



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Utveckla högpresterande medarbetare

Led organisationen som ett lag

Grupp 28

Johanna Hedqvist 860225

Hanna Nyström 880408

Kandidatuppsats

VT 2013

Handledare:

Elin Bommenel

Sammanfattning

Titel:	Utveckla högpresterande medarbetarna - Led organisationen som ett lag
Kurs:	KSKK01 Examensarbete på kandidatnivå 15 poäng
Nyckelord:	Prestation, sammanhållning, serviceorganisationer, idrottslag, ledarskap, sanningens ögonblick
Seminariedag:	27 augusti 2013, Lunds Universitet, Campus Helsingborg
Författare:	Johanna Hedqvist och Hanna Nyström
Handledare:	Elin Bommenel
Syfte:	Hur kan ledare i serviceorganisationer använda idrottsinspirerade verktyg för att hjälpa medarbetarna i att prestera i <i>sanningens ögonblick</i> samt för att främja sammanhållning i gruppen.
Arbetsprocessen:	Som grund till uppsatsen ligger en abduktiv arbetsprocess där kvalitativa intervjuer har genomförts.
Empiri:	Studien grundas på intervjuer med fem ledare inom serviceorganisationer och fem ledare inom idrottslag.
Teorier:	Uppsatsen grundas på teorier som berör serviceorganisationer, ledarskap, sammanhållning, idrottspsykologi och prestation.
Slutsatser:	De slutsatser som framkommit under uppsatsen är inte generella för ledarskap i samtliga serviceorganisationer, men ger en bild av möjliga förbättringsområden gällande att få medarbetare att prestera i kundmötet. Vi har identifierat ett antal verktyg från idrottsledarskapet som är möjliga att implementera i serviceorganisationer för att stödja medarbetarna i att prestera.

Denna uppsats skrevs under våren 2013 vid Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Det har både varit intressant och utmanande att undersöka både ledarskap i serviceorganisationer och i idrottslag. Vi har fått reflektera om ledarskap och hur individer påverkas av sammanhållning, ledarens stil och varandra som påverkar prestationen.

Vi vill tacka våra respondenter för deras engagemang och tid, samt för att de delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter och vill även rikta ett tack till de personer som väglett oss i sökandet efter respondenter. Vi vill även tacka våra handledare Elin Bommenel för hennes konstruktiva kritik som hjälpt oss att slutföra uppsatsen.

Till sist vill vi tacka lagidrotten och det tankesätt det har gett oss, vilket vi känner att vi har nytta av i flera situationer i det vardagliga livet.

Vi vill även lämna läsanvisningar för uppsatsen vilka berör de rubriker vi valt att använda. Vi har skrivit dessa som idrottsbegrepp där vår uppsats är *matchen*, *avspark* innebär starten på matchen, *att toppa* innebär att välja ut vilka spelare som får delta i matchen, *förstakedjan* beskriver de personer som startar matchen, *matchavgörande* beskriver den kritiska delen i matchen där prestationerna sker och till sist betyder *slutsignal* och *matchreferat* att matchen är slut och resultatet lyfts fram och utvärderas. Vi har valt de idrottsliga begreppen för att visa att det går att implementera idrott i serviceorganisationer. Vi vill också uppmärksamma läsaren på att vi valt att presentera författare vi stödjer oss på, som en del av vårt källkritiska arbete. Det är viktigt därför att i det fält uppsatsen rör sig, uttalar sig många inflytelserika personer utan inomvetenskapligt kontroll, utan så kallad *peer review*.

Trevlig läsning!

Johanna Hedqvist

Hanna Nyström

Helsingborg 20 augusti 2013

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1 AVSPARK – ATT VARA FÖRBEREDD NÄR DET GÄLLER	6
1.1 UTMANINGEN ATT FÅ INDIVIDER ATT PRESTERA	7
1.2 I SYFTE ATT LÄRA FRÅN IDROTTEN FÖR ATT STÖDJA PRESTATIONER	11
1.3 FORSKNINGSPRÅG	11
1.4 DISPOSITION	11
2 TAKTIK	13
2.1 VAL AV FORSKNINGSTRATEGI	13
2.2 UPPSATSENS VALIDITET OCH RELIABILITET	14
2.3 INTERVJUPROCESSEN	14
2.4 ATT TOPPA UPPSATSEN MED RESPONDENTER	15
2.5 FÖRSTAKEDJAN	17
2.6 LITTERATURSÖKNING	18
2.6 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT	19
2.6.1 Serviceorganisation	19
2.6.2 Idrottslag	19
3 SPELSYSTEMETS BYGGSTENAR	21
3.1 TAKET: PRESTATION	21
3.2 GRUNDEN: SAMMANHÅLLNING	23
3.3 PELARE 1: FÖRBEREDELSE	25
3.3.1 Självförtroende som en del av förberedelseprocessen	26
3.3.2 Roll- och ansvarsfördelning som en del av förberedelseprocessen	27
3.4 PELARE 2: MOTIVATION	28
3.4.1 Engagemang som en del av motivation	29
3.5 PELARE 3: KOMMUNIKATION	29
3.5.1 Feedback och reflektion som en del av kommunikation	30
3.6 SAMMANFATTNING AV TEORIER	31
4 MATCHAVGÖRANDE	32
4.1 TAKET: PRESTATION.....	32
4.2 GRUNDEN: SAMMANHÅLLNING.....	33

4.3 PELARE 1: FÖRBEREDELSE	37
4.3.1 Självförtroende som en del av förberedelser	39
4.3.2 Roll- och ansvarsfördelning som en del av förberedelser	40
4.3.3 Målsättningar som en del av förberedelser	42
4.4 PELARE 2: MOTIVATION	44
4.4.1 Engagemang som en del av motivation	45
4.5 PELARE 3: KOMMUNIKATION	46
4.5.1 Feedback och reflektion som en del av kommunikation	47
5 SLUTSIGNAL OCH MATCHREFERAT	49
5.1 UTMANINGAR I ATT FÅ INDIVIDER ATT PRESTERA	49
5.2 SAMMANHÅLLNING FÖR ATT FÅ INDIVIDER ATT PRESTERA	50
5.3 FÖRBEREDELSE FÖR ATT FÅ INDIVIDER ATT PRESTERA	51
5.4 ROLL- OCH ANSVARFÖRDELNING FÖR ATT FÅ INDIVIDER ATT PRESTERA	52
5.5 MÅLFORMULERING FÖR ATT FÅ INDIVIDER ATT PRESTERA	53
5.6 FEEDBACK FÖR ATT FÅ INDIVIDER ATT PRESTERA	53
5.7 LEDARENS ROLL FÖR ATT FÅ INDIVIDER ATT PRESTERA	54
5.8 IDROTTLIGA VERKTYG	55
5.9 VIDARE REFLEKTIONER	55
6 KÄLLFÖRTECKNING	57
6.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR	57
6.2 MUNTliga KÄLLOR	60
6.3 INTERNETBASERADE KÄLLOR	60
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE LEDARE I SERVICEORGANISATION	61
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE LEDARE I IDROTTLAG	62

1 Avspark – att vara förberedd när det gäller

Nu sätts bollen i rullning och uppsatsens presentation stundar. Uppsatsen kommer behandla vad ledare inom organisationen kan lära från ledare i idrotten gällande att få individer att prestera. Det tillfälle när prestationen ställs på sin spets i idrottslag och serviceorganisationer benämner vi som *sanningens ögonblick*, vilket företagsekonomen och forskaren Johan Alvehus beskriver som kontaktpunkten mellan serviceorganisationen och kunden (Alvehus 2012, s. 19). I uppsatsen studeras likheter mellan serviceorganisationers kundmöte och lagidrottens match som exempel på tillfällen när situationen kräver att individerna presterar på sin maximala nivå. Inledningsvis berör vi serviceorganisationers kännetecken och hur prestation i organisationerna synliggörs, följt av beskrivningar av centrala begrepp som är sammankopplade med individers prestation. Därefter redogör vi för vår problemformulering som belyser det kunskapsglapp vi ser hos ledare i serviceorganisationer kring att stödja medarbetarna att prestera i kundmötet. Slutligen presenteras vårt syfte följt av de forskningsfrågor som ligger till grund för uppsatsen. Nu är matchen igång.

För att introducera vad serviceorganisationer är använder vi oss av beskrivningen utförd av en av de främsta aktörerna inom Service Managementforskningen, Christian Grönroos, forskare i Service and Relationship Marketing, som beskriver serviceorganisationer med att de har relationer i fokus, där värdet för kunden skapas genom att organisationen tillgodoser kunden med den kvalitet hon efterfrågar på ett stabilt och kontinuerligt sätt (Grönroos 2008, s. 24). Padmakumar Ram, forskare inom ledarskap, beskriver att det viktigaste kriteriet för att mäta serviceorganisationers prestation är kundnöjdhet vilket uppstår när medarbetaren levererar bra kundmöten. Den anställdes prestation och arbetsinsats avgörs av huruvida individen är motiverad att leverera bra kundmöten (Ram et al. 2011, ss. 121-123). Ranjay Gulati, forskare i företagsekonomi, betonar att kundmöten kan ske i flera olika delar av organisationen vilket ställer högre krav på att de interna relationerna fungerar för att individerna ska prestera på topp (Gulati 2009, s. 36).

Prestationer utgör, som ovan nämnt, en viktig del i serviceorganisationer och vidare beskriver Susan A. Wheelan, forskare i psykologi, att högpresterande lag är en grupp som tillsammans är effektiv och produktiv. Medarbetare i högpresterande lag upplever att arbetet blir lättare och roligare samt att medlemmarna känner sig involverade och engagerade. Organisationer tjänar på att skapa högpresterande lag då de slutför sina projekt snabbare samt producerar

tjänster med högre kvalitet vilket medför högre avkastning för organisationen (Wheelan 2010, ss. 15-16, 56).

Warren Bennis, professor i företagsekonomi, lyfter fram i en intervju sammanställd av M. Elaine Heard, att det är ledarens uppgift att se till att alla i organisationen arbetar mot samma mål, känner en delaktighet och är exalterade över vad de bidrar med, för att skapa en svårstoppad organisation (Heard 2007, s. 159-163). Peter Hassmén, forskare i idrottspsykologi, och Nathalie Hassmén, forskare i psykologi, beskriver att framgångsrika ledare fokuserar på att skapa en vi-känsla och en sammanhållning i gruppen för att individerna ska vilja stanna i gruppen utan en tvingande faktor. Sammanhållningen i gruppen är en kontinuerlig social process och påverkas av gruppmedlemmarnas gemensamma uppfattning och självförtroende för att prestera mot en specifik uppgift (Hassmén och Hassmén 2010, ss. 291-293). Forskarna inom hälsovetenskap Dean Barker, Anthony Rossi och Uwe Pühse lyfter fram att lagets sammanhållning är direkt avgörande för hur bra de presterar (Barker et al. 2010, s. 118).

Ovan har vi argumenterat för vår tolkning att utfallet av individens prestation i *sanningens ögonblick* kan ses som direkt avgörande för så väl organisationen som för idrottslaget. Utmaningen för ledarna att få individer att prestera i *sanningens ögonblick* knyter, enligt detta synsätt på prestationer, samman ledare inom organisationen och idrotten. Vi definierar utmaningen som den ansträngning ledaren utför för att få individer att prestera vilket är en kombination av lustfyllda drivkrafter och svårigheter. Ovan har vi även lyft fram begreppet sammanhållning och dess betydelse för prestationer. Med serviceorganisationer och dess kundmöte som utgångspunkt, argumenterar vi vidare för den problematik och utmaning som finns för ledaren, vilket följer vårt synsätt, i att få individer att prestera i *sanningens ögonblick*.

1.1 Utmaningen att få individer att prestera

Nedan följer problemformuleringen där vi beskriver de faktorer som belägger vikten av att stödja medarbetaren i kundmötet. Marek Korczynski, forskare i arbetssociologi och Human Resource Management, beskriver att kundmötet i serviceorganisationen vanligtvis struktureras efter kundens krav på mötet då ledare anser att värdet skapas då kunden konsumerar tjänsten. Konsumtion är en känslig process där förtjusning snabbt kan vändas till besvikelse, vilken kan uppstå till följd av de regler, ramverk och rationaliseringar som medarbetaren måste följa. De tillfällen då kunder blir arga grundas ofta i att deras förväntning

blir till en besvikelse när de möter frontpersonalen, då personalen ofta saknar befogenheter att bemöta kundens förväntningar. Utfallet av interaktionen med kunden för den anställde, kan underlättas genom att ledaren tar den anställdes förutsättningar för att bemöta kunden i beaktning, då kundens ilska påverkar den anställdes emotionella sinnesstämning och humör (Korczynski 2003, ss. 56-57). Korczynski (2003) beskriver vidare att anställda inom servicesektorn lyfter fram att det som är tillfredställande med yrket, är att de får arbeta med att hjälpa människor samtidigt som de negativa känslor som uppstår i yrket är den smärta vilket de missnöjda kunderna kan orsaka dem emotionellt och som påverkar deras arbetstillfredsställelse. Ledningen finner sällan utrymme för denna insikt kring emotionella påfrestningar för personalen, då deras fokusering enbart ligger vid hur den anställde ska agera mot kunden (Korczynski 2003, s. 57). Korczynski (2002) definierar emotionellt arbete som att frontlinjepersonalen hanterar sina känslor och avskärmar detta i interaktionen med kunden. Det emotionella arbetet i serviceorganisationer ställer krav på medarbetarna att alltid prestera, att möta varje kund med ett leende och på ett trevligt, entusiastiskt och artigt sätt (Korczynski 2002, ss. 139-140, 148). Byråkratisk logik tillsammans med kundorientering kan resultera i att frontpersonalen inte alltid kan möta kundens förväntningar då företagets underliggande byråkratiska uppgifter hindrar detta. Medarbetaren fastnar då ofta i konflikt mellan krav från ledaren och krav från kunden och kundens ilska och tillfredsställelse har en stor påverkan på hur frontpersonalen upplever servicemötet (Korczynski 2002, ss. 75-78). Kunderna kan erbjudas en högre grad av kvalitet i servicemötet och uppleva högre tillfredsställelse om medarbetarna är tillfreds med sitt arbete, då medarbetarnas emotionella tillfredsställelse lyser igenom i kundmötet (Korczynski 2002, s. 20). Emotionellt arbete handlar sammanfattningsvis om att anställda behöver kunna hantera sina känslor i kundmötet och samtidigt kunna bemöta kunderna med stort engagemang och energi. I denna uppsats blir kundmöten således viktiga därför att de ofta ger stora emotionella påfrestningar på frontlinjepersonalen. Vårt intresse för ämnet grundas i frågan hur ledare i serviceorganisationer kan stödja sina medarbetare att prestera i detta påfrestande arbete och möte med kunden, vilket vi benämner som *sanningens ögonblick*, och som läsaren får läsa vidare om i teoriavsnittet.

Bennis (2007) lyfter fram, i intervjun utförd av Heard, att serviceorganisationer är komplicerade och ibland så till den grad att de anställda arbetar åt olika håll och försvårar för varandra. Det är ledarens uppgift att se till att alla inom organisationen arbetar mot samma mål (Heard 2007, s. 162). Genom att ledarna i serviceorganisationer säkerställer att deras organisatoriska uppdelningar blivit konfigurerade och sammanlänkade tillräckligt mycket,

kan de visa en enad organisation ut mot kunden. En viktig faktor för att kunna leverera en gemensam syn av verksamheten utåt är att information från överlappande funktioner är integrerade. Med det här synsättet är kundinformation och insikten kring kunder placerat centralt i organisationen, vilket gör att ett samarbete mer effektivt kan drivas inom företaget (Gulati 2009, s. 36). I serviceorganisationer, liksom andra vinstdrivande organisationer, är det emellertid ovanligt att de anställda arbetar i lag. Ju mer man läser om lagpsykologi desto större insikt får man i fördelarna med att arbeta som ett lag, med tanke på den stora potential för motivation som finns i att prestera inom arbetssättet. I teoriavsnittet kommer vi att se lite närmare på lagarbete i såväl organisationer som i idrotten för att utforska möjligheten för serviceorganisationer att lära sig av lagidrotten. Serviceorganisationer är den bransch vi vill förbättra genom att både verka i och bedriva forskning inom den.

Bennis (2007) berör, i intervjun utförd av Heard, att människor ger allt i en organisation när de känner sig bekräftade, att de utvecklas och att ledaren bryr sig om dem, när de upplever att de arbetar i en organisation som är byggd på tillit. I organisationer är det sällsynt att människor upplever att de varit i grupper där alla individers olika talanger tas tillvara på och där alla i gruppen gör sitt bästa för att de ska uppnå ett gemensamt mål. Dock förekommer det att grupper arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål där allas talanger tas tillvara på, på andra arenor exempelvis inom lagidrotten och lagen lyckas när de grundas på att alla arbetar tillsammans. Om laget möter nederlag tillsammans kan de lära sig av misstaget och därmed bli starkare och detta kan leda till att de undviker att misstaget sker igen (Heard 2007, ss. 159-163).

Det finns praktiska skillnader mellan idrottslag och lag i organisationer men det är ändå viktigt att notera att idrottslag, till skillnad från organisationer, är förbestämda som en del av definitionen lagsport istället för endast vara en ledningsstrategi för att styra en organisation till att bli framgångsrik. Det går inte att dela upp idrottslaget i individer ett år och nästa år ha dem som lag då laget är förbestämt. I företag används oftast lag som en strategi av ledningen istället för att vara något självklart och outtalat likt det är i ett idrottslag. Att arbeta i lag inom organisationer är ett sätt att arbeta men samtidigt ett sätt att få människor att arbeta effektivt eller att få det mesta ut ur människan (Barker et al. 2010, ss. 125-126). Jens Kleinert, forskare i idrotts- och hälsopsykologi, beskriver att sammanhållning är ett av de mest utforskade områdena gällande gruppdynamik inom idrotten. Forskning har visat att uppgift och lagprestationen inom en idrott är starkt relaterade. Därtill har uppgift och social sammanhållning en bidragande effekt till hur effektiv lagets prestation blir. Aktiviteter för

sammanhållning existerar både inom organisationer och inom idrotten, där forskning har visat att insatser som varar kortare tid än två veckor har minimal effekt på lagets prestation.

Däremot har insatser som varar mellan två till 20 veckor eller under en längre tid gällande sammanhållning en stor effekt på social sammanhållning och prestation. I organisationer tenderar insatser gällande sammanhållning att vara för korta för att generera en effekt på prestation i det långa loppet vilket är en stor skillnad gentemot sammanhållningsaktiviteter inom idrotten (Kleinert et al. 2012, ss. 414-415).

Vid vidare läsning av teoriavsnittet samt den analyserande delen av uppsatsen kommer det visas att problemets kärna hos serviceorganisationer finns i det som presenterats ovan.

Servicebranschen verkar likt många andra branscher känna till värdet av sammanhållning, men att strukturera processer som varar uppemot 20 veckor är en kompetens som verkar finnas främst i idrottsvärlden. Uppsatsen kommer bland annat att finna styrka i dessa skillnader gällande att organisera sammanhållningsaktiviteter. Vårt mål med uppsatsen är att utveckla studier av service och den bransch vi själva vill arbeta i, där det centrala i uppsatsen kretsar kring hur ledare får medarbetare att vilja prestera i kundmötet i serviceorganisationer. För att få en förståelse för hur ledare kan stödja medarbetarna i att prestera i *sanningens ögonblick* behöver vi ta reda på hur utmaningarna gällande detta ser ut för ledarna, vilka svårigheter de ser i sitt ledarskap, samt hur de tar sig an dem.

Slutligen går vi som författare in med en förförståelse skapad av att vi båda varit ledare och spelare inom idrott, varit medarbetare i serviceorganisationer samt studerat service management vid Lunds universitet, vilket bidragit till vår inriktning i uppsatsen och våra tolkningar. Vi har upplevt brister i förmågan hos ledarna i serviceorganisationer gällande att förbereda och stötta medarbetare i att prestera i *sanningens ögonblick*. Vårt mål med uppsatsen är att finna verktyg för att stötta medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick* i serviceorganisationer genom att studera idrottsledares arbetsätt vilket även är vårt bidrag till forskningen inom Service management. Målet med uppsatsen tar oss vidare till syfte och forskningsfrågor som ligger till grund för att finna verktyg till att underlätta för medarbetaren i kundmötet.

1.2 I syfte att lära från idrotten för att stödja prestationer

Vi har ovan försökt definiera problemet med att stödja medarbetaren i mötet med kunden. Utifrån det problemet, och vår förhoppning om att bidra till studier i service management och den praktik vi själva verkar i, vill vi i denna uppsats undersöka hur ledare i serviceorganisationer kan använda idrottsinspirerade verktyg för att hjälpa medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick* samt för att främja sammanhållning i gruppen.

1.3 Forskningsfrågor

För att besvara syftet kommer vi att utgå från följande frågor:

Hur beskriver ledare i serviceorganisationer utmaningarna i att få medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick*?

Hur beskriver ledare för idrottslag utmaningarna i att få spelarna att prestera i *sanningens ögonblick*?

Hur arbetar ledare i serviceorganisationer med sammanhållning för att få medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick*?

Hur arbetar ledare för idrottslag med sammanhållning för att få spelarna att prestera i *sanningens ögonblick*?

1.4 Disposition

Ovan har vi belyst de problem vi upplever finns gällande att få medarbetare att prestera i kundmötet samt redogjort för uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Följande del kommer att beskriva uppsatsens disposition och delar.

Kapitel 1: Avspark har gett en introduktion till uppsatsens utgångspunkt, problemindefiniering samt uppsatsens syfte och forskningsfrågor

Kapitel 2: Taktik redogör för vårt val av forskningsmetod och motiverar valet. Därtill beskriver vi urvalsprocessen samt presenterar våra respondenter och vårt val av undersökningsobjekt.

Kapitel 3: Spelsystemets byggstenar visar de begrepp och valda teorier vilka vi kommer använda löpande under uppsatsens gång.

Kapitel 4: Matchavgörande behandlar studiens empiriska grund och analyseras kontinuerligt i kapitlet.

Kapitel 5: Slutsignal och matchutvärdering lyfter fram de slutsatser vi dragit under uppsatsens gång samt redovisar en diskussion kring våra tankar och resonemang kring slutsatserna.

Uppsatsens inledande del har redogjort för den problematik vi identifierat finns gällande att underlätta för medarbetare att kunna prestera i *sanningens ögonblick*. Därefter har uppsatsens syfte och forskningsfrågor presenterats följt av en beskrivning av uppsatsens disposition. Bollen passas nu vidare till nästa avsnitt som behandlar metodvalet.

2 Taktik

För att kunna vinna matchen behöver uppsatsen en taktik och nedan beskriver vi vårt metodval för att kunna uppnå uppsatsens syfte. Vi redogör för vårt val samt beskriver hur vi gått tillväga under arbetsprocessen och presenterar vår förstakedja, respondenterna, vilka kommer att bidra till hur resultatet av uppsatsen blir. Kapitlet avslutas med en genomgång av vår litteratsökning och en presentation av de studieobjekt vi undersökt vilka är serviceorganisationer med kundmöten och idrottslag.

2.1 Val av forskningsstrategi

I uppsatsen har vi en kvalitativ inriktning och Alan Bryman, forskare inom organisationsvetenskap, beskriver att en kvalitativ metod ger forskaren möjligheten att förstå en annan persons uppfattning. En kvalitativ metod fokuserar på ord vid insamlingen av data och intervjuer är det vanligaste metodvalet (Bryman 2011, ss. 340, 412). I uppsatsen ville vi undersöka idrottsledares och ledare i serviceorganisationernas uppfattningar om hur de hjälper spelare och medarbetare att prestera i *sanningens ögonblick*. Genom vår förförståelse har upplevt att det finns skillnader mellan idrottslag och serviceorganisationer vilket ligger till grund för vår uppsatsidé. Vi har undersökt hur ledarna arbetar för att få individer att prestera genom semistrukturerade intervjuer vilket beskrivs i kommande avsnitt. Vår arbetsmetod har varit av abduktiv karaktär och Mats Alvesson, forskare i företagsekonomi, och Kaj Sköldberg, forskare i företagsekonomi, beskriver en abduktiv ansats som att teori och empiri används växelvis i arbetsprocessen och utvecklar varandra då empirin och teorin ger forskaren nya infallsvinklar (Alvesson och Sköldberg, 2008, s. 56). Uppsatsens abduktiva karaktär visas genom att våra respondenters svar har lett oss till nya teorier, då den teoriram vi inledningsvis valde att grunda vår analys på visade sig under empiriinsamlingen vara för snäv för att optimera analysdelen. Vi startade teoriinsamlingen med begrepp som exempelvis sanningens ögonblick, sammanhållning och motivation. Efter genomförda intervjuer fick vi även lägga till begrepp som förberedelser inför prestation, mental förberedelse inför prestation och feedback på prestation då respondenterna, under intervjuernas gång, belyste begreppen som centrala för att få individer att prestera. Runa Patel, forskare i beteendevetenskap och lärande och Bo Davidson, forskare i beteendevetenskap och lärande, beskriver att abduktion har fördelen av att inte låsa forskaren men kan resultera i att forskaren väljer studieobjekt utifrån

tidigare erfarenhet. Dock gäller det för forskaren att vara vidsynt i sitt sökande av studieobjekt, där vidsyntheten i uppsatsen synliggjorts i vårt val av respondenter då vi inte låst oss vid personliga kontakter (jfr Patel och Davidson 2011, s. 24).

2.2 Uppsatsens validitet och reliabilitet

Validiteten i den kvalitativa forskningen syftar till hela forskningsprocessen, det vill säga att vi undersöker det vi vill undersöka genom hela processen. Kvaliteten i kvalitativa intervjuer underbyggs genom att det perspektiv som studeras överensstämmer med studiens syfte, vilket kan stödjas av en god teorigrund inför och noggrannhet vid intervjutillfället (Patel och Davidson 2011, ss. 105-106). Inför vår empiriska insamling skapade vi oss en god teoretisk grund genom att läsa om vad som tidigare publicerats inom området vi ville undersöka. Utifrån vår inläsning skapade vi frågor som kunde besvaras av både ledare inom idrotten och serviceorganisationer i förhoppning att de kunde frambringa skillnader kring hur de arbetar med prestationer. Frågorna som ställdes rörde sammanhållning, prestation och ledarens roll. Då respondenternas svar gav oss en god grund för att kunna besvara vårt syfte, tillsammans med tidigare funna teorier kring exempelvis sammanhållning, förberedelser, prestation och feedback, upplever vi att validiteten i uppsatsen är god. Reliabiliteten av en studie visar om resultatet av studien kan upprepas igen vid ett annat tillfälle. Reliabiliteten är ett svårt kriterium att uppfylla i kvalitativa studier, då det inte går att återskapa samma möte och den sociala omgivningen vilket färgar studiens resultat (Bryman 2011, s. 352). Då våra respondenter haft olika bakgrund gällande ledarskap, men samtidigt gett oss liknande svar, indikerar det att studien går att replikera. Däremot går det inte att garantera att svaren blir desamma då den sociala miljön ständigt förändras (jfr Bryman 2011, s. 352).

2.3 Intervjuprocessen

Då vi ville ta avstamp i ledarskap i både idrott och serviceorganisationer valde vi att fördela intervjuerna jämnt mellan fälten och kom fram till att fem intervjuer av ledare på vardera fältet skulle ge oss tillräckligt grund för vår uppsats. Tidsomfånget för denna uppsats var tio veckor och även den aspekten begränsade oss till tio intervjuer sammanlagt för att vi skulle kunna bearbeta empirin och analysera det vi fick fram mot de forskningsfält vi studerat. Intervjuerna i studien har varit av semistrukturerad karaktär där intervjun varit förhållandevis strukturerad samtidigt som respondenten oberoende har kunnat forma sina svar utefter sina egna tolkningar av frågorna. Den semistrukturerade karaktären har även lett till att ett antal individuella frågor har utformats under intervjuens gång. Respondenten färgar och påverkar

därmed intervjuprocessen efter vad hon anser viktigt (jfr Bryman 2011, ss. 414-415). Steinar Kvale, professor i utbildningspsykologi, och Svend Brinkmann, professor i psykologi, beskriver vidare att en semistrukturerad intervju liknar ett vardagssamtal men den innehar ett syfte och utförs enligt vissa teman. Tematiseringen klargör de teman som kommer undersökas och har en viktig del av intervjuprojektet då det tydliggör studiens syfte. Intervjun spelas vanligtvis in och skrivs sedan ned för att fungera som material för analys (Kvale och Brinkmann 2009, ss. 43, 120). Utifrån vår inläsning i ämnet utformade vi en frågeguide vilket vi senare skickade ut till respondenterna. Vi valde att utforma intervjuguiden utefter teman för att respondenterna skulle få en förståelse för utformningen av intervjun. Under intervjun ställde vi följdfrågor utefter hur respondenterna besvarade våra frågor och intervjuerna formades likt ett vardagligt samtal då våra frågor var öppna. Svaren på frågorna uppkom ofta som ett resultat av en redogörelse kring temat och frågorna besvarades därmed i oregelbunden följd gentemot hur de var skrivna i guiden. Under våra intervjuer blev det ett naturligt byte mellan teman vilket indikerar på att våra olika teman i intervjuguiden hänger ihop och var beroende av varandra och inte helt gick att besvara var för sig. Patel och Davidson (2011) beskriver att intervjuare och respondent har olika roller under intervjun, där intervjuaren utför intervjun för att svara på ett forskningssyfte medan intervjupersonen ställer upp utan att inneha samma syfte. Det är viktigt att intervjuaren skapar ett sammanhang för intervjupersonen genom att beskriva sitt syfte med intervjun. För att kunna följa upp respondentens svar och ställa relevanta följdfrågor krävs att intervjuaren har en kunskap om ämnet vilket sker genom en bearbetning av befintliga teorier (Patel och Davidson 2011, s. 82, 98).

2.4 Att toppa uppsatsen med respondenter

Då vi ville ha en bred grund till uppsatsen genom olika typer av idrottsledarskap, valde vi våra intervjupersoner utifrån olika idrottsgrenar och nivåer inom idrotten. Vi hade även som krav att ledarna skulle inneha en hög nivå av ledarutbildning för idrotten. Inom de flesta idrotter krävs höga nivåer på ledarens utbildning för att få leda högre divisioner vilket säkerställer ledarens kompetens och även relevansen för vår uppsats.

Studiens urval är en kombination av ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att urvalet sker bland de personer som finns tillgängliga, och ett målriktat urval, där urvalet av respondenter grundar sig i att de ska vara relevanta för studiens syfte och problemformulering (jfr Bryman 2011, ss. 194, 434). I sökandet efter idrottsledare börjande vi med att gå igenom vårt egna kontaktnät och fann att vi själva hade tre kontakter vilka motsvarade våra krav för

respondenter och kontaktade dem för en eventuell intervju. Då vi ville komplettera dessa tre med en idrottsledare på en elitnivå valde vi att kontakta elitlag via e-mail och fick ett positivt svar från en tränare inom Damallsvenskan. Vår sista respondent fick vi kontakt med via en personlig kontakt som själv spelar i ett idrottslag på hög nivå och som upplevde att hennes tränare skulle vara relevant för studiens syfte. Vi bestämde att intervjuerna med ledare i serviceorganisationer skulle röra ledare för mellanstora serviceorganisationer och där ledarna hade ett personalansvar, för att de skulle kunna besvara våra intervjufrågor. Vi valde att kontakta företag vilka vi fann intressanta via e-mail och fick positiva svar från tre HR-chefer vilka arbetade inom företag som alla fått utmärkelser för att vara några av Sveriges bästa arbetsplatser. För att komplettera dessa valde vi att kontakta en organisation som arbetar med att utbilda idrottsledare och därmed har en förståelse för både ledarskap inom idrotten och organisationen. Vår sista respondent inom det organisatoriska ledarskapet är en personlig kontakt som själv varit ledare inom serviceorganisationer samt arbetar med att utbilda ledare.

Våra intervjuer utfördes mellan 2013-04-16 och 2013-05-02 och var en blandning av telefonintervjuer och direkta intervjuer. Då våra respondenter varit utspridda i Sverige valde vi att ha telefonintervjuer med de sex ledare som inte befann sig i Skåne. Bryman (2011) lyfter fram att skillnader mellan direkta intervjuer och telefonintervjuer är få, men betonar att telefonintervjuer ger respondenten möjlighet att enklare avsluta intervjun vilket riskerar kortare intervjuer än vid ansikte mot ansikte. Därtill försvinner respondentens kroppsspråk vilket visar hur hon reagerar på frågorna (Bryman 2011, s. 433). Vi upplever att telefonintervjuerna har haft samma kvalitet som de intervjuer som skedde ansikte mot ansikte och att respondenterna gav oss uttömmande svar under båda formerna av intervjuer och att längden på intervjuerna har varit detsamma. Då de personer vi intervjuat via telefon varit tvungna att specificera sina svar noggrant, eftersom de inte haft möjligheten att använda sitt kroppsspråk, upplever vi att kvaliteten på våra intervjuer haft jämn nivå. Vi valde att spela in alla intervjuer via inspelningsfunktionen på en mobiltelefon och Bryman (2011) beskriver att inspelningar gör att intervjuaren kan vara uppmärksam på vad som sägs under intervjun och plocka upp intressanta saker som respondenten säger för att sedan fråga vidare om det. Han beskriver att en inspelning underlättar följdfrågor då intervjuaren slipper föra anteckningar om vad som sägs och istället kan ha fokus på respondentens ord (Bryman 2011, s. 428). Alla intervjuer transkriberades då vi inte ville missa de viktiga poänger som respondenterna belyste samt för att vi upplevde att det skulle bli lättare för oss att analysera svaren vi fått fram då vi hade de nedskrivna. Bryman (2011) beskriver transkribering med att respondentens ordval bibehålls men att det är en tidsödande process (Bryman 2011, s. 429).

Tidsomfånget på tio veckor har medfört att vi har varit tvungna att tacka nej till de respondenter som har haft svårt att boka in tid för intervju tidigt i vår arbetsprocess. Valet att tacka nej till respondenter har även föranletts av att vi har mailat ut förfrågan till ett stort antal respondenter för att säkerställa att vi hann genomföra tio intervjuer under uppsatsens gång. Vi har upplevt det relativt enkelt att finna respondenter vilket kan förklaras av att våra ramar för de personer vi sökt inte har begränsat oss. Dock har vi upplevt det som svårare att få tag på elittränare inom idrott vilket kan tas i beaktning vid liknande kontakter i framtiden. Vi har med vår begränsade tid gjort vad som är görbart och att skriva en uppsats med så trovärdigt material som möjligt. Nedan följer en djupare beskrivning av våra respondenter vilka vi använt i uppsatsen.

2.5 Förstakedjan

En del av våra respondenter hade som önskemål att vara anonyma och därmed har vi valt att hålla samtliga anonyma för att likställa dem i uppsatsen. Vi benämner dem med fiktiva namn numrerade efter organisation, OL, ett till fem och idrottsledare, IL, ett till fem för att tydliggöra vilka som är idrottsledare och vilka som är ledare i organisationer. Respondent OL3 och IL3 används i både organisatoriskt ledarskap och idrottsledarskap då de har en bakgrund inom båda genrer. Respondent OL5 belyser hur ledare i serviceorganisationen kan agera utifrån sin roll som ledarcoach och utbildare.

- OL1 HR-chef för fastighetsförvaltningsbolag
- OL2 Personalchef för fastighetsförvaltningsbolag
- OL3 Verksamhetsledare för organisation inom idrottsledarutbildningar, tidigare aktiv inom Svenska bordtennisförbundet som tränare, utbildningskonsulent och förbundskapten för damlandslag.
- OL4 Platschef för två fitnessanläggningar, arbetat med hälsa och friskvård sedan 14 år och varit platschef för olika fitnessanläggningar sedan åtta år tillbaka och har fem års ledarskapsutbildningar sammanlagt.
- OL5 Egenföretagare som utbildar ledare, grupper och individer i organisationen, tidigare ledare för flera serviceorganisationer, licensed Human Element Practitioner

- IL1 Huvudtränare i Damallsvenskan, tidigare tränare för Division 1 samt ungdomsverksamhet i Sverige och USA, utbildad ledare enligt UEFA Pro Level.
- IL2 Distriktstränare för fotboll, ledarskapsutbildning avancerad nivå i fotboll, tidigare varit tränare för Division 2 damer
- IL3 Innebandytränare Division 2 damer, tidigare butikschef för matvarubutik, flera ledarskapsutbildningar bland annat UGL
- IL4 Baskettränare Basketettan damer, Division 2 herrar, med steg 3 ledarutbildning i basket, varit tränare i 18 år
- IL5 Baskettränare Basketettan damer, samt Herrar U18, med steg 3 ledarutbildning i basket, varit tränare i 15 år

För att komplettera och kunna analysera respondenternas svar har vi genomfört en litteraturstudie vilken vi beskriver nedan.

2.6 Litteratursökning

Vi använder oss av en metaetnografisk metod då vi skapar en brygga mellan ledarskap inom serviceorganisationer och ledarskap inom idrott. En metaetnografisk metod beskriver Bryman (2011) som en sammanställning av befintliga studier för att skapa översättningar mellan olika kvalitativa studier samt att tolkningar görs av andras tolkningar inom ett visst område (Bryman 2011, s. 107).

Vår litteratursökning startade brett genom att vi sökte tidigare forskning utifrån nyckelord kopplade till ledarskap och idrottsledarskap. Därefter specificerades litteratursökningarna efter vår problemformulering och genom detta har vi även funnit litteratur som lämpar sig efter vårt syfte. Läroböcker inom området har gett oss riktlinjer för vilka forskningsbegrepp som är relevanta för vårt ämne. Genom litteraturen har vi även kunnat identifiera forskare vilka kan kopplas till relevanta ämnen och vidare har vi kunnat söka upp nämnda författares forskning som lett oss till nya teorier. Tidigare forskning har berört samma område som vi ämnar undersöka till viss del, men det är endast ett fåtal utländska studier och ingen av dem berör specifikt *sanningens ögonblick* med jämförelse mellan serviceorganisationer och idrottslag. Tidigare forskning berör främst skillnader mellan organisationer och idrottslag samt vad de kan lära av varandra i allmänhet och inte specifikt det vi ämnar undersöka i

denna uppsats. Då stor del av vår litteratur varit på engelska har vi beslutat att själva översätta vissa begrepp men då vi funnit svårigheter med att översätta en del ord och samtidigt behålla dess innebörd har vi valt att använda det engelska begreppet. Valet av att enbart översätta en del ord har vi gjort i syfte att underlätta för läsaren att förstå poänger och ordens innebörd i det sammanhang de lyfts fram.

2.6 Val av undersökningsobjekt

Uppsatsen kommer att beröra två undersökningsobjekt, serviceorganisationer och idrottslag. Nedan definierar vi vad vi menar med dessa två objekt för att ge läsaren en introduktion.

2.6.1 Serviceorganisation

Utgångspunkten i uppsatsen är hur ledare kan stödja medarbetare att prestera i serviceorganisationer. Grönroos (2008) beskriver serviceorganisationer med att de har relationer i fokus och där värdet för kunden skapas genom att organisationen tillgodoser kunderna med den kvalitet de efterfrågar på ett stabilt och kontinuerligt sätt (Grönroos 2008, s. 24). I tjänster uppstår produktion och konsumtion samtidigt i subjektivt upplevda processer. I interaktionen sker flertalet *sanningens ögonblick* mellan kund och företag. Hur servicemötet upplevs av kunden är avgörande för hur de uppfattar tjänsten (Grönroos 2008, ss. 66, 81). Den viktigaste faktorn som beskriver en serviceorganisation är att det finns en direktkontakt med kunden. Kunden blir en viktig del i de sociala relationerna på arbetsplatsen och servicearbetet innefattar triaden av ledning, medarbetare och kund (Korczyński 2002, s. 2).

2.6.2 Idrottslag

Likt serviceorganisationer är idrottslag beroende av individers prestationer. Idrottslag beskrivs som en typ av grupp med individer med olika färdigheter. Idrottslaget har en kollektiv identitet, en känsla av delad mening, strukturerade mönster av interaktion och kommunikation samt med ömsesidigt beroende, både personligt och uppgiftsrelaterat (Barker et al. 2010, s. 117).

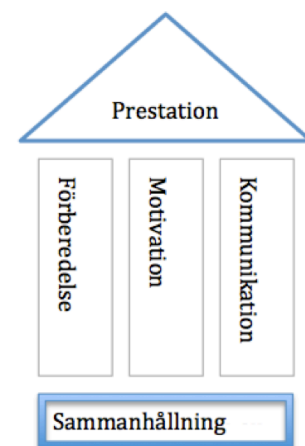
Vidare beskriver Pamm Kellett, forskare i psykologi och sportmanagement, att ett stödjande klimat där spelarna arbetar tillsammans för att utveckla kompetens och teamwork, att det handlar om att ta ett steg tillbaka och se spelarna vara glada, självmotiverade och villiga att uppnå framgång. Kellett (1999) lyfter även fram vikten av att ledaren stärker spelarnas förmåga att ta ansvar inom ramen av deras kompetens och att se dem som experter där alla har sina uppgifter och ansvar, där ledaren finns till för att hjälpa dem att arbeta mot ett

gemensamt mål. Kommunikation är även en central uppgift för ledaren vilket inkluderar positiv och konstruktiv feedback som bör vara konsekvent, omedelbar och korrekt. I ett idrottslag är även den personliga kommunikationen mellan ledaren och spelare är viktig för att ledaren ska förstå och känna spelarens sinnesstämning. I idrottslag tenderar även nära relationer uppstå mellan ledare och spelare som en följd av den personliga kommunikationen (Kellett 1999, ss. 160-162).

Nu har vi skapat taktiken för uppsatsen och kommer gå in på vilka teorier vi kommer att bygga den på, det vill säga uppsatsens byggstenar.

3 Spelsystemets byggstenar

För att kunna vinna matchen behöver uppsatsen en stabil grund. Nedan presenterar vi de teorier vilka vi kommer grunda uppsatsen på. Valda teorier har uppkommit genom vår litteratursökning och genom genomförda intervjuer i vår abduktiva arbetsprocess. Genom följande figur (Figur.1 Prestationshuset) vill vi skapa ett sammanhang för läsaren gällande hur våra valda teorier hänger ihop. Först redogör vi för prestation vilket är en central del i uppsatsen. Grunden för prestationer och prestationshuset är sammanhållning vilket vi beskriver i teoriavsnittets andra del. Huset hålls sedan ihop av tre olika pelare som alla är beroende av varandra för att huset ska kunna stå upp och för att prestationer ska kunna ske. Husets tre pelare är förberedelse, motivation och kommunikation. I uppsatsen vill vi undersöka hur serviceorganisationer kan arbeta med prestationer i *sanningens ögonblick*. De teorier som benämns i avsnittet ska alla kopplas till att prestera i serviceorganisationer. I teoriavsnittet tas teorier både upp från idrottsvärlden och servicebranschen där vi under analysavsnittet kopplar dessa samman för att undersöka hur prestationer i servicebranschen kan utvecklas och förbättras. Då vi funnit en avsaknad av teorier kring prestationer i *sanningens ögonblick* inom service managementlitteraturen har vi vänt oss mot idrottens värld där kompletterande teorier funnits.



Figur1. Prestationshuset
(Egentillverkad modell)

3.1 Taket: Prestation

Prestationer är betydande för både serviceorganisationer och idrottslag vilket är utgångspunkten i uppsatsen. För att tydliggöra prestationer i serviceorganisationer använder vi begreppet *sanningens ögonblick* vilket Alvehus (2012) beskriver som den kontaktpunkt som finns mellan organisationen och kunden. I *sanningens ögonblick* har företaget möjligheten att skapa kundnöjdhet och alla aktiviteter inför detta lägger grunden till prestationen i *sanningens ögonblick*. Sett ur ett ledningsperspektiv blir det en extra utmaning att få personalen att alltid ge en bra bild av organisationen ut mot kunderna och när det gäller

tjänster får man inte en andra chans då tjänsten produceras och konsumeras samtidigt (Alvehus 2012, ss. 19-20).

Serviceorganisationers prestationer karakteriseras av kundmötet där kundnöjdheten innefattar kundens emotionella reaktion på en upplevelse eller hur dennes erfarenheter av den anställda är. Kundens reaktion på kundmötet påverkas av hennes förväntningar på tjänsten och hur hon upplever att de tillfredställs. Det finns ett positivt samband mellan kundnöjdheten och den anställdes arbetstillfredsställelse, och sambandet är extra starkt i organisationer som har en hög frekvens av kundinteraktion och där kundens delaktighet i den värdeskapande processen är hög. En kund som möter en anställd som inte har en positiv attityd kan även ifrågasätta tillförlitligheten hos organisationen. Genom att ledaren ser till att de anställda förstår hur deras attityd påverkar kunden kan de därmed påverka organisationens resultat. För att öka trivseln och uppmuntra anställda att leverera konsekvent hög kvalitet i kundmötena och öka kundnöjdheten är det viktigt att ta reda på vad som motiverar varje anställd. Ett bra serviceklimat påverkar ett professionellt engagemang, vilket påverkar arbetsinsatsen och arbetsprestationen (Ram et al. 2011, ss. 123-124).

Det är viktigt att ledningen undersöker vad kunderna förväntar sig av organisationen gällande kundservice. Genom att ledaren ser till att kundernas förväntningar analyseras och sedan sprider informationen till de anställda samt utbildar dem i service, lägger ledaren en grund för god arbetsmiljö och servicekvalitet. Alla funktioner i en serviceorganisation ska arbeta tillsammans, snarare än att konkurrera, för att skapa ett sammanhållet servicesystem. Om organisationen identifierar metoder som underlättar för dem att nå kundnöjdhet och utvärderar och omarbetar metoderna kan organisationen fungera mer effektivt. Klimatets konstruktion skildrar de anställdas samförstånd gällande organisationens riktlinjer, rutiner och de ageranden som stöds och belönas. Ett serviceklimat bygger på resurser, utveckling, ledningens agerande samt hur detta stöds för att prestationen ska bli effektiv (Ram et al. 2011, s. 122).

Servicearbetet ställer krav på medarbetarna att alltid leverera emotionellt arbete, vilket kan beskrivas som att möta varje kund med ett leende och på ett trevligt, entusiastiskt och artigt sätt. Emotionellt arbete innefattar även att medarbetarna kan hantera sina negativa känslor och att bortse från dem i interaktionen med kunden påverkar dem psykiskt (Korczyński 2002, s. 139). I många serviceorganisationer finns ramar för hur anställda ska agera mot kunden, vilka är uppsatta på en högre nivå i organisationen. Organisatoriska ramar kan leda till att kunden

möter anställda som har begränsade befogenheter i beslutsfattande (Korczynski 2003, s. 56). Kundens ilska påverkar ofta den anställda emotionellt och den smärta de missnöjda kunderna orsakar dem emotionellt påverkar deras arbetstillfredsställelse. Dock finns det sällan utrymme för denna insikt hos ledaren då fokus enbart ligger vid hur den anställda ska agera mot kunden. För att härda ut hur de otrevliga och besvikna kunderna påverkar dem psykiskt, söker servicepersonalen ofta tröst hos varandra, de skapar communities of coping. Dessa communities är informella men påverkar de sociala relationerna på arbetsplatsen och hjälper de anställda att härda ut påfrestande situationer i mötet med kunden (Korczynski 2003, ss. 57-59).

Graham Jones, forskare inom prestationspsykologi, beskriver att grundprinciperna för högpresterande lag är att medlemmarnas talanger och förmågor kompletterar varandra och att dess effektivitet är underbyggd av kontinuerlig teambuilding som möjliggör ett högkvalitativt lagarbete. Ledare som skapar och delar en tydlig vision, blandar individer med olika talanger i en välfungerande enhet, är medveten om och förenar olikheter i laget samt inspirerar till kollektiv effektivitet skapar sammanhållning (Jones 2002, ss. 275-276). Gruppens effektivitet brukar definieras utifrån två synsätt, där det första synsättet är gruppens gemensamma tro på deras kapacitet och förmåga att organisera och genomföra olika handlingsalternativ som krävs för att de ska prestera. Det andra synsättet betonar att det ska finnas en känsla för en kollektiv kompetens som delas av individerna där allas individuella förmågor behöver samordnas utefter situationens specifika krav. Det finns tydliga tecken på att gruppens sammanhållning är kopplad till deras effektivitet. Större hänsyn till den kollektiva effekten är viktig utifrån dess positiva samband med lagets prestation (Kleinert et al. 2012, s. 420).

3.2 Grunden: Sammanhållning

Sammanhållning beskrivs i uppsatsen som en förutsättning för att uppnå prestation i *sanningens ögonblick* och sammanhållning skapar även grunden till uppsatsens teorihus. Vi vill med denna del av teoriavsnittet visa på de viktigaste delarna inom serviceorganisationer och idrottslag för att skapa sammanhållning.

Will Schutz, forskare i filosofi, lyfter fram att det är relationerna som håller ihop en arbetsgrupp och att ett bra teamwork skapas då gruppens medlemmar är öppna mot varandra och mot sig själva. För att förbättra arbetsgruppens prestationsförmåga är det nödvändigt att fokusera på individerna så att de kan samarbeta i en grupp. Ett lag i denna bemärkelse

beskriver människor som arbetar tillsammans i en organisation eller enhet mot ett gemensamt mål. Känslan i laget ska vara att de producerar bättre då de arbetar tillsammans. Ett gott samarbete grundar sig på flexibilitet, att kunna anpassa samarbetet utefter situationen och att kunna ta tillvara på olika kompetenser för att stärka gruppen. I en organisation, där atmosfären grundas på tillhörighet, möts och kommunicerar individerna ofta, de samarbetar och anser att samarbete är det bästa för att lösa problem (Schutz 1997, ss. 124-132).

Inom idrott beskrivs gruppssammanhållning vanligtvis med att en grupp hålls samman utan att en tvingande faktor existerar och som en ständig föränderlig social process. Framgångsrika ledare fokuserar på att utveckla de känslomässiga banden i gruppen och skapar en vi-känsla. Vi-känslan påverkar om individerna vill stanna i gruppen utan en tvingande faktor där de centrala delarna är lyhörddhet och kommunikation. Gruppens sammanhållning påverkas också av gruppens självförtroende vilken innefattar den gemensamma uppfattningen om gruppens kompetens och förmåga att prestera mot en specifik uppgift (Hassmén och Hassmén 2010, ss. 291-293). Genom sammanhållning, utveckling av mål och kommunikation gällande roll och ansvar stöds kvaliteten av relationerna. Genom öppna kommunikationskanaler möjliggörs att ledare och spelare känner och förstår varandra (Kleinert et al. 2012, s. 419). Vidare lyfter Jones (2002) fram att inom idrottspsykologi läggs grunden till sammanhållning genom att skapa ett positivt psykologiskt klimat som utgör grunden för fortsatt hög nivå av prestation inom laget. Social sammanhållning etableras genom lagets identitet och egenart som leder till en känsla av stolthet över att vara medlem i laget, av samhörighet och lojalitet till varandra. För att skapa sammanhållning är lagstadgor och förbund ett kraftfullt verktyg som innefattar överenskomna värden som styr lagets beteende. Sammanhållningen främjas även då laget är överens om långsiktiga mål och gruppens mål i form av vision och mission. Gruppmedlemmarnas deltagande är viktigt i beslutsfattanden kring lagets framtid, gällande mål, värden och strategier vilket ska vara en kontinuerlig process. Idrottsledare som kontinuerligt får individer att känna sig värdefulla genom att involvera dem i beslutsfattandeprocessen och konsekvent uppmärksammar deras bidrag till effektivitet hos laget. Ledarens beteende har en stor inverkan på klimatet i laget, för tillfredsställelsen hos spelarna och gällande relationer inom laget (Jones 2002, ss. 275-276).

3.3 Pelare 1: Förberedelser

Pelare ett i prestationshuset innefattar de förberedelser som underlättar för gruppmedlemmarna att prestera i sanningens ögonblick. Idén till denna pelare uppkom då både våra respondenter från idrotten samt litteratur kring prestationer inom idrotten lyfte fram förberedelse som en avgörande del för individers prestationer. I avsnittet presenteras förberedelser från både serviceorganisationer och idrottslag. Vi har valt att presentera självförtroende, målformulering och roll- och ansvarsfördelning under avsnittet förberedelser, då vi tolkar detta som en del av förberedelseprocessen. Teorierna är anpassade för att skapa framgång i prestationer i servicemötet.

Förberedelser inför match är en del i det arbete som ledarna avlägger för att kunna få spelarna och laget att prestera vid matchtillfället. Förberedelserna av spelarna inför match beskriver Sten Söderman, forskare i Internationell affärsverksamhet, som att ledaren analyserar motståndarna och de interna kompetenserna i laget och därefter utformar spelsystem för att vinna nästkommande match. Utveckling och träning av spelarna sker i aktiviteter innan och efter matchtillfället och ledaren inspirerar spelarna att använda deras maximala potential och ger dem självförtroende. Därtill skapar ledaren en atmosfär av tillit och samordning där spelarna litar på varandra. För att säkerställa lagets prestationsförmåga behöver spelarna och ledarna även kunna hantera sina roller samt ha förmågan att förstå och utveckla individuella kompetenser i laget och koordinera dessa på ett framgångsrikt sätt (Söderman 2013, s. 114).

Modellen högprestationspyramiden, skapad av Jim Loehr, forskare i prestationspsykologi, och Tony Schwartz, expert inom ledarskap och prestationer, beskriver förutsättningarna för hur atleter kan uppnå den ideala prestationsnivån inom idrott och modellen används för att beskriva de förberedelser som krävs för att uppnå den ideala prestationsnivån. Individerna uppnår den ideala prestationsnivån då den fysiska kapaciteten, *Physical Capacity*, ger kroppen energi att prestera där återhämtning och fokusering är en förutsättning för prestationen. Atletens emotionella kapacitet, *Emotional Capacity*, handlar om att generera energi genom positiva känslor samt att hantera de negativa känslorna som exempelvis stress och frustration. Nära relationer är troligtvis det mest kraftfulla medel som finns för att skapa positiva känslor och effektiv återhämtning. Den tredje faktorn i att nå det ideala prestationsstadiet är individens mentala kapacitet, *Mental Capacity*, där energin är koncentrerad till att uppnå ett visst mål. Genom mental träning underlättas det för atleterna att förvalta sin energi och tid genom att balansera återhämtning och förnyelse. Den själsliga

kapaciteten, *Spiritual Capacity*, definierar en känsla av mål och syfte, vilket ger energi i motgångar och är en källa till motivation, fokus, beslutsamhet och flexibilitet (Loehr och Schwartz 2001, ss. 122-126).

Den mentala förberedelsen inför prestation beskriver även Robert J Harmison, forskare i psykologi, med ett antal psykologiska färdigheter som syftar till att hjälpa atleter att uppnå ideal prestation, som exempelvis målsättning, visualisering, tävlingsplaner och strategier för tankekontroll. Atleten kan lära sig strategier för tankekontroll genom utbildning och när de lärt sig att kontrollera sina oproduktiva mentala tillstånd är det större sannolikhet att de uppnår den optimala prestationen. Ledaren behöver se till varje individs personlighet och de interna attributen som avgör hur individen kan nå det ideala fysiska och psykiska tillståndet för att prestera (Harmison 2011, ss. 5-7).

3.3.1 Självförtroende som en del av förberedelseprocessen

Christer Sandahl, forskare i samhälls- och beteendevetenskap, Erica Falkenström, forskare i pedagogik och Mia von Knorring, forskare i klinisk neurovetenskap, beskriver att en förutsättning för att kunna prestera är att individen och gruppen upplever sig ha självförtroende, vilket brukar skildras som känslan och upplevelsen av att behärska något. Individens känsla inför sig själv och mot andra innefattar hennes självkänsla vilket formas utifrån hennes erfarenheter, relationer och upplevelser. När självkänslan och självförtroendet sviktar tenderar beslutsförmåga och problemlösning att påverkas och individerna uppfattar sig som mindre kompetenta (Sandahl 2010, ss. 184-186). Likt hur en individ kan ha en självkänsla och ett självförtroende kan även en grupp ha denna egenskap. Hassmén och Hassmén (2010) beskriver detta som att gruppens självförtroende innefattar gruppens gemensamma känsla, förmågor och kompetens att prestera som helhet, inte de individuella färdigheterna som finns i gruppen var för sig. Gruppens självförtroende påverkar både individuella och grupp faktorer genom tankemönster, känslor och beteenden. Ledaren påverkar gruppens självförtroende genom att bland annat själv ha ett gott självförtroende vilket brukar spegla av sig på gruppen därtill påverkas gruppens självförtroende av deras målsättningar, engagemang och prestation (Hassmén och Hassmén 2010, ss.193-195).

3.3.2. Roll- och ansvarsfördelning som en del av förberedelseprocessen

En viktig del i förberedelsefasen är hur olika talanger tas tillvara på och hur de olika rollerna i en grupp ser ut. Roll- och ansvarsfördelning beskriver Sandahl et al. (2010) som att de anställda behöver flytta sitt perspektiv från person till en roll, som är en del av systemet de befinner sig i, för att kunna agera i sin roll fullt ut. Genom att utgå från sina egna erfarenheter, känslor och förnuft samt i varje situation välja vilken del av sina känslor och drivkrafter de tar med in i arbetet, väljer individen det agerande som bidrar mest till systemets syfte. Det är även viktigt för medarbetaren att inse vad den egna kraften och kompetensen kan bidra med till verksamhetens syfte (Sandahl et al 2010, ss. 155-156,173).

Inom idrotten är rollfördelningen en kritisk strukturell del och definieras av det förväntade beteendet av en individ i en grupp. När gruppmedlemmarna förstår, accepterar och kan leva upp till rollen hon fått blir rollfördelningen mest effektiv. Gruppmedlemmens uppfattning om sin roll är nära relaterad till lagets prestation och ett korrekt genomförande av det individuella rollansvaret är avgörande för gruppens funktion. Genom kontinuerlig utbildning, analys och insatser för att integrera gruppen utvecklas rollerna. Sammantaget underlättar effektiv kommunikation mellan ledare och idrottare deras förståelse för rollerna vilket därmed ökar rollernas kvalitet (Kleinert et al. 2012, ss. 416-420). Tydligt definierade roller som är accepterade av alla lagmedlemmar är en viktig del i lagaktiviteter där medvetenhet, klarhet, respekt och acceptans för andra lagmedlemmars individuella olikheter har stor betydelse. Då varje individ upplever en rollöverensstämmelse och känsla av tillfredsställelse och självförverkligande kan rollerna, som identifierats och enats om, utföras mest effektivt (Jones 2002, s. 276).

I förberedelsefasen är det även viktigt att arbeta med målsättningar för att underlätta för gruppmedlemmarna att prestera i *sanningens ögonblick*. Störst chans att målen uppnås och att gruppen blir framgångsrik är när alla delar i organisationen samspelar och kommunicerar med varandra (Lugn och Rexed 2009, s. 132). Därtill beskriver Gary Yukl, forskare i management och psykologi, att medarbetare som är delaktiga i beslutsfattandet förbättrar sin förståelse för besluten samt tenderar att vara mer engagerade att uppnå målen (Yukl 2012, s. 468). Mål som är specifika, gemensamma, accepterade och utmanande beskriver ledarskapsforskarna Peter K. Mills, Richard B. Chase, Newton Margulies, är de mål som främst motiverar medarbetarna att arbeta mot dem. Målsättning är därmed ett verktyg för att uppmuntra individer att ett visst beteende kommer att resultera i en bra utgång gällande att nå målen (Mills et al. 1983, s. 306).

Pelare två kommer djupare gå in på vad motivation har för betydelse för att individer ska prestera i *sanningens ögonblick* serviceorganisationer. Alexander Lundberg, legitimerad psykoterapeut och arbetspsykolog, lyfter fram vikten av att skapa rutiner för hur organisationen ska fira om målen nås för att det skapar en god energi och motiverar de anställda att arbeta för att uppnå målen. Genom att göra något speciellt för att visa hur målen är uppnådda visas även hur målen värdesätts (Lundberg 2010, s. 168-169).

Packianathan Chelladurai, forskare i idrottsledarskap, beskriver att ledaren kan hjälpa lagmedlemmarna genom att länka deras personliga mål till organisationens stimulerande plan. Därtill underlättar det för lagmedlemmarna om ledaren identifierar de specifika aktiviteter och prestationer som krävs för att uppnå målen (Chelladurai 2009, s. 302). Gershon Tenenbaum och Robert C. Eklund, båda forskare i psykologi, beskriver att individuella målsättningar uppkommer genom att spelarna blir frågade vad de anser är kriteriet för att de ska känna sig framgångsrika i en specifik situation. Vidare beskriver författarna att målsättningar skapar en känsla av att arbete lönar sig inom idrott och att detta genererar en högre grad av prestation vilket leder till framgång (Tenenbaum och Eklund 2007, s. 6-9).

3.4 Pelare 2: Motivation

Motivation är en avgörande förutsättning för individer och grupper att prestera i *sanningens ögonblick* vilket är återkommande i både service managementlitteratur och idrottslitteratur. Motivation utgör pelare två i prestationshuset och är en del som håller huset samman. I avsnittet presenteras vikten av att skapa motivation och engagemang hos medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick*.

Motivation inom organisationer beskriver Anders Lugn, konsult inom kommunikation och ledarskap, och Birger Rexed, specialist inom företagshälsovård och organisationskonsult, som viktigare än resurserna i organisationen. Trots dåliga odds kan människor lyckas om de är motiverade, då motivationen är den främsta drivkraften för att lyckas (Lugn och Rexed 2009, s. 106). Thomas Andersson och Stefan Tengblad, båda forskare i företagsekonomi, beskriver att motivation är något individuellt och förändras även över tid, där förväntningarna styr hur motiverade individerna blir. Motivation kan uttryckas som huruvida de kan se ett samband mellan sin arbetsinsats och resultatet, om det ger dem en belöning samt hur väl belöningen motsvarar deras önskan. Författarna belyser hur viktigt det är för ledaren att arbeta med varje

medarbetarrelation för att förstå varje individs motivationsfaktorer (Andersson och Tengblad i Jönsson och Strannegård 2009, ss. 259-260).

Inom idrottspsykologin beskrivs att individer blir motiverade att hålla gruppen intakt när hon upplever att gruppen bidrar till att uppfylla hennes individuella mål, och när gruppen tillfredställer hennes behov av närhet eller gemenskap (Hassmén och Hassmén 2010, s. 292). I ett lag finns det ett nära samband mellan coachens ledarstil och hur motiverande klimatet är. Coachens ledarstil påverkar även hur effektivt samarbetet inom laget är samt atleternas psykiska och mentala hälsa. Det finns även ett nära samband mellan ledares tro på sin egen kapacitet och prestationen i laget (Kleinert et al. 2012, s. 416). Motivationen uppstår då det finns en riktning, ett mål att uppnå, där riktningen handlar om hur passionerad individen är att uppnå målet. När passionen är harmonisk strävar individen för att uppnå målet med glädje och lust (Hassmén och Hassmén 2010, ss. 222-223).

3.4.1 Engagemang som en del av motivation

De anställdas engagemang tydliggörs genom vilken grad de personligen känner sig motiverade att arbeta bättre för att uppnå organisationens mål, utöver det som krävs för att behålla arbetet. Det finns flera skäl till att engagemanget kommer påverka arbetsprestationen då engagemang ofta är positivt för arbetstillfredsställelsen och sinnestämningen hos den anställde. Engagemanget synliggörs även genom hur de anställda uttrycker sig i sina rollföreställningar samt deras föreställningar gällande organisationen, ledaren och sina arbetsvillkor. Den anställdes arbetstrivsel uppstår när individen uppskattar sitt arbete och det finns ett starkt samband mellan den anställdes arbetstillfredsställelse, kundnöjdhet och organisationens resultat. Ledningens insatser som påverkar arbetstillfredsställelsen hos personalen kan därmed påverka organisationens produktivitet och vinst då de anställdas engagemang ger konsekvenser för organisationen (Ram et al. 2011, ss. 122-123). Utöver förberedelser och motivation är kommunikation en förutsättning för att främja prestationer i *sanningens ögonblick* vilket kommande teoridel beskriver.

3.5 Pelare 3: Kommunikation

Pelare tre i prestationshuset är kommunikation vilket synliggörs i flera olika former där två viktiga delar utöver vardagliga kommunikationen uppstår i form av feedback och reflektion.

Kommunikation är den sista pelaren som håller huset upprätt och är viktigt för prestationen i *sanningens ögonblick* i både serviceorganisationer och idrottslag.

En rak och tydlig kommunikation beskriver Bojinka Bishop, forskare i kommunikation, bidrar till att skapa förståelse hos medarbetarna gällande vad som kommuniceras. Relevansen i kommunikationen beskrivs skapa ett sammanhang för de personer vilka kommunikationen rör och det är även viktigt att medarbetarna får tid att återkoppla kommunikationen.

Kommunikation är en tvåvägs-process där dialog underbyggs av ett givande och tagande av båda parter (Bishop 2006, s. 217-218, 221). Vidare beskriver Lugn och Rexed (2009) kommunikation som organisationens blodomlopp och nervsystem. De lyfter fram att utan kommunikation fungerar inte organisationer och det är enbart när kommunikationen inte fungerar som det märks. Genom kommunikationen utvecklas kunskapen inom organisationen vilket bidrar till att de kan möta den föränderliga världen. Organisationer består av flertalet medarbetare vilka har olika erfarenheter och kunskaper och genom kommunikationskanaler kan erfarenheterna bearbetas och bli en gemensam intelligens. Självbilden av organisationen grundas på den interna organisationen och fungerar inte den och medarbetarna upplever organisationen som dålig, är det också det som förmedlas till kunden (Lugn och Rexed 2009, ss. 130, 132).

3.5.1 Feedback och reflektion som en del av kommunikation

En viktig form av kommunikation är att ge feedback, genom konstruktiv feedback förbättras individens ansträngningar att uppnå mål samt främjar individens utveckling. Konstruktiv feedback underlättar även för individen att bli en bättre lagmedlem genom att hon förses med information (Wheelan 2010, s. 62). Feedback är delvis ett resultat av reflektion kring prestationer. För att öka effektiviteten är reflektion ett viktigt verktyg där olika faktorer vägs mot varandra för att nå den bästa lösningen. Genom att stanna upp och reflektera över vad man gör kan organisationer finna nya sätt att nå sina mål (Lugn och Rexed 2009, ss. 139-140). Det är viktigt att tala om känslor och reaktioner som uppkommer av reflektionen vilket kräver att ledaren integrerar feedback som en naturlig del av arbetet. Genom rutiner för feedback där utbyte av erfarenheter och reflektion sker, kan ledaren stärka självkänslan och självförtroendet hos medarbetarna (Sandahl 2010, ss. 192-194). Genom att ledaren ger en grupp positiv feedback stärks deras sammanhållning. Därtill kan gruppens utveckling främjas genom att ge gruppen belöningar genom att exempelvis uppmärksamma förslag och idéer de

bidragit med. För att främja att individer är motiverade och därmed skapa högpresterande lag måste lagets prestationer vara underlag för belöningsystem (Wheelan 2010, ss. 102, 25).

Inom idrottspsykologin beskrivs att avsikten med feedback är att ge information om hur väl individen har genomfört och uppfyllt förväntade prestationer och beteenden. Individer mottar feedback lättare när de vet vad som är positivt och negativt agerande samt vilket mål de strävar mot. Feedback gällande specifika beteenden och prestationer och som sker nära i tid efter prestationen utförts, medför att mottagaren kan relatera till den feedback som ges (Hassmén och Hassmén 2010, s. 305). Chelladurai och Delshad S Saleh, forskare i ledarskap, beskriver att det bara är ett lag som kan vinna i idrottstävlingar, vilket innebär att ett lag kan prestera max utifrån sina egna förutsättningar, men ändå förlora, därav kan även vissa positioner hamna i skymundan. Det är viktigt att ledaren uttrycker sitt uppskattande och ger komplimanger till spelarna för deras prestation och deras bidrag även om de inte vunnit matchen. Vidare beskriver forskarna att positiv feedback är en avgörande faktor för motivationsnivån hos atleterna (Chelladurai och Saleh 1990, ss. 41-43).

3.6 Sammanfattning av teorier

Vi har nu gått igenom vilka teorier vi kommer grunda uppsatsen på. De centrala aspekterna i denna uppsats är prestation och sammanhållning och de pelare vi har beskrivit i teoriavsnittet skapar förutsättningar för att sammanhållningen ska fungera och för att prestationer ska kunna ske. Genom förberedelser motivation och kommunikation, skapar organisationer och idrottslag förutsättningar för att hjälpa medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick*. Huset hålls upprätt av dessa pelare med förankring i en stabil grund och med denna metafor vill vi tydliggöra vikten av att en organisation ser till alla dessa delar. De teorier vi funnit inom serviceorganisationer och idrottslag har flertalet liknande beskrivningar av de centrala delarna, som exempelvis behovet av kommunikation, motivation, målformulering och sammanhållning. Dessa teorier ska nu betraktas i verkligheten för att undersöka huruvida dessa likheter finns i verkligheten genom att sätta begreppen i relation till insamlad empiri.

4 Matchavgörande

Vi har nu kommit till matchens avgörande del, där allt ställs på sin spets och följande kapitel kommer visa om vi har det som krävs för att vinna matchen. Vi kommer behandla uppsatsens empiriska grund och analysera den utifrån den teoretiska grunden till uppsatsen. Avsnittet kommer att följa prestationshusets struktur där vi inleder med prestation, därefter följer sammanhållning, förberedelser, motivation och kommunikation. Avsnittet har som uppgift att genom respondenternas svar finna styrka i de teorier vi presenterat som viktiga för att uppnå prestation i *sanningens ögonblick* i serviceorganisationer.

4.1 Taket: Prestation

Prestation är det centrala i denna uppsats och följande avsnitt behandlar den empiri vi funnit genom genomförda intervjuer där ledarna nedan beskriver *sanningens ögonblick*. OL2 beskriver nedan att *sanningens ögonblick* i serviceorganisationer är mötet med kunden:

Jag skulle säga att sanningens ögonblick det är ju när man får ett bevis på att man på något sätt överträffat kundens förväntningar ... den största utmaningen är ligger i att just verkligen förstå vad kundens utmaning är. (Intervju med OL2 2013-04-23)

Citatet ovan visar att det är just i mötet med kunden som medarbetaren ska prestera och möta kundens förväntningar och där kundens upplevelse är i centrum. Vidare lyfter IL3 fram att *sanningens ögonblick* är när kunderna är som flest, under exempelvis en högtid då butiken ska vara på topp och personalen ska vara trevlig. Även IL3s beskrivning av *sanningens ögonblick* visar att det handlar om att möta kunden och tillfredsställa kundens behov. Alvehus (2012) beskriver det som en extra utmaning, att få personalen att alltid ge en bra bild av organisationen ut mot kunderna och gällande tjänster ges enbart en chans då tjänsten produceras och konsumeras samtidigt (Alvehus 2012, s. 20). Svårigheten i att få alla att prestera i en serviceorganisation, tror IL3 grundas i att flertalet medarbetare går dit enbart för att utföra sitt arbete och att de saknar motivation. OL4 tror att drivet att prestera i hennes organisation bygger på det ideella engagemanget, att medarbetarna trivs och tycker arbetet är roligt. Hon berättar att det även handlar om att ta tillvara på de individuella kompetenserna för att medarbetarna ska prestera som bäst i de möten som sker med deras organisations kunder.

Hon jämför vidare sitt nuvarande arbete med en tidigare arbetsplats inom samma bransch. På den tidigare arbetsplatsen förlorade många anställda glädjen och utförde arbetet bara för att få sin lön, medan på hennes nuvarande arbetsplats är det glädjen och lusten som driver medarbetarna och inte pengarna (Intervju med OL4). Ovanstående avsnitt visar att det handlar om att tillfredställa kundens förväntningar i *sanningens ögonblick* och att detta ska göras genom en engagerad och trevlig personal. Vidare framkommer att en engagerad personalstyrka skapas genom att medarbetarna tycker att arbetet är roligt och att de trivs på arbetsplatsen.

Sanningens ögonblick är matchen, det är ju vårt tillfälle där vi ska prestera, där det skärskådas vilka vi är.
(Intervju med IL1 2013-04-29)

Ovanstående citat beskriver hur *sanningens ögonblick* synliggörs inom idrotten enligt IL1, där IL1 beskriver *sanningens ögonblick* som matchen och det tillfälle när spelarna skärskådas och individernas prestationer är i centrum. Även IL 5 benämner *sanningens ögonblick* som matchen där spelarna måste prestera, varje sekund de är inne på planen. Ovan har uppsatsens empiriska material visat hur *sanningens ögonblick* beskrivits av våra respondenter nedan följer den empiriska del som berör grunden i vårt teorihus, sammanhållning.

4.2 Grunden: Sammanhållning

Nedan beskriver ledarna begreppet sammanhållningen och dess påverkan på prestation där OL4 genom citatet definierar sammanhållning.

... sammanhållning är ju att man respekterar och peppar varandra att man tror på att man vill åt samma håll även om man kanske går på precis samma väg för att komma till det där målet att alla vill samma sak.
(Intervju med OL4 2013-04-22)

OL4 beskriver sammanhållning som att alla medarbetare respekterar varandra och känner att de vill åt samma håll. OL4 berättar vidare att ledaren har en viktig roll i att involvera alla medarbetare i verksamhetsplaneringen och att anordna teamdagar samt att ge medarbetarna feedback på vad de gör. OL1 och OL2 belyser att de arbetar med aktiviteter där sammanhållningen stärks, exempelvis genom konferenser som sker en gång per år och fredagspub två gånger om året. OL5 beskriver vidare sammanhållning som att skapa en gemenskap i gruppen och ta ansvar för att arbeta över gränserna, att se till att hela organisationen arbetar tillsammans och gör sitt bästa. Respondenternas syn på sammanhållning och syfte tolkar vi som att det samstämmer med Schutz (1997) syn på och

beskrivning av sammanhållning, att ett lags produktivitet avgörs av individernas förmåga att samarbeta samt deras känsla av att de produceras bättre tillsammans (jfr Schutz 1997, ss. 125-127).

Beskrivningarna visar att serviceorganisationer arbetar med sammanhållning och att det handlar om medarbetarnas inställning till arbetet och varandra. Insatserna för att skapa sammanhållning beskrivs ovan att det sker via korta insatser. Uppsatsens empiriska undersökning har visat det som även Kleinert et al (2012) lyfter fram att insatser för att skapa sammanhållning tenderar att vara korta inom serviceorganisationer (jfr Kleinert 2012, s. 214-215).

OL5 lyfter fram vikten av att skapa en vi-känsla där alla arbetar tillsammans för att uppnå målen och att sammanhållningen kollegorna emellan är en viktig del då de fungerar som säkerhetsventiler och stöd åt varandra i att hantera missnöjda kunder.

... det viktiga är att man har högt i tak, och som ledare kan ta emot kritik och förstår att det här som jag har gjort kanske inte var så bra nu får vi ändra på det här... Lyssna och vara lyhörd det är en av ledarnas viktigaste uppgifter för det är så lätt att som ledare att vilja skylla ifrån sig och har man en ledare som skyller ifrån sig ja då kan man ju inte förvänta sig att medarbetarna inte ska göra det. (Intervju med OL5 2013-04-22)

Ovan belyser OL5 att ledaren måste etablera ett arbetsklimat där alla individer vågar uttrycka det de känner, att det ska vara högt i tak och att ledaren ska lyssna och vara lyhörd vilket OL5 beskriver är en av ledarens viktigaste uppgifter. OL5s beskrivning om vikten av att ledaren lyssnar och är lyhörd liknar vi med Bennis (2007) beskrivning, att människor ger allt i en organisation när de känner sig bekräftade, att de utvecklas och att ledaren bryr sig om dem, när de upplever att de arbetar i en organisation som är byggd på tillit (jfr Heard 2007, s. 159). Vidare lyfter OL5 fram vikten av om ledaren får kritik ska hon ta till sig det och inte skylla ifrån sig då ledarens agerande speglar av sig på hur medarbetarna agerar i olika situationer (Intervju OL5). Ram et al. (2011) beskriver att ledningens agerande, organisationens resurser och utveckling grundar serviceklimatet och hur detta stöds ligger till grund för om prestationer blir effektiva (Ram et al. 2011, s. 122).

För att förbättra sammanhållningen i en grupp berättar OL5 att ledaren måste våga ta upp vad bristen i sammanhållningen beror på. Det handlar om öppenhet och ärlighet för att när organisationen inte har en fungerande grupp kommer inte produktionen att bli bra. Även OL1

och OL4 betonar vikten av att prata om problemet och att det ofta kan lösas kollegor emellan. Resonemanget att ledaren måste våga undersöka vad bristen på sammanhållningen beror på liknas vid Schutzs (1997) beskrivning, att grupperns prestationsförmåga stärks genom att man fokuserar på individerna och ser till att de kan samarbeta då samarbetet i en organisation är det bästa sättet att lösa problem (jfr Schutz 1997, ss. 125-127). OL5 lyfter vidare fram vikten av att ha ett öppet klimat där de kan diskutera med varandra om vad som fungerar eller inte, att prata ut i grupp, där problemlösning sker och delaktighet uppstår. Bennis (2007) belyser även han, i intervjun utförd av Heard, att det är ledarens uppgift att se till att alla känner delaktighet och är exalterade över vad de bidrar med, för att skapa en ostopptbar organisation (Heard 2007, s. 162).

Sammanhållning i ett idrottslag beskrivs på liknande vis som sammanhållning i en serviceorganisation och innefattar att alla strävar åt samma håll, oavsett om det är ett prestations- eller resultatmål och synliggörs av IL2 nedan:

Sammanhållning i ett lag betyder för mig att alla strävar åt samma håll, och att har man oavsett vilket mål man satt upp om det är ett prestationsmål eller ett resultatmål så jobbar alla för att nå dit tillsammans.

(Intervju med IL2 2013-04-23)

IL2 beskriver att faktorn som får ihop spelare i ett temporärt distriktslag är drivet hos spelarna att vilja spela fotboll och avancera. Sammanhållningen tillsammans med drivet resulterar i att individerna vågar visa upp sig och prestera vilket bidrar till att alla i gruppen utvecklas. IL3 belyser att sammanhållningen har stor del i varför de håller på, att de har en laganda och skoj ihop vilket även är grunden för om laget presterar bra. Resonemangen liknas vid hur Hassmén och Hassmén (2010) beskriver att spelare blir motiverade av att hålla gruppen intakt och när de upplever att gruppen hjälper henne att uppfylla sina individuella mål (jfr Hassmén och Hassmén 2010, s. 292).

IL5 lyfter fram att för att öka lagets prestationsförmåga måste de lita på varandra och det är sammankopplat med hur bra sammanhållning de har. Det handlar lika mycket om att spelarna ska lita på varandras förmåga som att de litar på ledaren, även då de misslyckas. Det ska finnas en trygghet i gruppen och den smittar vanligtvis av sig på alla gruppmedlemmar (Intervju med IL5). IL4 beskriver att grunden för ett bra samarbete är att alla respekterar varandra och att alla är där för att göra sitt bästa för laget. Beskrivningen av sammanhållningen liknas vid Hassmén och Hassmén synsätt där de betonar att grunden för sammanhållning i idrottslag är lagandan och vi-känslan (jfr Hassmén och Hassmén 2010, ss.

291-293). Hur bra sammanhållningen är visas ofta när det uppstår problem, hur spelarna reagerar och håller sig till det som bestämts, vid en dålig sammanhållning vill varje spelare lösa problemen själv och frångår det som bestämts då de inte litar på varandras kompetens (Intervju med IL4).

I högre lag inom idrotten är det stora skillnader på individer när det kommer till ålder och nivå vilket bidrar till att det är en utmaning att få ihop sammanhållningen. Många lag slås ihop och det blir lätt grupperingar men genom att individerna respekterar varandra och genom samarbetsövningar främjas sammanhållningen (Intervju med IL4). IL5 lyfter fram att individerna blir gladare om de känner att de är med i gruppen, den generella peppen i gruppen blir bättre och man hjälper varandra vid misslyckanden. Jones (2002) beskriver detta som att skapa ett positivt psykologiskt klimat som skapar förutsättningar för en fortsatt hög nivå av prestation (Jones 2002, ss. 275). Ledaren har en del i sammanhållningens utkomst men har inte en avgörande roll, utan kan enbart styra spelarna mot sammanhållningen. Det går inte att få alla spelare att gilla varandra men ledaren kan få dem att acceptera varandra genom sätta upp lagregler för hur spelarna ska agera mot varandra, att de ska hjälpa varandra även vid motgångar (Intervju med IL5). Avsnittet ovan visar att idrottsledarna ser kopplingen mellan sammanhållning och prestation och därav vikten av att upprätthålla ett bra samarbete i gruppen vilket tydliggörs genom citatet nedan.

... ja men ni måste acceptera varandra i alla fall och ja kanske sätta tydliga lagregler, att ja men även om det går så här så måste vi hjälpa varandra. (Intervju med IL5 2013-04-19)

IL5 beskriver att de arbetar mycket med att stärka sammanhållningen genom möten i laget att alla ska acceptera och respektera varandra så alla trivs och känner en trygghet i gruppen. Resonemanget kan liknas vid hur Jones (2002) beskriver att en social sammanhållning resulterar i individens känsla av stolthet att tillhöra laget, därtill uppstår en känsla av samhörighet och individerna tenderar att vara lojala mot varandra (Jones 2002, s. 276). Därtill arbetar IL2 med att förbättra sammanhållningen genom småtävlingar och samarbetsövningar där enbart ledaren och spelarna är närvarande. IL1 beskriver att när sammanhållningen inte fungerar arbetar de utifrån metoden, Team Compability Index (TCI) för att utvärdera relationerna i laget. Vissa positioner är mer beroende av en bra relation dem emellan, exempelvis är målvaktens relation till mittbacken viktigare än till en anfallare. Spelarna får själva utvärdera deras relationer och säga vilken relation de behöver stärka och vilken relation som är viktigast att arbeta med i stunden. Därefter får de två spelarna sätta sig öga mot öga

och prata om deras relation framför laget. Avslutningsvis får övriga lagmedlemmar komma med deras åsikter kring relationen och utvärdera hur bra de anser att relationen är. Det handlar om att vara transparent och öppen inför hela laget så alla är medvetna om hur sammanhållningen inom laget är. Sammanhållningen är avgörande för att de ska kunna prestera på topp och därmed behålla deras arbete (Intervju med IL1). Resonemanget av hur sammanhållningen påverkar lagets prestation liknas vid hur Barker et al. (2010) beskriver att sammanhållningen är länkat till lagets prestation, en bra sammanhållning resulterar ofta i bra prestationer (jfr Barker et al. 2010, s. 118). Ovan har begreppet sammanhållning analyserats utifrån vår empiriska och teoretiska grund. Både organisationsledarna och idrottsledarna beskriver begreppet på liknande vis men deras arbetssätt kring att främja sammanhållning skiljer sig åt. Grunden i uppsatsens teorihus, sammanhållningens påverkan på prestation har analyserats och följande del kommer behandla pelare ett vilket innefattar förberedelser för att hjälpa individerna att prestera i *sanningens ögonblick*.

4.3 Pelare 1: Förberedelser

Pelare ett i prestationshuset berör hur ledarna förbereder individerna inför prestation. I avsnittet kommer förberedelser att analyseras, samt roll- och ansvarsfördelning och motivation som en del i förberedelseprocessen.

OL5 lyfter fram att nästan alla organisationer har någon typ av kund antingen vid disken eller genom en tjänst. De personer som möter kunden måste förstå vem de har framför sig och vad personens behov är, utefter det vet individen hur kunden ska bemötas i *sanningens ögonblick*. Vikten vid att förstå kunden motiveras även av Ram et al. (2011) som belyser behovet av att undersöka vad kunderna förväntar sig av organisationen och sprida detta till alla medarbetare (Ram et al. 2011, s. 122). OL2 beskriver att de hjälper medarbetarna att skapa en förståelse för kundens behov i den unika situationen genom att de var sjätte vecka har ett utbildningstillfälle över lunchen där de pratar om olika moment i deras försäljningscykel där olika verktyg presenteras. Ovan framkommer det att förberedelsen inför prestationen i serviceorganisationer handlar om att undersöka vem kunden är för att anpassa mötet efter denne. För att få personalen att vilja prestera i kundmötet beskriver OL5 att det gäller att få dem att våga, för att de ska få känna glädjen och lyftet av att hjälpa en annan människa vilket följande citat belyser:

... det handlar om att det jag gör ger mig någonting tillbaka om jag kan bemöta en människa så jag ser att jag lyfter den, att jag ser att den blir glad ... (Intervju med OL5 2013-04-22)

OL5s beskrivning av att våga liknar vi med Bennis (1994) beskrivning, att effektiva ledare alltid fokuserar på positiva mål och ser misslyckanden som en språngbräda för framtiden och att ledarens tilltro speglar av sig på organisationen (jfr Bennis 1994, ss. 78-79). OL5 och OL4 lyfter fram att vissa situationer är svårare, exempelvis då man som anställd får kritik av en kund och belyser att lösningen för att bemöta missnöjda kunder är att möta dem med ett lugn. För att hantera kritik från kunder krävs även att ledaren satsar på utbildning och information till personalen inför kundmötena, de behöver få hjälp för att lära sig att förstå att kritiken inte är personlig, utan riktad mot dem som medarbetare för organisationen. OL5 beskriver hur ledaren kan hjälpa medarbetaren att hantera kritik nedan:

Ja det är en utbildningsfråga, utbildning och informationsfråga helt enkelt... man måste få chansen att få lära sig och förstå det här och det handlar om att förstå sig själv som individ också just det här att vi tar det personligt. (Intervju med OL5 2013-04-22)

OL5 poängterar ovan vikten av att medarbetarna får utbildning hur de ska hantera kunder i kundmötet så de själva inte påverkas på ett personligt plan. Sandahl et al. (2010) belyser även de att de anställda som har insikt i att de har en roll i ett system, och väljer vilken del av sina känslor de tar med i systemet är de personer som kan agera bäst för systemets syfte (Sandahl et al. 2010, ss. 155). OL5 lyfter vidare fram att medarbetare som saknar självinsikten ofta bemöter kunden med samma irritation som kunden har och mötets resultat blir negativt för både kund och medarbetare. Ledarna måste ge medarbetarna utrymme att kliva åt sidan och ventilera då de mött missnöjda kunder för att lätta på det känslomässiga trycket gällande kundmötet (Intervju med OL5). Korczynski (2003) beskriver medarbetarens agerande, att ventilera med kollegor, som att de skapar communities of coping, vilket hjälper de anställda att härda ut de påfrestande situationerna i mötet med kunden (Korczynski 2003, ss. 57-59).

Likt hur vissa ledare i serviceorganisationerna betonar vikten av utbildning för att underlätta för medarbetarna att prestera i kundmötet belyser IL4 och IL1 vikten av att ge spelarna verktyg genom att förbereda dem inför matcher. Ledarna behöver engagera sig och vara öppna inför spelarna genom att kommunicera kunskap och kunna bistå med råd (Intervju med IL1). Kleinert et al. (2011) lyfter fram sambandet mellan ledarens stil och hur motiverade atleterna är samt att det finns ett starkt samband mellan ledarens tro på sig själv och lagets tillfredsställelse, effektivitet och prestation (Kleinert et al. 2011, s. 416).

IL4 och IL1 beskriver att en noggrann förberedelse sker inför match för att skapa förutsättningar för spelarna att kunna vara starka mentalt, där IL4 berättar att de alltid går igenom hur det andra laget spelar och hur detta påverkar det egna laget. IL1 beskriver att han arbetar med en noggrant utformad förberedelse som startar två dagar innan match då motståndarna analyseras och därefter tränar laget utifrån denna information. Dagen innan match berörs endast det egna lagets prestation, varje spelare ges tre nyckelpunkter som de ska prestera utifrån. Dessa tre punkter utvärderas sedan efter varje match och spelarna får statistik på hur väl de har lyckats med sina passningar och liknande. På matchdagen pratar de varken om motståndarna eller om den egna prestationen, vilket IL1 synliggör nedan:

... alla vet förutsättningarna och så har vi försökt att arbeta för att man just ska kunna vara 100 procent mentalt där och få rätt förutsättningar ... (Intervju med IL1 2013-04-29)

IL1 beskriver vidare att det ger spelarna en bra bas för att de bara ska kunna koncentrera sig på det mentala när matchen väl sker. Harmison (2011) beskriver mental förberedelse som en förutsättning för att atleterna ska nå sin maximala prestation, tillsammans med målsättning och planering inför tävling (Harmison 2011, s. 5). Vidare lyfter IL1 även fram, till skillnad från organisationsledarna, att det handlar om att ha en fullständig fysisk och mental styrka för att kunna prestera när det väl gäller (Intervju med IL1). *Sanningens ögonblick* upplevs olika från individ till individ och OL3 lyfter fram vikten av att individen mår bra och har ett självförtroende att prestera. För ledarna handlar det då om att ge individerna förtroende och att skapa en tillit för att prestationen ska uppstå. IL4 belyser vikten av fokus och likt de andra är den mentala styrkan något som berörs. I IL4s svar belyses delar vilket kan liknas vid vad högprestationspyramiden innehåller, beskriven av Loehr och Schwartz (2001), som fysisk aktivitet i kroppen och mental kapacitet att vilja nå ett mål. Den mentala styrkan och den fysiska kapaciteten tillsammans med en känsla av mål och syfte skapar motivation och fokus, samt ger energi även i motgångar vilket bidrar till att den ideala prestationsnivån nås (jfr Loehr och Schwartz 2001, ss. 122-126).

4.3.1 Självförtroende som en del av förberedelser

Det är viktigt att ledaren betonar att spelarna inte får sluta tro på sig själva och det är en av de svåraste bitarna för spelarna. (Intervju med IL2 2013-05-02)

Spelarens självförtroende berör IL2 genom att belysa att i ett distriktslag, där det är hög konkurrens, är det viktigt att individerna har ett självförtroende för att de inte ska underprestera till följd av pressen. Denna uppfattning, att det är viktigt att arbeta med självförtroendet, kan liknas vid Sandahls et al. (2010) resonemang att när självförtroendet och självkänslan sviktar, tenderar individers beslutsförmåga och problemlösning att påverkas (jfr Sandahl et al. 2010, s.186). Även IL5 lyfter fram att en av de svåraste utmaningarna som ledarna möter är att få spelarna att tro på sig själva under prestationspressen, det handlar om att de ska ha ett förtroende både för sig själva och för ledaren vilket citatet nedan belyser.

Självförtroende, att man tror på sig själv och att man har självförtroende. Att man har förtroende från sina lagkamrater och sina ledare och ja sig själv framförallt. (Intervju med IL5 2013-04-19)

Vidare lyfter IL5 fram att det främst är spelarens eget ansvar att tro på sig själv, men en ledare som förmedlar ett starkt självförtroende för sig själv och gruppen, underlättar även för spelarna att tro på sig själva. Kleinert et al. (2012) belyser att det finns ett samband mellan ledarens tro på sin egen kapacitet och sin effektivitet att influera atleternas tillfredsställelse, gemensamma effektivitet och prestation (Kleinert et al. 2012, s. 416). Ett verktyg för att stärka spelarnas självförtroende är att arbeta med mental träning, där de ska visualisera att de lyckas i situationerna (Intervju med IL5). IL2 menar att det handlar om att ledaren måste inge ett lugn, att det är okej att misslyckas, att man måste våga misslyckas för att lyckas. Vidare måste ledaren beskriva att underprestation inte är specifika situationer utan ska ses ur ett långsiktigt perspektiv för att få spelarna att våga misslyckas (Intervju med IL2). Genom att göra misstag tillsammans utvecklas och lär sig individer och nederlag kan bidra till att laget blir starkare då alla upplever nederlaget på liknande vis och tillsammans strävar efter att det inte ska inträffa igen (Heard 2007, s. 162).

4.3.2 Roll- och ansvarsfördelning som en del av förberedelser

Roller och arbetsuppgifter är en viktig del av förberedelser där OL5 lyfter fram att medarbetarna måste känna att de har en arbetsuppgift som är på samma nivå som deras kompetens samt att de har stöd från ledaren även om de inte fattar ett hundra procentigt bra beslut. OL1 lyfter fram att medarbetarna har ett målkontrakt vilket visar på den prestation som förväntas av dem och vad kompensationen utgår ifrån. Kompensationen i deras organisation påverkas även av individens engagemang gällande förbättringsförslag samt hur bra man är på att samarbeta. OL2 belyser nedan att medarbetarna behöver känna att de

utvecklas och att detta uppmärksammas genom att ha en tät dialog mellan ledare och medarbetare.

... och att de känner att de utvecklas i sina roller så att man har en tät dialog med sina medarbetare...

(Intervju med OL2 2013-04-23)

OL5 beskriver att alla medarbetare är olika och ledaren måste förstå vad individens intresse är, vad de brinner för och är engagerade i och därefter se till att detta matchas med medarbetarens uppgift. Det är när medarbetaren har ett engagemang och intresse för uppgiften som hon presterar som bäst. Vikten av att förstå medarbetarens drivkraft kopplas till Ram et al. (2011) beskrivning att anställdas engagemang tydliggörs genom hur de personligen arbetar för att uppnå organisations mål (jfr Ram et al. 2011, s. 122).

För att skapa en trygghet i gruppen är det viktigt med öppenhet och ärlighet, att ledaren lyssnar och finns där för sina medarbetare. Även rutiner kan underlätta för tryggheten i gruppen då merparten av personalen i serviceorganisationer måste fatta egna beslut i bland annat mötet med kunden och ta ansvar för det (Intervju med OL5). Alla i personalen är en viktig kugge i gruppen och individernas sinnessillstånd påverkar resten av gruppen, därför är det viktigt att ledaren är tydlig med att visa var organisationen står och är på väg. Det är även viktigt att ledaren är tydlig med ansvarsfördelning och ger mandat till gruppmedlemmarna så alla vet vad de ska förhålla sig till och vet när de gör ett bra arbete eller inte (Intervju med OL4). En tydlig ansvarsfördelning beskriver Sandahl et al. (2010) som viktig för att individen ska inse vad den egna kompetensen kan bidra med till verksamhetens syfte (Sandahl et al. 2010, s. 173).

Roll- och ansvarsfördelning inom idrottslag beskrivs genom citatet nedan:

... tydliga roller, så att man vet som är ens uppgift, inom basket är det ganska så specifikt, är du skytt eller försvarare att du ska veta att du är vårt lags bästa försvarare så du ska inte skjuta massa skott... du ska försvara... att man förstår att man är en pusselbit i det hela allt (Intervju om IL4 2013-04-24)

IL4 beskriver ovan att rollfördelningen är en förutsättning för att skapa en fungerande helhet och gör att spelarna förstår att de är en pusselbit i det hela och att ledaren ser dem som viktiga för den roll de har i laget. IL4s beskrivning av rollfördelningen kan jämföras med hur Kleinert et al. (2012) beskriver att gruppmedlemmens uppfattning om sin roll ger effekter på lagets prestation och ett korrekt genomförande av det individuella rollansvaret är avgörande för gruppens funktion (Kleinert et al. 2012, s. 416). IL5 belyser att han skapar spelsystem där

spelare som är starka i sin roll får utrymme att utföra det som de är bäst på. Därtill försöker han anpassa sina spelare efter motståndet genom att berätta vem som är motståndarens bästa spelare och sedan välja ut den spelare som klarar av motståndaren på bästa sätt. Jones (2002) beskriver att nyckelfaktorn inom högpresterande lag är att kunna balansera individuella behov och lagets behov (Jones 2002, s. 276).

4.3.3 Målsättningar som en del av förberedelser

Utöver roll- och ansvarfördelningen är målsättningar en viktig del av förberedelsefasen inför prestationen i *sanningens ögonblick*. Nedan berättar OL2 att de arbetar med målsättningar som både är generella och individuella.

Vi sätter mål både på, dels har vi långsiktiga mål och strategier som vi tittar på eventuellt reviderar och sen så har vi mål då på årsbasis också som vi sen i sin tur bryter ner på de olika teamen i organisationen som i sin tur bryter ner dem på de olika individerna. (Intervju med OL2 2013-04-23)

OL3 beskriver att de säkerställer att deras mål är välkända i organisationen genom att ha återkommande samtal där målen kommuniceras. Genom dessa samtal skapas även en delaktighet i organisationen där medarbetarna får vara med och ta fram dessa mål. OL2 beskriver att organisationens målsättningar bryts ned på individnivå där det även diskuteras kring individuella prestationer och vad medarbetarna ska uppnå. OL5 beskriver att när de anställda får vara med och komma med idéer skapas även en vilja att arbeta för att förverkliga dessa. Yukl (2012) beskriver att de medarbetare som är delaktiga i beslutsfattandet också är de som främst är engagerande att sträva mot besluten (Yukl 2012, s. 468). Att arbeta med tydliga målsättningar är en grund för framgångsrika organisationer där ledarens uppgift är att skapa förutsättningar för och främja att medarbetarna uppnår målen (Lugn och Rexed 2009, ss. 40-43). OL2 beskriver att organisationens målsättningar bör stretchas för att få medarbetarna att känna en vilja att prestera sitt yttersta (Intervju med OL2). Ovan visas det att serviceorganisationer arbetar med både generella och individuella målsättningar samt att de arbetar med att få organisationsmålen välkända i hela organisationen för att alla ska arbeta mot dem.

Även inom idrotten arbetar ledarna med målsättningar och IL4 lyfter fram att från ledarens sida är de individuella målsättningarna vanligtvis prestationsmål medan spelarna själva ofta har flertalet andra mål som exempelvis att nå en högre division eller ett lag. IL1 berättar att deras målsättningar bygger på ett resultatmål men att det målet inte är i fokus under säsongen utan att det då enbart handlar om prestationsmål. Han beskriver att resultatet kan vara det

enklaste sättet att utvärdera en match på, men att ledaren istället måste se till hur spelarna presterat. Målsättningarna sker på olika sätt och IL5 lyfter fram att deras målsättningar formuleras på ett lagmöte i början av säsongen där ledaren vill få alla spelare delaktiga i målen och hjälper även dem i att finna rätt mål. IL5 berättar nedan att de individuella målsättningarna sker genom individuella samtal med spelarna och det är viktigt att försöka samordna dessa olika mål samt klargöra hur deras prestation behöver förbättras för att nå individuell framgång.

... på det optimala sättet är att man har möte innan säsongen börjar och diskuterar målbilder och målsättningar, och att man även under säsongen, det är samma har möten och diskuterar hur ser ni på det här, hur vill vi göra, vad vill vi uträtta här. (Intervju med IL5 2013-04-19)

Arbetet med målsättningarna som IL5 nämner ovan kan liknas vid Tenenbaum och Eklund (2007) resonemang kring vikten av att finna varje individs kriterium för när de upplever framgång vilket skapar individuella målsättningar hos varje spelare (Tenenbaum och Eklund 2007, s. 6). Även Jones (2002) beskriver att gruppmedlemmarnas deltagande gällande målformulering är viktigt för att målen ska vara överenskomna och delade samt att målformuleringen ska vara en kontinuerlig process (Jones 2002, s. 276). Inom idrott blir de långsiktiga målen nedbrutna i ett stort antal delmål det vill säga matcherna. Ungefär en gång i veckan sker ett delmål och det gör det enkelt för spelarna att vilja prestera mot målen (Intervju med IL5). Vidare lyfter IL5 fram att det är motiverande för spelarna att hela tiden ha matcher att se fram emot då det höjer spelarnas fokus och det långsiktiga målet är lättare att visualisera.

... då blir det lättare att träna om man känner att ja men nästa vecka ska vi klara av detta, måste vi kunna detta ... det blir lättare att jobba steg för steg, har du ett mål som är för långt bort är det svårt att visualisera hur det kommer att se ut. (Intervju med IL5 2013-04-19)

IL5 berättar vidare att ledaren måste uppmärksamma de små sakerna som inte syns i matchprotokollet för att visa spelarna hur viktiga dessa bitar är för helheten. Nedan beskriver IL5 att det blir mer genuint och betydelsefullt när laget kommit fram till regler och mål tillsammans.

Om de själva får komma fram till det ... det blir mer genuint, det blir vi som tagit fram det här istället för att det är vår ledare som bestämt att det är så här vi ska göra. (Intervju med IL5 2013-04-19)

IL1 beskriver att de arbetar mot ett långsiktigt mål, men att de hela tiden arbetar med delmål under vägen. Han betonar vikten av att göra det som är möjligt, spelarna ska inte komma till matchen för att prestera det som är nödvändigt. Han berättar att de hela tiden ser över om det gör det möjliga, att de alltid gör sitt yttersta för att närma sig målen, att de är inne i en process i att nå ett framtida mål (Intervju med IL1). Både serviceorganisationer och idrottslag arbetar med målsättningar men där det framkommer att idrottslagen arbetar med mer frekventa delmål, det vill säga matcherna. Utöver förberedelsefasen är motivation en viktig del för prestationer i *sanningens ögonblick*. Nedan redogör vi för empirin i relation till teorin som berör pelare två, motivation.

4.4 Pelare 2: Motivation

Motivation skapar möjligheter för individer att prestera i *sanningens ögonblick* och OL1 lyfter fram att motivation inom serviceorganisationen handlar om att medarbetaren ska förstå sin del i helheten, att veta vad man som individ bidrar med till organisationen där målen har en viktig del. OL5 lyfter fram att det handlar om att ge personen ett ansvar som motsvarar personens kompetens vilket citatet nedan belyser.

Motivationen kommer som regel från att du känner dig engagerad i det du gör och det gör du om du tycker det är roligt och att du fått ett ansvar som motsvarar den kompetens du har så du känner att du klarar av det.
(Intervju med OL5 2013-04-22)

OL2 beskriver att motivation handlar om att vara passionerad i det man gör och visa att man vill ge det lilla extra och det är även det som bör uppmärksammas. Lugn och Rexed (2009) lyfter fram att motivationen i organisationen är viktigare än resurserna och att motivationen är den främsta drivkraften för att lyckas (Lugn och Rexed 2009, s. 106). Det handlar om att muntligt visa det i vardagen att berömma medarbetarna för arbetsinsatser samt att uppmärksamma medarbetarna med utmärkelser som exempelvis årets projektledare (Intervju med OL2). OL2s beskrivningar liknar Andersson och Tengblad (2009) beskrivning, att motivation är något individuellt och kan uttryckas som att huruvida de kan se ett samband mellan deras arbetsinsats och resultatet (Andersson och Tengblad i Jönsson och Strannegård 2009, ss. 259-260). OL4 verkar inom en organisation där medarbetarna arbetar ideellt och belyser att deras motivation handlar om att arbeta för ett högre syfte, att vilja få andra människor att må bra och ta hand om sig själva, man lever organisationen vilket handlar om kraft och energi. Synsättet att förstå individers drivkraft liknas vid Rams et al. (2011)

resonemang om vikten vid att undersöka vad som motiverar varje anställd för att de ska kunna erbjuda hög kvalitet i kundmötena (Ram et al. 2011, ss. 123-124).

Medan motivation i serviceorganisationerna handlar om att få medarbetarna att förstå att de är en del av helheten, lyfter ledarna i idrottslagen fram den inre motivationen som den största drivkraften hos spelarna. Den individuella inre motivationen är alltid viktigare än yttre motivationsfaktorer (Intervju med IL2).

... a och o enligt min uppfattning är den inre motivationen, man kan tillfälligtvis jobba med yttre motivation, olika straff och belöning, morot och piska, men i det långa loppet så tror jag att det är den inre motivationen.
(Intervju med OL3 2013-04-17)

OL3 belyser i citatet ovan, i rollen som idrottsledare, även hon vikten av den inre motivationskraften hos spelarna. IL2 berättar att i deras lag arbetar de med individuella samtal och målsättningar för att finna spelarnas inre motivationskrafter.

4.4.1 Engagemang som en del av motivation

En stor del av motivation handlar om engagemang och OL4 lyfter fram att de bygger sin organisation på personligt engagemang, glädje och att ha roligt på arbetsplatsen. Även OL3 beskriver att medarbetarna i hennes organisation har ett oerhört engagemang för idrotten vilket gör att de tar med hjärtat in i organisationen.

... väldigt mycket av en grundinställning hos de som jobbar här är i alla fall att de har ett oerhört engagemang och hjärta, i organisationen, i idrotten. (Intervju med OL3 2013-04-17)

Engagemang beskriver IL4 som stort inom idrotten då spelarna alltid lägger ner energi i att nå målen och vinna matcherna, vilket gör att ledarens uppgift att engagera spelarna blir enkel. IL1 beskriver att hans spelare har gjort en resa och är själva medvetna om hur många de konkurrerat ut på vägen vilket visar att deras engagemang för sporten är starkt. Hassmén och Hassmén (2010) lyfter fram att motivationen uppstår då det finns en riktning, ett mål att uppnå, riktningen handlar om hur passionerad individen är att uppnå målet med glädje och lust (Hassmén och Hassmén 2010, ss. 222-223).

Ovan har motivation analyserats utifrån vår empiriska grund, där vikten av individers engagemang i relation till prestation redogjorts vilket främst poängterades av idrottsledarna samt de organisationsledare vilka har en koppling till idrotten.

4.5 Pelare 3: Kommunikation

Den sista och tredje pelaren i uppsatsens teorihus berör kommunikation och dess inverkan på prestationer i *sanningens ögonblick*, nedan analyseras vår empiriska grund gällande kommunikation.

OL4 berättar att de lägger stor vikt vid att kommunicera genom ett stort antal möten samt via intranät och utskick till medarbetarna. OL5 lyfter fram vikten av att alla kan tala öppet med varandra i organisationen för att varje individ ska veta vad som förväntas av dem och de andra i organisationen. OL5s beskrivning tolkar vi som Bishop (2006) beskrivning, att en klar och tydlig kommunikation skapar förståelse och sammanhang för medarbetaren (Bishop 2006, s. 217).

IL2 beskriver den optimala kommunikationen inom ett idrottslag som öppen, rak och ärlig där den konstruktiva kritiken bör ha störst plats.

... jag har fått den uppfattningen i alla fall att, att det är väldigt skönt att man kan vara väldigt rak i sin kommunikation och inte linda in så mycket saker ... då är det viktigt då man är rak, att vara konstruktiv i det man säger (Intervju med IL2 2013-05-02)

Vidare berättar IL2 att den öppna kommunikationen leder till att en tillit och en trygghet skapas i gruppen vilket gör att spelarna vågar prestera. IL4 beskriver att kommunikation inom ett idrottslag till stor del handlar om att sätta ramar och sedan vara öppen i sin kommunikation. Spelarna ska kunna diskutera med ledarna så att de kan förstå vad ledarens tanke är. En öppen kommunikation leder till att man öppet kan kritisera varandra utan att det ska bli personligt, att arbeta för att kritiken ska föra gruppen framåt (Intervju med IL4). Kleinert et al. (2012) beskriver att genom öppna kommunikationskanaler möjliggörs att tränare och idrottare lär känna och förstår varandra (Kleinert et al. 2012, s. 419). IL1 poängterar att kommunikationen har en avgörande roll och att den ska vara så rak som möjligt för att inget ska missförstås. Då de är ett internationellt lag är det viktigt att alla förstår varandra och därmed har de valt att alla i laget måste prata svenska för att de ska kommunicera ihop. Jones (2002) belyser vikten av lagstadgor vilka innefattar överenskomna värden och detta styr lagets beteende för att skapa sammanhållning (Jones 2002, s 276). IL1 berättar vidare om hur de arbetar med kommunikation för att främja samarbetet i laget. Alla spelarna måste gräva djupt i sig själva och vara öppna även om det känns obehagligt ibland,

då de inte har råd med att bli bekväma i sina positioner. IL1s beskrivning av den raka kommunikationen framkommer i citatet nedan.

... så att det handlar om att säga vad man känner i magen och inte låta det vandra upp till huvudet och förvrängas utan säg vad du känner. (Intervju med IL1 2013-04-29)

Kommunikationen har en viktig roll i både serviceorganisationer och i idrottslag och nedan redogörs för feedback och reflektion som en del av kommunikationen.

4.5.1 Feedback och reflektion som en del av kommunikation

OL4 beskriver att de en gång i månaden arbetar med feedbackrundan där varje person får säga något positivt hos varje medarbetare samt något personen bör utveckla. Hon lyfter fram att det är viktigt att man vågar prata om saker som eventuellt kan störa, att våga vara rak och direkt. Vikten av feedback beskrivs även av Wheelan (2010) som en del för att skapa sammanhållning i gruppen (Wheelan 2010, s. 102, 25). Även OL3 berättar att de arbetar med feedback i deras organisation och att det främsta utbytet av feedback sker under de coachsamtal som de har fyra gånger per år. OL1 lyfter fram feedback som ett sätt att arbeta med konflikthantering och att kontinuerligt prata om hur samarbetet fungerar vilket citatet belyser nedan:

... min erfarenhet är att det är väldigt bra olja i maskineriet att regelbundet prata om hur man tycker att det fungerar och olika tankar och känslor man har hur samarbetet fungerar... det brukar vara väldigt bra för samarbetet och resultatet och det man gör... (Intervju OL1 2013-04-16)

OL1s skildring av feedback och eftertanke för att förbättra samarbetet och resultatet liknas vid hur Lugn och Rexed (2009) beskriver denna typ av reflektion som ett sätt att lära sig att utföra saker på ett nytt sätt. Det handlar om att fundera över vad de gör och vad som kan göras bättre (Lugn och Rexed 2009, ss. 139-140). Vidare beskriver IL1 vikten av feedback i idrottslag genom följande citat.

Ser vi på våra spelare när vi testar dem mentalt så är näst intill alla av dem drivna av feedback som deras högsta drivkraft, vilja bli sedda, vilja få feedback så att ... ja utefter att vi vet det så har vi egentligen byggt en verksamhet på att ge så mycket feedback som möjligt. (Intervju med IL1 2013-04-29)

IL1 berättar ovan att feedback är det viktigaste verktyget för att skapa engagemang hos spelarna. Han beskriver vidare att det är viktigt att kunna designa en roll för att spelarna ska veta vad de får feedback på och att den rollen är det ledaren tror är viktigast för att vinna

matchen och spelarna blir därmed motiverade att prestera inom sin roll. Hassmén och Hassmén (2011) beskriver feedback som en viktig del inom kommunikation där fokus ligger vid specifika beteenden och prestationer (Hassmén och Hassmén 2011, s. 305). Även Kelletts (1999) resonemang kring feedback motsvarar idrottsledarnas sätt att ge feedback till spelarna på ett rakt och konstruktivt sätt (jfr Kellett 1999, s. 160-163). I idrottslag sker feedback varje gång de ses, att coacha en spelare är att hela tiden ge personen positiv och negativ feedback på vad individen presterar i olika situationer (Intervju med IL5). IL2 belyser vikten av att ge feedback över hur personerna fungerar i gruppen och att det är viktigt att finna tillfällen att alltid ge någonting tillbaka till spelarna individuellt. Även Chelladurai och Saleh (1990) beskriver vikten av att kontinuerligt ge positiv feedback kring spelares prestationer (Chelladurai och Saleh 1990, ss. 41-43). IL1 berättar att de arbetar med speed-dejting i laget där spelarna får ge varandra konstruktiv kritik under 20 sekunder, detta utan att spelarna behöva motivera eller förklara sin kritik. IL1 menar att öppenhet och en rak kommunikation skapar ett klimat där spelarna lär sig att ta kritik på ett bra sätt.

... men det har också varit vår träning att träna på att ge kritik och inte linda in saker och ting, utan vi har jobbat lite speeddejting-aktigt, de får bara sitta mitt emot varandra så får man 20 sekunder och så säger man "du skulle vara mycket bättre om du bara gjorde det här, det här, det här", inte väva in det i nånting alls utan bara säga det praktiskt och sen behöver man inte motivera det heller. (Intervju med IL1 2013-04-29)

IL4 berättar att de aldrig har möten direkt efter match utan först träningen därefter, detta för att både spelare och tränare ska hinna tänka igenom matchen och reflektera över vad som gjorts bra och dåligt. Det handlar då om att inge förtroendet till spelarna, att även om de är missnöjda med sin insats få dem att förstå att personen har sina lagkamraters och tränares fulla förtroende att försöka nästa match igen.

I detta avsnitt har vi redogjort för vår empiri och analys, där det har framkommit både likheter och skillnader mellan serviceorganisationer och idrottslag i deras särdrag och arbetssätt.

5 Slutsignal och matchreferat

Vi har nu redogjort för vår taktik gällande metodval följt av vår uppsats byggstenar. Därefter har vi redogjort för vårt empiriska material med löpande analys och nu återstår vår matchutvärdering där slutsatser lyfts fram och diskussion förs kring vårt resultat.

Diskussionen berör de delar vi funnit skiljer sig åt gällande serviceorganisationer och idrottslag och följer prestationshusets ordning. I detta avsnitt ges även förslag på framtida forskning och avsnittet avslutas med en lista i punktform över funna idrottsliga verktyg.

Utgångspunkten i diskussionen kommer att vara i forskningsfrågorna vilka lyder:

Hur beskriver ledare i serviceorganisationer utmaningarna i att få medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick*?

Hur beskriver ledare för idrottslag utmaningarna i att få spelarna att prestera i *sanningens ögonblick*?

Hur arbetar ledare i serviceorganisationer med sammanhållning för att få medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick*?

Hur arbetar ledare för idrottslag med sammanhållning för att få spelarna att prestera i *sanningens ögonblick*?

5.1 Utmaningar i att få individer att prestera

De utmaningar som ledarna lyft fram gällande prestation i *sanningens ögonblick* har gett oss bilden av att prestation inom serviceorganisation är svårare att identifiera och konkretisera för ledarna än för ledarna inom idrottslagen. Idrottsledarna beskrev alla att prestationen inträffar varje gång det är match. I serviceorganisationen upplever vi inte att *sanningens ögonblick* är en kontinuerlig del i arbetet utan inträffar vid specifika tillfällen då medarbetaren förväntas prestera utöver det vanliga. Respondenternas svar visade dock att det handlade om kundmötet och att tillfredsställa kundens behov. De poängterade att kundmötet behövde ha en positiv utgång för att kunden skulle må bra och ha en bra känsla av mötet och tjänsten. Däremot var

det enbart ledarcoachen, OL5, som belyste påfrestningarna för medarbetaren i kundmötet och vikten av att se till att även medarbetaren fick en positiv upplevelse av mötet.

Beskrivningarna av att kunden är i fokus i kundmötet bekräftade vad vi själva upplever som en brist i många serviceorganisationer, det vill säga att medarbetarens välmående i kundmötet ofta glöms bort.

5.2 Sammanhållning för att få individer att prestera

Under arbetets gång har det blivit allt mer tydligt hur viktig sammanhållningen är för att individer ska prestera och uppnå gemensamma mål. Idrottsledarna beskriver sammanhållning som grunden för all framgång, att om inte laget fungerar sker inte individuella prestationer. Idrottsledarna beskriver att de lägger mycket energi och tid på att skapa sammanhållning samt på att främja relationerna för att laget ska bli framgångsrikt. Både ledarna i serviceorganisationerna och i idrottslagen belyser begreppen öppenhet och ärlighet som grund för sammanhållning. Under studiens gång blev det tydligt för oss att innebörden av begreppen inte var detsamma för ledarna i organisationen och idrottsledarna. Idrottsledarnas beskrivning tydliggjorde vikten av att inte linda in sina åsikter utan att tala utifrån magkänslan och inte när känslan stigit till huvudet. Idrottsledarna betonar att öppenhet och ärlighet ska genomsyra hela laget och vara en självklarhet för alla. Vi upplever att den användningen av begreppen som ledarna i serviceorganisationerna har, inte ger samma känsla av tillförlitlighet, då de beskrev sina organisationer som öppna och ärliga men inte gav konkreta beskrivningar av hur detta synliggjordes. Vi ifrågasätter om deras organisationer är uppbyggda genom att de talar utifrån magkänslan. Grundat i vårt empiriska material konstaterar vi att öppenhet och ärlighet är en förutsättning för att alla ska arbeta tillsammans, oavsett om det är i en organisation eller i ett idrottslag. För att organisationen ska kunna bygga på öppenhet och ärlighet, behöver ledaren hjälpa medarbetarna att förstå vad som är relevant kommunikation. Ledaren måste även ge medarbetarna förutsättningar att kunna hantera och ta emot en rak kommunikation utan att förnärmas av den. När ledaren arbetar med öppenhet och ärlighet läggs grunden för en enad organisation likt hur idrottslagen skapar sammanhållning och därmed optimeras kundmötena i serviceorganisationerna.

Serviceorganisationernas beskrivning av aktiviteter för att främja sammanhållning upplever vi som punktinsatser och inte som en kontinuerlig del i arbetsprocessen. I idrottslagen arbetar de kontinuerligt med sammanhållning och när brister i sammanhållningen upptäcks uppmärksammas de direkt och löses tillsammans i laget. Vår empiri och teori stödjer att

långsiktig sammanhållning skapas genom att arbeta med sammanhållning som en kontinuerlig process istället för punktinsatser.

5.3 Förberedelser för att få individer att prestera

Under uppsatsens gång har vikten av att medarbetarna i serviceorganisationer fått tillgång till information samt att kommunikationen i företaget fungerat för att främja bra kundmöten synliggjorts. Ledarcoachen, OL 5, poängterade vikten av att ledare ger medarbetarna stöd och utbildning för att möta kunder, för både kundens och medarbetarens välmående. För att förbereda medarbetaren för kundmötet ligger fokus vid information och kommunikation inom serviceorganisationer vilket vi uppmärksammat bidrar till att medarbetaren som individ kommer i andra hand. Inom idrotten syftar förberedelserna till att optimera prestationen för varje individ och se till att de har förberetts både muntligt och praktiskt inför matcherna. Genom förberedelser vill idrottsledarna utveckla varje individ för att laget ska kunna prestera i *sanningens ögonblick*. Då idrottsledarna analyserar motståndarna och även de individuella prestationerna, blir det tydligt vad varje person bidrar med och vad de kan utveckla. Genom att även använda sig av dessa förberedelser i serviceorganisationerna, där det idag till största del handlar om att analysera motståndarna, kunden, kan serviceorganisationerna ta till vara på sina interna kompetenser på ett effektivt sätt. Inom idrotten, matchas varje individ utifrån personens egna kvaliteter och individen får konkreta råd kring hur hon kan agera i specifika situationer vilket är deras förberedelseprocess. Genom att arbeta med förberedelser i serviceorganisationer blir det tydligt vem som ska göra vad och detta leder till att medarbetarna får ett större självförtroende att utföra sina arbetsuppgifter. Idrottsledarnas verktyg i förberedelsefasen sammankopplar vi med utbildning av medarbetarna i serviceorganisationer vilka möter kunden, men om ledaren i serviceorganisationer använder sig av utbildning och förberedelser i större utsträckning än idag, kommer medarbetarna kunna genomföra *sanningens ögonblick* med högre kvalitet.

Inom idrottslagen poängterades det att spelarna både behöver vara mentalt och fysiskt förberedda inför prestationerna och att ledaren behöver ge spelarna verktyg för detta. Vi upplever att den mentala förberedelsen för individerna utgör en stor skillnad mellan idrotten och serviceorganisationer då serviceorganisationer inte arbetar med mental förberedelse inför prestation. När ledarna i serviceorganisationerna berör det mentala upplever vi att det snarare rör sig om ett allmänt välmående på arbetsplatsen. Det finns en medvetenhet om

sinnesstämningen, men verktyg ges inte för att direkt påverka medarbetarnas prestationer. I idrotten skapas förutsättningar inför varje prestation för att alla spelare ska kunna vara hundraprocentigt redo när prestationen ska ske. De arbetar även med visualiseringar för att kunna se hur prestationen ska lyckas. Idrottsledarna lyfte även fram spelarnas självförtroende som en del av den mentala förberedelsen då individer som har självförtroende vågar prestera vilket är grunden för att laget ska bli framgångsrikt. Ledarcoacherna, OL5, berörde att en del av utbildningen inför kundmötet borde innefatta självinsikt hos medarbetarna för att kunna hantera missnöjda kunder samt möta dem med ett lugn. Genom ett ökat självförtroendet hos medarbetaren får hon en bättre förståelse för kunden och kan därmed bemöta kritiken utan att ta det personligt. Ett ökat självförtroende hos medarbetaren skulle leda till ett bättre kundmöte för både medarbetaren och kunden. Vi finner dock det intressant att självförtroende i serviceorganisationer endast berörs när det handlar om att bemöta missnöjda kunder, medan idrottsledarna lyfter fram vikten av att skapa ett självförtroende inför varje prestationstillfälle. Självförtroende bör vara ett verktyg för varje serviceanställd för att veta vad som ska levereras i *sanningens ögonblick* och inte enbart för att bemöta missnöjda kunder. Vi är medvetna om att serviceorganisationer har ett stort antal *sanningens ögonblick* varje dag vilket stärker vårt argument att kontinuerligt förbereda medarbetaren inför prestation, för att de ska kunna hantera de emotionella påfrestningarna som kundmötena genererar.

5.4 Roll- och ansvarsfördelning för att få individer att prestera

En förutsättning för att kunna uppnå målen är att individerna vet vad de har för roll och att rollen är anpassad efter individens kompetens och engagemang. En tydlig roll är viktigt för att varje person ska veta vad som förväntas av henne och även vad de sedan utvärderas på. Vi upplever att ledarna inom idrotten gör rollerna tydliga för spelarna genom att tillsammans specificera vad deras unika kompetens är, vilket ligger till grund för deras roll. Inom idrotten vågar ledaren ta tillvara på varje individs kompetens och ger spelaren den position där hon är mest effektiv för laget. Spelarnas roller formas i syfte att matcha motståndarna för att lagets prestation ska bli så bra som möjligt. Vi menar att serviceorganisationer kan lära sig av idrottslag gällande att skapa tydliga roller och istället för att alla personer ska göra allt borde ledarna våga placera personer utifrån vad deras styrkor och intresse är. I vår uppsats har det uppkommit att kundmötet är betydande för serviceorganisationer vilket ger belägg för att de individer vars främsta styrka är att bemöta kunder, är de som ska ha dessa arbetsuppgifter för både kundens och medarbetarens bästa.

5.5 Målformulering för att få individer att prestera

Idrottslag har långsiktiga mål vilka är tydligt uppdelade i delmål, matcher, som gör det synligt för spelarna vad de strävar emot vilket håller spelarnas motivation uppe. Varje delmål följs av en utvärdering där ledarna analyserar allas prestationer och kompetenser för att sedan utveckla och omstrukturera dem, för att laget ska kunna prestera ännu bättre till nästa delmål, nästa match. Utifrån vår analys upplever vi att ledarna i serviceorganisationer kan lära från idrotten gällande att arbeta med delmål och tätare utvärderingar då deras organisationsmål ofta är långsiktiga och blir svåra för medarbetarna att se sin del i. Tydliga delmål och kontinuerliga utvärderingarna främjar medarbetarnas motivation och engagemang att sträva mot målen och det lägger en stark grund för att det långsiktiga målet uppnås. Individernas prestation bör uppmärksammas när målen är uppnådda tillsammans med att man firar detta för att belysa hur viktiga målen är och att deras rollprestation bidragit till detta.

5.6 Feedback för att få individer att prestera

För att individerna ska prestera lyfter alla ledare fram vikten av att individerna är motiverade. Ledarna i organisationerna beskriver att medarbetarna blir motiverade av att förstå sin del i helheten. Idrottsledarna berättade att det är viktigt att kartlägga spelarnas inre motivationskraft och att spelarna efterfrågar kontinuerlig feedback. Ledarna i idrottslagen arbetar med fortlöpande feedback som både är rak och öppen, på detta sätt menar de att det blir tydligt både för spelarna och för ledarna vad som förväntas av varandra. Denna kontinuerliga feedback bidrar även till att de förstår varandras syfte och mål med idrotten. Genom feedback främjas även allas engagemang i laget vilket även ligger till grund för att individerna vill prestera maximalt för laget. Genom en kontinuerlig feedback vet spelarna hela tiden vad de gör bra och vad de kan utveckla, samt vad de förväntas prestera emot. Ledarna i serviceorganisationerna kan lära av idrottsledarna då tätare feedbacktillfällen skulle synliggöra medarbetarnas motivationskrafter och därmed motivera dem till att prestera. En kontinuerlig feedback på medarbetarnas prestation skulle även göra dem mer engagerade att prestera för gruppens skull. Samtidigt skulle denna feedback ge ledarna underlag för vad som behöver utvecklas i organisationen och veta var de ska rikta sina insatser för att kundmötena skulle bli bättre.

5.7 Ledarens roll för att få individer att prestera

Vidare har det framkommit i uppsatsen att ledaren har en viktig roll i att stödja individernas prestation och i att främja sammanhållningen i gruppen. Ledarens sätt att agera och hur väl ledaren känner individerna i gruppen gällande kompetens, drivkraft och motivation är en förutsättning för att uppnå målsättningar. Vi upplever en skillnad mellan ledarskapet i serviceorganisationer och idrottslag vilket är att ledarskapet upplevs som mer direkt riktat till individerna inom idrotten jämfört med individerna i serviceorganisationer. Under uppsatsens gång tycker vi oss se att lagets framgång delvis grundar sig det direkta ledarskapet som leder individen mot prestation och mål. Idrottsledarna har insikten i att det är spelarna som möjliggör att lagets mål uppnås och förstår därmed att de är spelarna de ska fokusera på för att kunna uppnå målet. I serviceorganisationerna upplever vi att ledarna tenderar ha för stort fokus på målet och ser inte prestationerna som leder dit. Genom att styra med målet i fokus missar organisationsledarna att se att det är medarbetarnas prestationer som leder dem till målet. Uppsatsen visar att det finns belägg för att ledare i serviceorganisationer skulle vinna mycket framgång i att leda de personer de har framför sig, till individuell prestation men också att tydliggöra att framgång inte nås utan gruppen. Genom att uppmärksamma de personer som inte är samarbetsvilliga och inte utför det som är överrenskomet kan de leda medarbetarna till individuell prestation för lagets framgång. Det handlar om att arbeta med engagemang och glädje och våga ifrågasätta de individer som inte brinner för sitt arbete för att finna deras inre motivationskrafter. Det blir enklare för ledare inom idrotten då de kan placera dessa spelare på bänken vilket ledare i organisationer inte kan göra. Genom att ledaren finner verktyg till att arbeta med de individer som inte är engagerade och samarbetsvilliga kan de finna dessa individers inre motivationskrafter.

Vi reflekterar dock över det faktum att ledaren kommer mista en del av kontrollen över medarbetarna när de blir mer självgående och därmed blir de mer beroende av kommunikationen till medarbetarna, då det fortfarande är ledaren som bär ansvaret för organisationen. Genom att skapa en stark sammanhållning där individerna har självförtroende, ställer det även krav på ledaren att skapa förutsättningar för prestationen och att rollerna är tydliga och accepterade av alla.

5.8 Idrottsliga verktyg

Nedan sammanställer vi de idrottsliga verktyg vi funnit under uppsatsens gång. Dessa verktyg kan serviceorganisationer använda sig av för att lära av idrotten.

- Kring sanningens ögonblick definierar vi det första av de idrottsliga verktygen, det vill säga att se till individens prestation och inte bara kundens nöjdhet.
- Idrotten har definierat sammanhållningsövningarna som en kontinuerlig process på lång sikt, vilket serviceorganisationer inte uttryckligen arbetar med. Tillsammans med en öppenhet och rakhet i kommunikationen har vi definierat det andra idrottsliga verktyget.
- I uppsatsen har vi identifierat ett idrottsligt verktyg gällande förberedelser inför prestation. Idrotten tenderar att förbereda sina individer för deras specifika prestation och gör det tydligt vad varje person bidrar med.
- Idrottsinspirerat verktyg nummer fyra är identifierat genom att idrotten arbetar med tydliga roller och ansvarsfördelning vilket gör att varje individ vet vad som förväntas av dem. Idrottsledarna ger även varje individ vissa specifika uppgifter vilket även serviceorganisationer borde våga i större utsträckning.
- Idrottsinspirerat verktyg nummer fem berör målsättningar där idrotten arbetar med ett stort antal delmål vilket underlättar för spelarna att förstå vad de presterar mot.
- Den inre motivationen hos spelarna är något idrottsledarna lägger stor vikt vid och detta är verktyg sex som ledare i serviceorganisationer kan lära från idrotten.
- Gällande feedback uppstår nästa idrottsinspirerade verktyg då idrottsledarna arbetar med kontinuerlig feedback flera gånger varje gång de träffar individerna. Detta underlättar för ledarna att finna varje individs personliga motivationskrafter.
- Det sista identifierade verktyget berör idrottsledarnas förmåga att se varje individs prestation istället för att bara fokusera på lagets mål. Serviceledare kan lära av att se prestationerna som leder till att målet nås. Genom att arbeta med glädje och engagemang och våga ifrågasätta individer som inte är engagerade i arbetet skapas en större vilja hos individerna att prestera gentemot målen.

5.9 Vidare reflektioner

Vi har studerat serviceorganisationer som alla har fått utmärkelser för att vara bra arbetsplatser och trots detta kan vi finna verktyg från idrotten för att förbättra

förutsättningarna för medarbetarna att prestera i *sanningens ögonblick*. Vi har medvetet valt denna utgångspunkt för att kunna utveckla de redan fungerande organisationerna ytterligare och är medvetna om att detta har påverkat vårt resultat av i uppsatsen. Då vi själva gått in med en förförståelse för de olika ledarskapsstilarna, genom att vi varit aktiva inom idrott och är medarbetare i serviceorganisationer, vore det intressant om framtida forskare har en annan utgångspunkt än vad vi haft. Utifrån en annan utgångspunkt än vi har haft vore det intressant att se om deras studie resulterar i liknande reflektioner och slutsatser som vår uppsats gjort. Vidare vill vi lämna över till framtida forskning med förslag om att undersöka serviceorganisationer vilka har tydligare kundmöten än vad våra respondenter uppgett att de har.

Avslutningsvis sammanfattar vi denna studie med att ledare inom idrottsorganisationer kan lära av idrotten gällande förberedelser inför *sanningens ögonblick*, att ta tillvara på varje individs kompetens genom tydlig rollfördelning, att ge kontinuerlig feedback på prestation och till sist att arbeta med mental träning.



Figur 2. Boll i mål. Tillgänglig på <http://se.clipartlogo.com>

6 Källförteckning

6.1 Skriftliga källor

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Barker, Dean, Rossid, Anthony, Pühse (2010). *Managing Teams, Comparing Organizational and Sport Psychological Approaches to Teamwork*, Scandinavian sport studies forum issn 2000-088x volume one, 2010, pp. 115–132.

Bennis, Warren (1994). *Det verkliga lyftet: [om hur mogna ledare får alla att utträta stordåd]*. Stockholm: Sellin & partner i samarbete med Sveriges personaladministrativa fören. (SPF)

Bishop, Bojinka 2006, 'Theory and practice converge: A proposed set of corporate communication principles', *Corporate Communications*, 11, 3, pp. 214-231.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Chelladurai, Packianathan. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity. A systems perspective*. Holcomb Hathaway, Publishers.

Chelladurai., Packianathan and Saleh, S. Delshad., (1980). *Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale*. Journal of sport psychology, 2, pp. 34 – 45.

Gordon, Sandy 2007, *Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist*, Australian Psychologist, 42, 4, pp. 271-282.

Gulati, Ranjay. (2009). *Reorganize for resilience: putting customers at the center of your business*. Boston, Mass.: Harvard Business.

Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Harmison, Robert J. 2011, *Peak performance in sport: Identifying ideal performance states and developing athletes' psychological skills*, Sport, Exercise and Performance Psychology, 1, S, pp. 3-18.

Hassmén, Peter & Hassmén, Nathalie (2010). *Idrottsledarskap*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur.

Heard, M. Elaine 2007, *Reflections on leadership: Conversations with Warren Bennis and Richard Kilburg*, The Psychologist-Manager Journal, 10, 2, pp. 157-170.

Graham, Jones (2002) *Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business*. Journal of applied Sport Psychology, 14, pp. 268–281, 2002.

Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber

Kellett, Pamm 1999, *Organisational Leadership: Lessons from Professional Coaches*, Sport Management Review (Sport Management Association Of Australia & New Zealand), 2, 2, pp. 150-171.

Kleinert, Jens, Ohlert, Jeannine, Carron, Bert, Eys, Mark, Feltz, Deborah, Harwood, Chris, Linz, Lothar, Seiler, Roland, & Sulprizio, Marion (2012), *Group Dynamics in Sports: An Overview and Recommendations on Diagnostic and Intervention*, Sport Psychologist, 26, 3, pp. 412-434.

Korczynski, Marek (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke: Palgrave.

Korczynski, Marek (2003), *Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work*, Organization, 10, 1, pp. 55-79.

- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Loehr, Jim & Schwatz, Tony. (2001). *The making of a corporate athlete*. Harvard Business Review.
- Lugn, Anders & Rexed, Birger (2009). *Lönsam, hälsosam, lyckosam: främjande ledarskap och medarbetarskap*. Stockholm: Ekerlid.
- Lundberg, Alexander (2010). *Utveckling genom relationer: relational management: energidrivande medarbetarskap och hälsoeffektivt ledarskap*. Rev. uppl. [Visby: Nomen].
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ram, Padmakumar, Swapna, Bhargavi G. & Prabhakar, Gantasala V. (2011). *Work Environment, Service Climate, and Customer Satisfaction: Examining Theoretical and Empirical Connections*, International Journal Of Business & Social Science, 2, 20, pp. 121-132.
- Sandahl, Christer, Falkenström, Erica & Knorrning, Mia von (2010). *Chef med känsla och förnuft: om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & kultur.
- Schutz, Will (1997). *Den goda organisationen: en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.
- Söderman, Sten (2013). *Football and management: comparisons between sport and enterprise*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tenenbaum, Gershon & Eklund, Robert C. (red.) (2007). *Handbook of sport psychology*. 3. ed. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Wheelan, Susan A. (2010). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

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

6.2 Muntliga källor

OL1	Telefonintervju, 2013-04-16
OL2	Telefonintervju, 2013-04-23
OL3	Telefonintervju, 2013-04-17
OL4	Telefonintervju, 2013-04-22
OL5	Personlig intervju, 2013-04-22
IL1	Personlig intervju, 2013-04-29
IL2	Telefonintervju, 2013-05-02
IL3	Personlig intervju, 2013-04-25
IL4	Telefonintervju, 2013-04-24
IL5	Personlig intervju, 2013-04-19

6.3 Internetbaserade källor

Boll i mål. http://se.clipartlogo.com/premium/detail/soccer-goal-with-net-stretched_117277276.html hämtad 27 maj 2013.

Bilaga 1 Intervjuguide ledare i serviceorganisation

Vill du beskriva dig, din position och organisation?

- **Prestation**

- Vad anser du är sanningens ögonblick i en serviceorganisation?
- Vad anser du är utmaningarna för gruppmedlemmarna i att prestera?
- Vad är utmaningarna för ledarna kring att coacha gruppmedlemmarna i detta?
- Vilka verktyg ges medlemmarna för att kunna leverera i sanningens ögonblick?

- **Motivation**

- Vad anser ni att motivation hos er personal är och hur uppmärksammas det?
- Hur motiverar ni er personal att vilja anstränga sig individuellt?

- **Sammanhållning, delaktighet och roller**

- Vad är sammanhållning för er?
- Hur arbetar ni för att förbättra er sammanhållning?
- Vad gör ni om sammanhållningen inte fungerar?
- Vad är delaktighet för dig?
- Hur får ni er personal delaktiga i organisationen?

- **Kommunikation och målsättningar**

- Hur arbetar ni med kommunikationen inom organisationen?
- Hur arbetar ni med målsättningar inom organisationen?

- **Ledarens roll**

- Hur får ledare medarbetarna engagerade?
- Hur kan ledaren få medarbetarna att prestera bättre?

- **Ledarens närvaro och feedback**

- Hur närvarande anser ni att en ledaren ska vara på arbetsplatsen?
- Hur arbetar ni med feedback?
- Hur tar ni tillvara på individernas kompetenser och hur uppmuntras prestationer?

Bilaga 2 Intervjuguide ledare i idrottslag

Vill du beskriva dig, din position och organisation?

- **Prestation**

- Vad anser du är sanningens ögonblick inom lagidrotten?
- Vad anser du är utmaningarna för spelarna/gruppmedlemmarna i att prestera?
- Vad är utmaningarna för ledarna kring att coacha gruppmedlemmarna i detta?
- Vilka verktyg ges medlemmarna för att kunna leverera i sanningens ögonblick?

- **Motivation**

- Vad anser ni att motivation hos era lagspelare är och hur uppmärksammas det?
- Hur motiverar ni spelarna att vilja anstränga sig individuellt?

- **Sammanhållning, delaktighet och roller**

- Vad är sammanhållning för er?
- Hur arbetar ni för att förbättra er sammanhållning?
- Vad gör ni om sammanhållningen inte fungerar?
- Vad är delaktighet för dig?
- Hur får ni era spelare delaktiga?

- **Kommunikation och målsättningar**

- Hur arbetar ni med kommunikationen inom laget?
- Hur arbetar ni med målsättningar inom laget?

- **Ledarens roll**

- Hur får ledare spelarna engagerade?
- Hur kan ledaren få spelarna att prestera bättre?

- **Ledarens närvaro och feedback**

- Hur närvarande anser ni att en ledaren ska vara i laget?
- Hur arbetar ni med feedback?
- Hur tar ni tillvara på individernas kompetenser och hur uppmuntras prestationer?