jag visar för honom. Att arbetet flyter, det är också ett ansvar inför honom, att där är persona. Det är mitt ansvar att där är personal och att vi får arbetet gjort och att det händer någonting, och det är det som syns i statistiken då ju"*.¹¹³ Vi menar att eftersom teamledaren har ett axlat ansvar inför sin chef innebär detta att teamledaren måste skapa en bra, förtroendegivande relation till säljarna. Det är i denna situation betydelsefullt att teamledaren ikläder sig ett ansvar för säljarna för att de ska känna sig trygga och i sin tur prestera bra i kundmötet. Ansvaret kräver kommunikation och motivation samt en relation till de underställda.

¹⁰⁹ *Personlig intervju* med teamledare på företag B, 2009-05-15

¹¹⁰ *Free listning*, sex teamledare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19

¹¹¹ *Personlig intervju* med teamledare på företag A, 2009-05-07, *Personlig intervju* med teamledare på företag B, 2009-05-15

¹¹² *Personlig intervju* med teamledare på företag B, 2009-05-15

¹¹³ *Personlig intervju* med teamledare på företag A, 2009-05-07

Nu har vi presenterat teamledarens uppfattade huvudsakliga göromål, både enligt de underställda och enligt teamledaren själv. Att teamledaren som vi visar ovan ikläder sig ansvaret för sin personal i olika aspekter innebär att denne axlar ett informellt ansvar för kommunikation, relation, och motivation. Vi menar på att dessa områden är väsentliga för en ledare att vara medveten om och att jobba med. Speciellt bör man i ett företag vara medveten om *vem* som innehar dessa uppgifter för att ha möjlighet att underlätta dennes viktiga arbete med att stärka företagets främsta resurs, medarbetarna.

Kommunikation

Kommunikation är viktigt bland annat för att den tillför människor kunskap och på så sätt motiverar eller förändrar attityder och beteenden. Den ökar även känslan av samhörighet och ökar arbetsglädjen genom att personalen bli mer delaktiga. Den skapar även ett öppet arbetsklimat för anställda på alla nivåer och för dem närmare varandra. Gustafsson och Nilsson resonerar om vikten för ledaren att skapa formella strukturer som ger möjlighet till ett kommunikativt förhållningssätt inom organisationen. De två teamledarna vi intervjuade påpekade att de lagt upp kontinuerliga medarbetarsamtal med sin personal.¹¹⁴ En av respondenterna berättade att han använder möten som ett sätt att delge information ”*mellan fyra ögon*”. Detta anser han är viktigt för att kunna komma medarbetarna närmare, samt för att ge feedback och diskutera framgångar och motgångar. Vidare förklarar han att detta är ett sätt att rensa luften och lyssna till vad varje enskild medarbetare har att säga.¹¹⁵ Detta har även en betydande roll när vi närmar oss avsnitten nedan om relationer och motivation.

Kommunikation uppåt och neråt

Även vid möten med samtliga medarbetare fyller teamledaren en viktig kommunikativ länk. En av våra intervjupersoner berättar att han är kommunikationslänken som finns mellan hans underställda och högre chef. Han påpekar att om inte kommunikationen är tydlig uppstår frustration. Han fungerar således som ett språkrör för att information ska flöda friktionsfritt genom företaget.¹¹⁶ Enligt diskussionerna i teorin är den interna kommunikationen av största vikt för att den externa kommunikationen ska fungera. Eftersom teamledaren i

¹¹⁴ *Personlig intervju* med teamledare på företag B, 2009-05-15, *Personlig intervju* med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹¹⁵ *Personlig intervju* med teamledare på företag B, 2009-05-15

¹¹⁶ *Personlig intervju* med teamledare på företag B, 2009-05-15

mellanpositionen är den i tjänstevägen som står närmast medarbetarna blir det dennes ansvar att se till att den interna kommunikationen på detta plan fungerar. Den interna kommunikationen är på så sätt en bidragande faktor till frontpersonalens prestation i samtalen med företagets kunder. Teamledarens position visar sig ha stor betydelse för säljarna eftersom det är genom denne som information levereras. Det är även viktigt för säljarna att genom teamledaren kunna förmedla sina åsikter och ställa eventuella frågor. Eftersom försäljningschefen inte har tid att röra sig bland säljarna finns det större tillit till teamledaren, vilket gör det naturligt att vända sig till denne med problem. I denna situation är det viktigt att poängtera att teamledaren bär ett ansvar inför säljarna som deras talesman. Detta spelar i sin tur en väsentlig roll för försäljningschefen som får ta del av den värdefulla information som teamledaren tar med sig från frontpersonalen.

Öppet arbetsklimat

Kommunikation förstärker som vi tidigare nämnt känslan av samhörighet och ökar arbetsglädjen på arbetsplatsen genom att alla blir mer delaktiga. En teamledare berättade att ett öppet arbetsklimat stimulerar det kommunikativa flödet. Att kunna ventilera små och stora frågor öppet på arbetsplatsen är viktigt för delaktigheten. Samma teamledare anger att klimatet med de underställda på dennes arbetsplats är positivt. De har ett öppet förhållande till varandra och samtalar flera gånger per dag. *”Snacka fem-tio minuter gör jag varje dag innan passet börjar... att försöka gå in en gång i timmen och bara checka läget”*.¹¹⁷ Feedbacken till medarbetarna rör ofta siffror och prestation. Genom att delge dem information om läget anser teamledaren att personalen får möjlighet att ta ansvar för sitt eget arbete. Feedback är något många av våra respondenter i free listningen, se bilaga 2, i kategorin underställda, anger att de är beroende av för att kunna prestera högt och känna sig motiverade.¹¹⁸ Denna form av kommunikation är väsentlig, vilket vi kommer att diskutera ytterligare under rubriken motivation.

*”Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar”*¹¹⁹

¹¹⁷ Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹¹⁸ Free listning, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

¹¹⁹ Ericsson (2002) s. 54

Det är viktigt, framförallt i tjänsteföretagen, att skapa ett klimat där kommunikationen kan flöda fritt. Eftersom tjänsteföretag ofta är personalintensiva dominerar kommunikation som verktyg för att företaget ska leverera rätt information utåt. Om inte medarbetare vet *vad* de gör, *varför* eller *hur* de ska göra det, samt vad resultatet blir kan detta leda till att medarbetarnas prestationsförmåga minskar. Information som delges kunderna blir felaktig, irritation skapas och sammantaget blir resultatet negativt. Att alltid finnas tillgänglig för de underställda och att ta sig tid att informera dem kontinuerligt under arbetspassen medför en trygghet i arbetet. En av de intervjuade teamledarna anger att hon försöker vara ständigt närvarande för de underställda i alla situationer. Vi anser att teamledaren i detta sammanhang spelar en avgörande roll eftersom denna har möjlighet att hela tiden vara närvarande och tillgänglig för sina underställda. Vid intervjun med en av teamledarna berättar hon om denna specifika innebörd av positionen. Eftersom hon har tid att vara närvarande bland säljarna under dagarna kommer hon dem närmare än vad försäljningschefen gör. Det är hennes ansvar att se till att arbetet flyter på och att säljarna får den hjälp de behöver.¹²⁰ En närvarande chef anser vi fyller en viktig funktion i och med att denne har tid till att lära känna individerna den är avsedd att leda. Eftersom alla människor är olika och fungerar olika i olika situationer behöver de i sin tur differentierat bemötande. Finns det möjlighet för chefen att uppmärksamma individerna ger detta i sin tur betydelsefull kunskap kring vad det är som får var och en att växa.

Relationer

Ansvaret för personalen handlar i mångt och mycket om att skapa relationer. Den som bär detta ansvar är enligt Lindgren den som innehar mellanpositionen. Detta på grund av att det är denne som står personalen närmast i tjänstevägen. I verkligheten är det mer komplicerat än så. I ett av våra undersökta företag var det till exempel försäljningschefen som hade det yttersta personalansvaret medan det var teamledaren som stod de underställda närmast.¹²¹

Relationer uppstår när människor samverkar med varandra på olika sätt. Genom att exempelvis tilldela teamledaren befogenheter och ansvar som berör de underställdas arbete ges denne en chans att skapa starkare och närmare relationer med dem. Enligt Gustafsson och

¹²⁰ Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹²¹ Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07

Nilsson borde ansvar och befogenheter följas åt för att inte skapa frustration och konflikter. Vid en av våra kvalitativa intervjuer angav en av teamledarna att hon inte kände att hon hade möjlighet att utveckla sin roll i personalfrågor på grund av att hon inte hade några befogenheter att arbeta med.¹²² En annan teamledare som hade personalansvar med åtföljande befogenheter ansåg att just detta var en viktig bidragande faktor till att han kunde utföra sitt arbete på ett bra sätt, då det gav möjlighet att påverka teamets dynamik och därigenom skapa ett klimat med relationer som gjorde att medarbetarna presterade högre.¹²³ Att ansvar och befogenheter skiljer sig åt skapar enligt oss en asymmetri. Teamledaren står de underställda närmast och därför ser de befintliga problem tydligt. Trots detta har de inte befogenheterna att göra något åt situationen på grund av att de inte innehar det egentliga personalansvaret.

Resonemanget om teamledarens brist på uttalat ansvar och befogenheter anser vi lyfter fram behovet av empowerment och bemyndigande till teamledarpositionen. Genom att utrusta teamledaren med större befogenheter ökar man dennas chans att påverka sina underställda på ett positivt sätt. Eftersom det är hans/hennes uppgift att driva teamet framåt anser vi att det är väsentligt att ge teamledaren befogenheter som ger den ytterligare möjligheten till att påverka sin personal. Till exempel förenklar det möjligheten för teamledaren att rekrytera och sätta ihop optimala grupper med relationer och kompetenser som hon/han ser kompletterar varandra.

Betydelsen av tidigare erfarenhet

Drakenberg påpekar att enligt många professionsgrupper måste ledaren ha yrkesmässig kunskap om professionen för att kunna skapa legitimitet. En av teamledarna berättade att rekrytering till samordnare och andra mellanpositioner i företaget mer som regel än undantag sker genom internrekrytering. Teamledaren lyfte fram vikten av kompetens och sakkunskap kring de underställdas arbetsrutiner och uppgifter. Eftersom hon själv var internrekryterad hade hon större förståelse för deras arbete och är medveten om att de behöver någon att ty sig till när det exempelvis uppstår problem med någon kund eftersom hon tidigare har arbetat som säljare.¹²⁴ Vi instämmer i detta resonemang och anser att det är viktigt att den som sitter på ledarrollen i mellanpositionen har haft en position inom organisationen tidigare

¹²² Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹²³ Personlig intervju med teamledare på företag B, 2009-05-15

¹²⁴ Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07

eftersom detta innebär att den har en ökad förståelse för hur man ska kommunicera i den befintliga kulturen. Något som de underställde anger får dem att vantrivas på arbetsplatsen är bland annat repetitiva uppgifter och överbelastning av arbetsuppgifter.¹²⁵ Teamledaren på ett av företagen lyfter fram att hon även märker att de anställda påverkas negativt i samtal med jobbiga kunder. Hon trycker därför på vikten av att hon, som temaleader, är närvarande och stöttar personalen i frågor, som hon med sin erfarenhet av försäljning kan bidra med viktig kunskap om. Teamledaren anger vidare att hon tror att det är en viktig förutsättning att ha arbetat på samma position som de underställde eftersom detta påverkar hur man kan relatera till de underställde och för att både fungera ”*uppåt och nedåt*” i sin roll.¹²⁶ Vår andra intervjuperson resonerar vidare kring att detta är viktig även för att kunna skapa en verklighetsförankring i rapporteringen till ledningen. ”... *ibland måste de bästa förslagen komma från oss som sitter ute i verkligheten*”.¹²⁷ Vi anser att fokus här även bör ligga vid att teamledaren genom sin sakkunskap får en närmare relation till frontlinjepersonalen, eftersom denna kan relatera till alla de svårigheter som kan uppstå i deras kundmöten.

Då det uppstår problem på arbetsplatsen vänder sig majoriteten av de underställde i första hand till teamledaren för hjälp. Detta anser vi är en stark indikation på en fungerande relation. Hade relationen inte varit fungerande eller kännetecknats av brist på förtroende tror vi nämligen inte att de underställde hade känt sig bekväma med att gå och be teamledaren om hjälp. Vid intervjun med en av våra teamledare berättade hon att vid en extrem händelse är det försäljningschefen som har det slutgiltiga ansvaret eftersom det är han som bär personalansvaret.¹²⁸ Detta anser vi är ett problem på grund av att det är teamledaren som har den största kunskapen om sina underställde samt den starkaste relationen till dem. Dessutom noterade vi att vid frågan om vem som hade ansvar för att lösa konflikter på arbetsplatsen angav de i första hand att detta var teamledarens uppgift.

Varför är det viktigt med en bra relation mellan teamledare och underställd?

Då vi ställde frågan om vad som var viktigt för företaget, svarade majoriteten av säljarna att kunden var viktigast och att deras egen position var viktig eftersom de ”*var ansiktet utåt*”.¹²⁹

¹²⁵ Free listning, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

¹²⁶ Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹²⁷ Personlig intervju med teamledare, 2009-05-15

¹²⁸ Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹²⁹ Free listning, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

Relationen mellan teamledare och underställd är alltså viktig för att stärka personalen i sin yrkesroll. Detta får positiva följder i mötet med dennes kunder, eftersom de känner sig trygga i sin säljposition.

Utan teamledaren

De underställda fick i free listingen, se bilaga 2 och 3, avsluta meningen: Utan min närmaste chef_____

Svaren lät bland annat som följer:

”__hade ingenting varit detsamma”, ”__hade avdelningen varit rörig”, ”__ skulle arbetsplatsen varit lite mer kaosartad”, ”__hade det varit svårt att göra ett bra jobb och tagit alldeles för lång tid att lära sig allt”¹³⁰

Som vi nämnt tidigare så finns möjligheten till en nära relation mellan teamledaren och de underställda. Detta medför ett starkare band och på så vis även en starkare inverkan från båda håll. Svaren ovan med värdeladdade ord som *kaosartad* i samband med frånvaron av teamledaren indikerar att de underställda upplever dennes roll som i högsta grad behövlig.

Den närvarande chefen

Som vi nämnt i teorin värderar medarbetare förmågan att skapa personliga relationer och förmågan att motivera medarbetarna högt. Detta anser vi är exempel på betydelsen av chefs närvaro bland dennes anställda som en central roll för ett framgångsrikt ledarskap. Utan att vara närvarande på arbetsplatsen blir det synnerligen svårt att skapa några personliga relationer med sina anställda. Under vår intervju med en av teamledarna redogjordes det för vikten av att vara närvarande. Intervjupersonen hävdade att detta är en stor skillnad mellan hennes funktion och försäljningschefens. Eftersom teamledaren är närvarande på arbetsplatsen konstant och inte har några möten kände hon sig fri att motivera sina underlydande till fullo genom småprat och stöd i svåra arbetssituationer. Detta skapar, som vi tidigare nämnt, starkare relationer positionerna emellan.

¹³⁰ Free listning, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

Mats Tyrstrup beskrev ledarens uppgift delvis som att hitta lösningar för stunden. Han berättade att det hela tiden dyker upp oförutsedda frågor och att ledarepositionen präglas av en tidspress. I vår intervju med en av teamledarna uttalade sig denna om just om sina personalrelaterade uppgifter som till viss del kortsiktiga lösningar, men tillade att även om varje problemlösning är kortsiktig så stärker man samtidigt sin personal till att bättre klara motgångar i på lång sikt. Detta sätt att tänka visar att en medvetenhet om vad personalen behöver. Det visar också på att teamledaren tycker att det är viktigt att lägga tid på säljarna, eftersom det stärker dem i kundmötet i det långa loppet. Att lägga tid på personalen och vara medveten om deras behov anser vi är en viktig grundsten i processen att skapa relationer.

Motivation

Som vi beskriver redan i problemdiskussionen är det just i interaktionen med kunden som värde och en möjlig långsiktig relation skapas. Tryggheten i de anställdas dagliga arbete samt lojaliteten mot företaget har inte sällan grund i närmaste chefs motivationsteknik.

Som vi nämner i ledarskapsteorierna beskriver Charles Coates att motivation är ett tecken på gott ledarskap. Brist på motivation har som Ahltopp redogjorde för å sin sida visat sig skapa missnöje och klagomål bland medarbetare. Vår respondentgrupp bland de underställda bekräftade dessa teorier då de framhöll att motivation var en av de faktorer som hade störst betydelse för att de skulle prestera högt. Högst rankad som bidragande verktyg till motivation var feedback, följt av *”komplimanger motiverar mig”* och *”lönen motiverar mig”*.¹³¹ Detta går i linje med Coates resonemang att lönehöjningar och bonussystem inte är en tillräcklig strategi för att upprätthålla motivation. Istället krävs bidrag till de anställdas självförverkligande och utveckling. Detta är något vi anser att feedback understödjer eftersom det ger de anställda möjlighet att utvärdera sina resultat och prestera bättre i framtida kundmöten. Som vi nämnde tidigare är medarbetarsamtalen en viktig förutsättning för ett kommunikativt förhållningssätt där feedback är ett naturligt inslag. En av teamledarna anger att hon anser att motivation kommer av *”daglig kontakt... jag tror på att ge sin personal tid”*.¹³²

¹³¹ Free listning, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

¹³² Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-

Individbaserad motivation

Enligt Hällsten är alla individer olika och då vad som motiverar dem är så vitt skilt hör det till ledarskapet att genom engagemang anpassa sig till varje individ och varje unik situation. Denna teori styrktes av vårt empiriska material då våra respondenter inom säljgrupperna allihop angett olika svar på frågan om vad som motiverar dem. Det ger en verklighetsförankring till teorins påstående om att vad som motiverar en individ är i högsta grad individuellt.¹³³

En av våra teamledare anger att han har goda förutsättningar att motivera frontpersonalen eftersom han har en närmare relation till dem. Han talade om att företaget ofta använde sig av tävlingar som skulle motivera säljarna till högre prestationer, men för vissa av säljarna sjönk resultaten under tävlingsperioderna. Han förstärkte det teoretiska resonemanget då han vidare talade om att motivationen är oerhört individuell. ”... *det är inte så lätt alltid... alltså... jag vill ju tro... alla människor motiveras av någonting ... inte nödvändigtvis av samma saker, någon motiveras av pengar...*”. ”*Jag tror att många gör det här felet att tro att alla motiveras av mer pengar...*” Han anger vidare att han tycker att det är oerhört roligt och intressant att försöka hitta just rätt motivationsfaktor till rätt medarbetare.¹³⁴ Vi tror att detta är starkt förknippat med den personalorienterade approach som teamledarpositionen innebär. Detta är en oerhört viktig ståndpunkt, där vi vill poängtera teamledarens outhärliga roll som motor för att skapa motivation för sina underställda. Vi vill här också reflektera över hur stor betydelse en motiverad och inspirerad frontlinjepersonal har för företagets lönsamhet. Eftersom det är de som har hand om de essentiella kundmötena i tjänsteföretaget påverkar de hur företaget uppfattas av sin kundkrets och utåt på marknaden.

Behövs teamledaren för motivation?

Motivation är en väg till personalens välmående och vi argumenterar för att en stark väg till motivation är genom ett gott förtroende för och en god relation till sin närmaste chef. Behövs då en ledare för motivation? Ja, vi tror att det är mycket viktigt att ha en inspirationskälla på arbetet. Skillnaden då man som individ motiverar sig i privatlivet är att man har egna uppsatta mål. När det handlar om arbetsplatsen är målen uppsatta och bestämda utefter organisationens

¹³³ Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07

¹³⁴ Personlig intervju med teamledare på företag B, 2009-05-15

mål och vision. För att man inte ska tappa företagets övergripande mål på vägen tror vi att man behöver en ljuskälla i form av en tillgänglig chef att följa i sitt dagliga arbete.

För att även hålla teamledaren motiverad till att utrusta frontpersonalen med rätt verktyg att klara av sina uppgifter, krävs det att man uppfyller även dennes specifika behov. Motivationsfaktorer som McClelland redogör för är viktiga för bland annat handling och effektivitet i arbetslivet är prestation, makt och känslan av samhörighet. Genom att utöka teamledarens befogenheter ökar möjligheten till detta. Vi anser att aspekten ger teamledaren möjligheten att lösa problem på arbetsplatsen och att påverka till exempel rekryteringsprocessen. Teamledaren har då möjlighet att upprätthålla relationer som skapar samhörighet och motiverar teamledaren i sin framtida position.

Som vi nämnde tidigare upplevde våra respondenter i säljpositionerna att repetitiva arbetsuppgifter var en av de faktorer som fick dem att må dåligt på arbetsplatsen.¹³⁵ Detta stämmer överens med Svingstedts resonemang om att kundkontakt i längden är krävande. Samma medarbetare som angav att repetition var en aspekt som sänkte välmående på arbetsplatsen påpekade också att motivation var viktig för att kunna prestera högt. Detta förutsätter att teamledaren utrustar frontpersonalen med tillräcklig motivation och ork för att klara av så många kundmöten som möjligt.

¹³⁵ *Free listning*, arton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19.

S lutsatser

Uppsatsens syfte har varit att beskriva och analysera teamledarens roll för medarbetarna i ett tjänsteföretag. I det sista kapitlet kommer vi nu att presentera våra slutsatser som vi kommit fram till med hjälp av analyskapitlet. Vi avser även att besvara våra tre frågeställningar: Vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden ingår i ledarskapsrollen på en mellannivå? Hur påverkar ledaren på mellanpositionen de underställda i tjänsteföretaget, samt Vad skiljer teamledaren från det högre ledarskapet på mellanpositionen? Vi kommer även i detta kapitel i våra slutsatser presentera vårt bidrag samt ge förslag till vidare forskning.

Ansvarsfördelning

Ansvaret uppifrån och neråt innebär en slitning kring teamledaren i dennes arbetsuppgifter. Ansvaret präglas av ett axlat ansvar samt av att ikläda sig ansvar. Ansvaret och arbetsuppgifterna på mellanpositionen utgörs av både sakrelaterade och personalorienterade ansvarsområden, som båda kräver att man lägger tid på dem. Enligt litteraturen är dessa delvis relaterade till budget- respektive personalansvar. Att bygga upp motivation för att personalen ska göra sitt bästa på arbetsplatsen nämns som en viktig uppgift.

Samtliga teamledare nämnde att de bar någon form av personalrelaterad arbetsuppgift såsom att coacha, ge feedback och förbättra arbetsklimatet. Teamledaren är alltså inte försedd med något budgetansvar, vilket ger denne större tid och möjlighet att lägga vikten vid personalfrågorna. En av teamledarna uppgav att han hade personalansvar som medförde ett ansvar för att rekrytera. På så sätt hade han möjlighet att påverka teamets dynamik. Detta tror vi är optimalt eftersom teamledarna arbetar nära säljarna, vilket innebär att de har större vetskap om de olika individerna och deras karaktärsdrag. De har större möjlighet att inverka på säljarnas arbete genom de nära relationerna och även chansen att sätta ihop team som personlighetsmässigt och kompetensmässigt kompletterar varandra. Genom att teamledaren bär ett ansvar för personalen, även om detta inte alltid är uttalat, avlastar denne försäljningschefen i hans/hennes personalarbete. De två teamledarna berättade att det var de som förde kommunikationen mellan säljarna och försäljningschefen. De berättade även att det

var deras ansvar att se till att information och måldirektiv nådde från försäljningschefen neråt samt att de rapporterade säljresultat till samma chef utan att någon detalj gick förlorad.

Försäljningscheferna å sin sida uppgav att deras arbetsuppgifter utgjordes av att *”leda och utveckla”* men ingen av dem nämnde ett direkt personalansvar eller personalrelaterade uppgifter. Detta sadades vara teamledarnas arbetsområde. Enligt våra empiriska data betonades det sakrelaterade ansvarstagandet, vilket är förståeligt eftersom försäljningschefen bär ett budgetansvar för den totala försäljningen inför flera instanser. Detta innebär att försäljningschefen handskas mycket med prestationsinriktad statistik och har stor kontakt uppåt i hierarkin för att bland annat kommunicera resultat och erhålla direktiv om verksamhetens fortlöpande arbete. Försäljningscheferna har enligt vår undersökning få uppgifter som innefattar kontakt med frontpersonalen. Deras fokus ligger helt enkelt inte på att vara närvarade för att skapa relationer och motivera säljarna i sitt arbete.

Arbetsuppgifterna samt fördelningen av dessa ger inte teamledaren lika stora befogenheter som försäljningschefen. Samtidigt är det teamledaren som handhar de flesta uppgifter i det personalrelaterade ansvaret, även om de inte har tillhörande befogenheter. Eftersom teamledaren är den som arbetar i anslutning till säljarna är det denna position som kan möjliggöra en förbättring i personalens arbete genom att denna har tid att lägga fokus på dem. Genom att exempelvis tilldela teamledaren befogenheter och ansvar som berör de underställdas arbete ges denne en chans att skapa starkare och närmare relationer med dem.

Kommunikationens betydelse

Kommunikationen spelar en viktig roll för ett fungerande arbete eftersom arbetsprocesser i mångt och mycket består av ett kommunikativt flöde. Säljarna behöver rätt information och direktiv för att utföra arbetet på ett bra sätt. Det är även viktigt ur säljarnas perspektiv att de blir hörda, sedda, samt representerade av någon inför försäljningschefen. Ett exempel vi fick berättat var då det infördes ett nytt datorsystem som skulle förbättra försäljningen. I detta fall var det väsentligt att säljarnas åsikter och feedback angående de nya systemen blev hörda eftersom det var de som erfor hur dessa system egentligen fungerade och uppfattades i praktiken.

Att kunna ventilera små och stora frågor öppet på arbetsplatsen är viktigt för delaktigheten. Eftersom försäljningschefens tidsbrist i arbetet samt fokus på den sakrelaterade delen inte ger

frontpersonalen den uppmärksamhet och hjälp de behöver för att driva deras arbete framåt spelar teamledaren en viktig roll. Teamledarpositionen ligger närmast frontpersonalen och fyller därför en viktig funktion i att se till att dessa får den information som ska underlätta och stötta dem i arbetet. En av de intervjuade teamledarna uppgav klimatet med de underställda som positivt, med ett öppet förhållande och flera samtal per dag. ”Snacka fem-tio minuter gör jag varje dag innan passet börjar... att försöka gå in en gång i timmen och bara checka läget”. Att teamledarna själva väljer att ta sig tid till samtal med sina underställda visar på att de själva lägger stor vikt vid kommunikationen. Precis som litteraturen visar är det viktigt att kommunikationen fungerar friktionsfritt eftersom den förstärker känslan av samhörighet och ökar arbetsglädjen på arbetsplatsen genom att alla blir mer delaktiga. I ett tjänsteföretag är detta av speciellt stor vikt eftersom en viktig förutsättning för att kunder ska förstå vad företaget står för är att personalen inom företaget vet vad som gäller i sin framtoning ut mot marknaden. Tjänsteföretag har en stor andel personal som representerar företagets ansikte utåt. Det är därför viktigt att den interna kommunikationen fungerar så att det inte förekommer några tvivel om hur man ska agera utåt.

De oundärliga relationerna

”Ledarskap är i grunden en relation till andra människor och sålunda en djup mänsklig företeelse. Förtroende att leda ges till en särskild person. I förtroendet ligger ett uppdrag som ska utföras, men för att detta ska ske måste ledaren skapa en fungerande relation mellan sig och sina medarbetare.”¹³⁶

Citatet ovan speglar en fundamental funktion när det kommer till vad en ledare har för utmanande ansvarsområden. Ledaren spelar en väsentlig roll för att kunna fördjupa relationerna på arbetsplatsen och på så sätt skapa förtroende bland de människor han/hon är avsedd att leda. Eftersom personalens interaktion med företagets kunder spelar en väsentlig roll för företagets framtid är det viktigt att sköta om de interna relationerna innan kontakten utåt på marknaden tar plats. Det är det interna klimatet som lägger en stor del av grunden för hur frontpersonalen agerar utåt. I sin yrkesroll krävs av dem att de alltid visar sin bästa sida

¹³⁶ Gustafsson; Nilsson (2006) s. 75

mot kunderna samt att de har företagets bästa för ögonen. Genom att skapa bra relationer inom företaget lägger man en naturlig bas för detta eftersom personalen känner sig delaktiga i företaget, samt utvecklar en lojalitet gentemot sina överordnade och vill prestera sitt bästa. Relationen spelar alltså en avgörande roll för frontpersonalens prestation. Teamledarens position menar vi har en viktig funktion då det gäller att skapa goda relationer med och mellan frontpersonalen. Som vi nämnde i teorin behöver frontpersonalen utrustas med rätt verktyg för att genomföra kundmötet på bästa sätt. I vår empiriska undersökning fann vi att teamledaren angavs som den främsta personen säljarna vände sig till om det uppstod problem. En av teamledarna berättade även att eftersom hon inte sprang på möten särskilt ofta fanns hon alltid på plats för säljarna då de behövde hjälp.

”Under en vanlig arbetsdag är min viktigaste uppgift att vara tillgänglig för mina medarbetare”¹³⁷

Vi menar att eftersom teamledaren är den som arbetar närmast frontpersonalen och alltid finns närvarande fyller positionen en betydande funktion när det kommer till att skapa relationer.

Motivation

Teamledaren är den som har störst möjlighet att skapa starka och goda relationer med säljarna på grund av att dennas arbetsbeskrivning övervägande lutar mot de personalorienterade uppgifterna. På grund av detta har teamledaren en god chans att uppmärksamma vad som motiverar varje enskild individ i arbetet. Olika individer motiveras av olika faktorer och att uppmärksamma dessa gagnar såväl personal som företag eftersom motiverad personal presterar bättre. Samtliga teamledare framhöll det som viktigt att vara närvarande på arbetsplatsen för att kunna motivera och hjälpa personalen till bättre resultat. En av teamledarna framhöll han ansåg det oerhört viktigt att försöka hitta vad som motiverar varje individ och att det var något han försökte utvinna ur sina arbetsuppgifter. Han uppgav att på företaget där han verkar anordnas ibland säljartävlingar med monetära bonusar som belöning till de som presterade högt. Under tävlingarna fanns det en kategori som sporrades och ökade

¹³⁷ Personlig intervju med teamledare på företag B, 2009-05-15

sin försäljningskvot men det fanns även en kategori som ansåg prestationspressen påfrestande och istället sjönk i försäljningsstatistik.

Som vi nämnt tidigare så fyller en närvarande, lyhörd teamledare en värdefull funktion, inte minst då det gäller att urskilja vilka motivationsfaktorer som sporrar de olika säljarna.

Svar på frågeställningarna

”Vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden ingår i ledarskapsrollen på en mellannivå?”

Det beror på vilken mellannivå man talar om. För mellanchefen på den högre nivån innebär arbetsbördan till exempel ett budgetansvar och det övergripande ansvaret för att försäljningen uppnår de mål som högsta ledningen har satt. Denna position har dessutom ett uttalat personalansvar vilket majoriteten av respondenterna i våra undersökningar angett borde läggas på teamledarens bord. Teamledarens arbetsuppgifter är, att genom att vara närvarande och finnas tillhands, samordna frontpersonalen till en enad linje. Förarbetet till detta görs genom att skapa en relation med de underställda och på så sätt skapa en trygghet för dem att utföra sitt arbete på bästa sätt. Eftersom kundmöten i längden blir påfrestande och repetitiva behöver teamledaren också bistå med olika motivationsfaktorer för att frontpersonalen ska känna det mödan värt att anstränga sig och vilja skapa relationer till kunderna.

Hur påverkar ledaren på mellanpositionen de underställda i tjänsteföretaget?

Kommunikationsmässig spelar teamledaren en stor roll för de underställda. Det är nämligen denna position som ska fungera som ett språkrör mellan säljare och högre nivåer med ändamålet att göra deras röster och åsikter hörda. Samtidigt är det lika viktigt att direktiven uppifrån och ner kommuniceras till frontpersonalen så att de är medvetna om vilken roll de spelar i strävan att uppnå företagets övergripande mål. Genom att teamledaren är den som står närmast frontpersonalen är det denne som har störst möjlighet att skapa goda relationer och därigenom har förutsättningen att stärka företagets ansikte utåt från insidan. Även potentialen att motivera frontpersonalen ter sig starkast för teamledaren. Eftersom det är denna som har den närmaste relationen till säljarna har den en god förutsättning till att samla kunskap om vad som motiverar de olika individerna i sitt team.

Vad skiljer teamledaren från det högre ledarskapet på mellanpositionen?

Den största skillnaden för försäljningschefen och teamledaren är vilket fokus dessa lägger på de sakrelaterade och de personalorienterade ansvarsområdena. Försäljningschefen har till största delen hand om de sakrelaterade uppgifterna, mycket beroende på det budgetansvar som ligger på hans/hennes axlar. Teamledaren är tillsatt för att samordna ett team i frontpersonalen och genom kommunikation, relation och motivation leda dessa mot högre prestationsmässiga resultat. En stor skillnad är även att teamledaren utövar ett föredömligt och närvarande ledarskap och alltid finns tillgänglig för sina underställda om de skulle behöva bistånd i sina dagliga arbetsuppgifter.

Slutligen

Teamledarens roll fyller enligt vår studie en betydande funktion. Teamledarens ansvar med fokus kring kommunikation, relation och motivation utgör en påtaglig funktion. Eftersom teamledaren är den som verkar språkrör mellan överordnade försäljningschefen och de underställda säljarna har han/hon möjlighet att arbeta för ett öppet kommunikativt klimat. Säljarna får kunskap om direktiv uppifrån och den högre chefen får ta del av frontpersonalens arbete, åsikter och förslag genom teamledaren. Teamledaren står för relationerna och samverkan mellan och med de underställda. Det är han/hon som främjar ett dynamiskt och stabilt internt arbetsklimat. Teamledarens roll medför även möjligheten att motivera. Denne arbetar närmast frontpersonalen och har även mer tid för dem. Därför har teamledaren möjlighet att påverka frontpersonalen, genom att finna deras motivation och öka deras prestation och välmående. Med frontpersonalen som företagets viktigaste resurs utgör teamledarens roll en betydande funktion. Teamledaren är hierarkiskt sett osynlig i verksamheten men i praktiken spelar den en direkt avgörande roll för tjänsteföretagets operationella verksamhet.

Vi tror även att det är större sannolikhet för ett positivt möte mellan kund och frontlinjepersonal ifall det finns en teamledare på arbetsplatsen. För att kunna upprätthålla den goda atmosfären krävs det att ledaren är närvarande, öppnar upp ett kommunikativt klimat, skapar relationer samt motiverar sin personal. Vi argumenterar för att ett större formellt inskrivet ansvar kring personalfrågor kommer att bidra till att öka säljarnas drivkraft, prestation och företagets lönsamhet på lång sikt. En välmående personal tror vi är grunden för att leda företaget framåt i tiden eftersom det trots allt är dessa som är företagets viktigaste resurs.

Vi har visat på att teamledarens roll på ett företag har en större vikt och ett större faktiskt ansvar än vad positionen tillskrivs i existerande teorier. Vi hoppas ha bidragit till en större förståelse kring teamledarens roll och betydelse för medarbetarna i ett tjänsteföretag.

Reflektioner och förslag till fortsatt forskning

Ett diskussionsämne som växt fram parallellt med undersökningen av uppsatsens syfte under arbetets gång är frågan om vilka det är som befordras till teamledare. Svaret på detta verkar vara att det är de som är extra duktiga i sina arbetsuppgifter. Paradoxen ligger då i att de arbetsuppgifter som en chefsposition innehar har ytterst lite att göra med de arbetsuppgifter man är expert på, istället innebär de nya ansvarsområdena samordning, coachning och administrerande färdigheter. Detta är något som kräver dels speciell emotionell intelligens och dessutom ekonomiska kunskaper. Genom att befordra ”golvpersonal” till chefspositioner reducerar man de uppgifter denna person brinner för (om man går efter antagandet att man är bra på det man tycker om att göra) och ersätter dem med helt andra ansvarsområden. Något som kan ligga i fokus för fortsatt forskning är ifall detta verkligen är bästa sättet att uppnå produktivitet och lönsamhet i en organisation.

Källförteckning

Tryckta källor

- Ahltorp, Birgitta (2002) *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö Liber.
- Alvesson, Mats; Svenningsson, Stefan (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskultur* Liber AB, Malmö
- Alvesson, Mats; Svenningsson, Stefan(2007) *Organisation, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund
- Bergström, Göran, Boréus, Kristina (2000) *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Studentlitteratur
- Bernard, H. Russell (2006) *Research methods in anthropology Qualitative and quantitative approaches. Fourth edition*. AltaMira Press s. 103-106
- Bommenel, E; Irhammar, M (2009) *Osynligt och självklart? En antologi med exempel på ledarskap i undervisning och lärande i högre utbildning*. Andra upplagan, Media-Tryck, Lund
- Bryman, Alan (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder. Uppl 1:3*. Malmö Liber
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2004) *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm, Natur och Kultur.
- Coates, Charles (1995) *Totalchefen – som arbetar för hela företagets bästa*. Pitman Publishing London.
- Corvellec, Hervé & Lindquist Hans (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Upplaga 1:1 Malmö Liber

- Denscombe Martyn, (2000) *Forskningsboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur Lund
- Drakenberg, Margareth (1997) *Mellanchefen – från ledningens redskap till verksamhetens motor*, Studentlitteratur, Lund
- Ericsson, Peter (2002) *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd I företag och organization. 3,e Uppl.* Malmö Liber.
- Hill Linda (2003) *Becoming a Manager. How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business School publishing Boston
- Hällsten, Freddy (2003) *Det dygdiga personalansvaret -Om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Freddy Hällsten & Bokförlaget BAS
- Gustafsson Lisbeth & Nilsson Iréne Lind (2006) *Ledarskapets inre och yttre resa*. Studentlitteratur, Lund
- Lind, Jan-Inge; Skärvad, Per-Hugo (2006) *Nya team i organisationernas värld*.
- Lindgren, Hans (2007) *Mellanchef- ett komplext uppdrag* Marled
- Nyberg, Rainer (2007) *Skriva vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*. Studentlitteratur
- Sandberg, J; Targama, A (2007) *Managing Understanding in Organizations*, SAGE publications Ltd, London
- Schutz, W. 1997. *Den goda organisationen*. Stockholm, Natur och Kultur

- Tyrstrup Mats (2005) *På gränsen till fiasko. Om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*. Studentlitteratur, Lund
- Normann, Richard (2000) *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö Liber
- Grönroos Christian (2004) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats. Uppl 1:2*. Malmö Liber
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Rienecker, Lotte, Stray, Jorgensen, Peter (2002) *Att skriva en bra uppsats*.
- Rubenowitz Sigvard (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap. 3:e uppl.* Studentlitteratur, Lund.
- Strid, Jan (1999) *Intern kommunikation, inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur Lund
- Johanson, J; Johrén, A (2008) *Personalekonomi idag*, Konsultförlaget Uppsala Publishing House,
- Wilson Fiona (2000) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö Liber

Antologier

- Eksell Jörgen (2005) *Från tjänstesamhället till servicemötet*. Corvellec Hervé & Lindquist Hans (red) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar. Upplaga 1:1* Malmö Liber

- Svingstedt, Anette (2005) *Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig.*
Corvellec Hervé & Lindquist Hans (red) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar.*
Upplaga 1:1 Malmö Liber
- Stieng Gunn Helen (1997) *Arbetsledaren – yrkesspecialist eller generalist?*
Drakenberg, M (red) *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor.*
Studentlitteratur Lund

Muntliga källor

Personlig intervju med teamledare på företag A, 2009-05-07, Helsingborg

Personlig intervju med teamledare på företag B, 2009-05-15, Helsingborg

Free listning intervjuer, tre försäljningschefer företag A och B 2009-05-07 – 2009-05-19,
Helsingborg, Lund och Ystad

Free listning intervjuer, sex teamledare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19,
Helsingborg, Lund och Ystad

Free listning intervjuer, sjutton säljare, företag A och B, 2009-05-07 – 2009-05-19,
Helsingborg, Lund och Ystad

Kateryna Maltseva, *Intervju via email*, 2009-05-06, Lund

Bilagor

Bilaga 1

Intervjufrågor till Teamledaren (besvaras vid bokad intervju)

1. Jobbade du på någon annan position inom företaget tidigare?
2. Vilken funktion anser du att du har i din arbetsroll?
3. Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
4. Vad anser du är din viktigaste arbetsuppgift?
5. Skulle du säga att dina uppgifter är: främst personalinriktade eller sakorienterade?
6. Anser du dig själv ha mycket ansvar?
7. Vilka befogenheter har du?
8. Vilket ansvar har du inför chefen/ledningen?
9. Vilket ansvar har du för dina medarbetare?
10. Vilka är dina svåraste/lättaste uppgifter?
11. Vad ser du som långsiktiga samt kortsiktiga uppgifter?
12. Tycker du att ni har ett bra arbetsklimat på arbetsplatsen?
13. Anser du att din chef ansvarar för det?
14. Förekommer det ofta konflikter på arbetsplatsen?
15. Blir du informerad om dessa?
16. Vad är ditt viktigaste redskap för att motverka konflikter?
17. Vad gör du för att motivera din personal?
18. Vad motiverar dig?
19. Hur sker din överrapportering om verksamhetens fortskridande?
20. Vem rapporterar du till?
21. Hur ofta sker rapporteringen?
22. Vem tror du hade tagit över din position och ansvarsområden om du hade slutat?

Bilaga 2

Free listning formulär till teamledare

Instruktioner: Svaren på frågorna skall ges snabbt, koncist och utan direkt eftertanke, Tänk även på att ange befattning i stället för namn när påståendet ger utrymme för namngivning. En del av frågorna kan verka likartade men skall besvaras ändå.

Freelistningen är anonym, vi är endast intresserad av din befattning.

Ålder:

Kön:

Företag:

Befattning:

År i nuvarande anställning:

1. Jag anser att min främsta egenskap är _____
2. Jag anser att min främsta egenskap som ledare är _____
3. Jag anser att min främsta uppgift som chef är _____
4. _____ är min viktigaste arbetsuppgift.
5. Under en vanlig arbetsdag är min viktigaste uppgift att _____
6. Jag arbetar _____ på arbetsplatsen.
7. På arbetsplatsen är mitt mest utpräglade karaktärsdrag att jag _____
8. _____ anser jag är viktig för arbetsgången i organisationen.
9. Mitt ansvarsområde är _____
10. Jag ansvarar för _____
11. _____ är mitt ansvar.
12. _____ är jag nöjd med på arbetsplatsen.
13. _____ skulle jag vilja ändra på arbetsplatsen.
14. _____ kontrollerar jag.
15. _____ blir jag kontrollerad av.
16. Jag rapporterar till _____
17. _____ rapporterar till mig.
18. _____ kännetecknar kommunikation.
19. Vårt främsta kommunikativa redskap på arbetsplatsen _____
20. Jag vänder mig till _____ när jag stöter på problem i arbetet.

21. Om du skulle vara borta från arbetet en dag tas dina arbetsuppgifter över av _____
22. _____ står mig närmast på arbetsplatsen
23. I en stressig situation är min viktigaste uppgift som ledare att _____
24. I en stressig situation är min viktigaste uppgift som chef att _____
25. _____ krävs av mig i en pressad situation.
26. Konflikter uppstår _____
27. Vid en konflikt är min viktigaste uppgift _____
28. Konflikter uppstår oftast på grund av _____
29. Något som får mina underställda att må dåligt är _____
30. _____ tror jag är essentiellt för att medarbetare ska prestera högt.
31. För att motivera medarbetarna använder jag mig huvudsakligen av _____
32. För att mina underställda ska må bra tror jag det är viktigt att _____
33. _____ motiverar mig.
34. Min viktigaste uppgift när det gäller personalen är _____
35. Personrelaterade uppgifter jag har är _____
36. Det viktigaste för vårt företag är _____
37. För att uppnå detta satsar jag på _____
38. Min viktigaste arbetsuppgift inför ledningen är _____
39. Sakrelaterade uppgifter jag har är _____
40. Min position är viktig för att _____
41. _____ är viktigt för mig.
42. _____ är viktigt för mig som chef/ledare.
43. _____ är viktigt för att jag skall prestera högt.
44. _____ sporrar mig i arbetet.
45. Jag trivs i _____ arbetsmiljön.
46. _____ gör jag för att skapa trivsel på arbetsplatsen.
47. Utan mig _____

Tack för din medverkan!

Bilaga 3

Free listning formulär till säljare

Instruktioner: Svaren på frågorna skall ges snabbt, koncist och utan direkt eftertanke, Tänk även på att ange befattning i stället för namn när påståendet ger utrymme för namngivning. En del av frågorna kan verka likartade men skall besvaras ändå.

Freelistningen är anonym, vi är endast intresserad av din befattning.

Ålder:

Kön:

Företag:

Befattning:

År i nuvarande anställning:

1. Jag anser att min främsta egenskap är _____
2. Jag anser att min främsta egenskap som ledare är _____
3. Jag anser att min främsta uppgift som chef är _____
4. _____ är min viktigaste arbetsuppgift.
5. Under en vanlig arbetsdag är min viktigaste uppgift att _____
6. Jag arbetar _____ på arbetsplatsen.
7. På arbetsplatsen är mitt mest utpräglade karaktärsdrag att jag _____
8. _____ anser jag är viktig för arbetsgången i organisationen.
9. Mitt ansvarsområde är _____
10. Jag ansvarar för _____
11. _____ är mitt ansvar.
12. _____ är jag nöjd med på arbetsplatsen.
13. _____ skulle jag vilja ändra på arbetsplatsen.
14. _____ kontrollerar jag.
15. _____ blir jag kontrollerad av.
16. Jag rapporterar till _____
17. _____ rapporterar till mig.
18. _____ kännetecknar kommunikation.
19. Vårt främsta kommunikativa redskap på arbetsplatsen _____

20. Jag vänder mig till _____ när jag stöter på problem i arbetet.
21. Om du skulle vara borta från arbetet en dag tas dina arbetsuppgifter över av _____
22. _____ står mig närmast på arbetsplatsen
23. I en stressig situation är min viktigaste uppgift som ledare att _____
24. I en stressig situation är min viktigaste uppgift som chef att _____
25. _____ krävs av mig i en pressad situation.
26. Konflikter uppstår _____
27. Vid en konflikt är min viktigaste uppgift _____
28. Konflikter uppstår oftast på grund av _____
29. Något som får mina underställda att mår dåligt är _____
30. _____ tror jag är essentiellt för att medarbetare ska prestera högt.
31. För att motivera medarbetarna använder jag mig huvudsakligen av _____
32. För att mina underställda ska må bra tror jag det är viktigt att _____
33. _____ motiverar mig.
34. Min viktigaste uppgift när det gäller personalen är _____
35. Personrelaterade uppgifter jag har är _____
36. Det viktigaste för vårt företag är _____
37. För att uppnå detta satsar jag på _____
38. Min viktigaste arbetsuppgift inför ledningen är _____
39. Sakrelaterade uppgifter jag har är _____
40. Min position är viktig för att _____
41. _____ är viktigt för mig.
42. _____ är viktigt för mig som chef/ledare.
43. _____ är viktigt för att jag skall prestera högt.
44. _____ sporrar mig i arbetet.
45. Jag trivs i _____ arbetsmiljön.
46. _____ gör jag för att skapa trivsel på arbetsplatsen.
47. Utan mig _____

Tack för din medverkan