

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för Hospitality
Management

Är det möjligt att väcka ett slumrande team?

Leila Hartell



47:2016

Datum för godkännande: 02.12.2016
Handledare: Karin Linnell

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Hospitality Management
Författare:	Leila Hartell
Arbetets namn:	Är det möjligt att väcka ett slumrande team?
Handledare:	Karin Linnell
Uppdragsgivare:	

Abstrakt
<p>Detta examensarbete är ett resultat av en strävan att bättre förstå hur man skapar effektiva och välfungerande team.</p> <p>Syftet är också att komma fram till vilken slags kunskap, inspiration och information mitt team behöver för att kunna bli effektivt och säljande.</p> <p>Med hjälp av en ram bestående av teorier om effektiva team, motivationsteorier och kommunikationsteorier sammanställde jag frågor till en kvalitativ intervju. Intervjufrågorna ställdes till fem av medlemmarna i mitt team. Syftet med intervjufrågorna var att kartlägga vad som skulle motivera de enskilda medlemmarna i teamet. I min analys av svaren ville jag få fram så konkreta förslag som möjligt.</p> <p>Slutsatsen av min studie är att kunskap ger motivation och att träffas i teamet ger en bättre teamkänsla. Det blev också tydligt att om de enskilda medlemmarna i teamet får det exakta stöd de behöver så skulle deras aktivitet kunna förbättras avsevärt. Det går med andra ord att väcka ett slumrande team.</p>

Nyckelord (sökord)
team, effektiv, motivation, enkelt

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2016:47	1458-1531	Svenska	39 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
07.11.2016	18.11.2016	02.12.2016

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Hospitality Management
Author:	Leila Hartell
Title:	Is it possible to wake up a slumbering team?
Academic Supervisor:	Karin Linnell
Technical Supervisor:	

Abstract
<p>This thesis is a result of an aim to understand better how to create efficient and well functioning teams.</p> <p>The aim is as well to come up with what kind of knowledge, inspiration and information the members of the team need in order to become an efficient and a selling team.</p> <p>With the help of a framework consisting of theories about creating efficient teams, motivational theories and theories about communication I put together questions to a qualitative interview. The questions were asked to five of my team members. The aim with the questions were to survey what would motivate the individual members in the team.</p> <p>In my analysis of the answers I wanted to get as concrete suggestions as possible.</p> <p>The results of the study is that knowledge gives motivation and to meet among the team gets a better feeling in the team. It also became very clear that if the individual members of the team gets the exact support they need, their activity could improve considerably.</p> <p>In other words: it is possible to wake up a slumbering team.</p>

Key words
team, efficient, motivation, easy

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2016:47	1458-1531	Swedish	39

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
07.11.2016	18.11.2016	02.12.2016

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning

1.1 Introduktion

1.3 Syfte

1.4 Teoretisk referensram

1.5 Avgränsningar

1.6 Metod

1.7 Arbetets struktur

2. Effektiva team och hur man skapar dem

2.1 Från grupper till team

2.2 Hur fungerar högpresterande team?

2.3 Effektiva teammedlemmar

3. Motivationsteorier

3.1 Maslows motivationsteori

3.2 SCARF modellen

4. Kommunikation

4.1 Det går inte att låta bli att kommunicera

4.2 Grupprocesser

5. Salutogent ledarskap

5.1 Det salutogena synsättet i ledarskap - meningsfullt arbete

5.2 KASAM - känslan av sammanhang

5.3 Att leda sig själv

5.4 Att leda andra (gruppens utveckling mot team)

5.5 Att leda meningsfullt

5.6 Hur blir ledarskap salutogent?

5.7 Coaching - ledarens nya utmaning?

6. Empirisk del

6.1 Intervjuns uppbyggnad och innehåll

6.2 Informant 1

6.3 Informant 2

6.4 Informant 3

6.5 Informant 4

6.6 Informant 5

6.7 Analys

6.8 Validitet

6.9 Reliabilitet

7. Slutsats

8. Förslag på fortsatt forskning

9. Källförteckning

1. Inledning

1.1 Introduktion

Det talas mycket om team och teambildning i olika sammanhang och hur viktigt det är att jobba tillsammans för ett gemensamt, givet mål. Hur människor kan hjälpa, inspirera och stötta varandra, trivas bättre på jobbet och framför allt göra ett bättre jobb. Att få jobba i ett välfungerande team lär vara en upplevelse som kan höja på hela livskvaliteten. I detta arbete skall jag ta reda på vad som skulle uppmuntra och inspirera teammedlemmar att göra ett bättre jobb och trivas i sitt team. Vad skulle motivera dem? Ge mer mening i arbetet? Är det några praktiska verktyg som saknas? Vad kan ledaren för teamet göra för att hjälpa till?

Jag har jobbat med ett multi level marketing (MLM) företag, det vill säga nätverks marknadsföringsföretag inom hälsa och välmående i åtta år men aldrig haft tid eller energi att göra det helhjärtat och fullt ut. I detta slutarbete skall jag ta reda på vad som skulle krävas att väcka upp mitt team. Teamet har uppstått med väldigt lite arbete eftersom de flesta medlemmar till teamet är mina vänner och släktingar. Jag är intresserad av att ta teamet till en ny, högre nivå och vad som krävs för att göra det. Målet är att få ett fungerande, presterande team som har roligt och utvecklas tillsammans. För tillfället består teamet av 23 personer, varav 15 bor på Åland, sju bor i fasta Finland och en bor i Sverige. Eftersom teamet är geografiskt utspritt har jag gjort en kvalitativ undersökning med delar av teamet från Åland. På sikt kommer virtuella möten med teamet säkert att vara aktuella.

Multi level marketing innebär byggandet av team som sedan skall uppmuntras till framgång. Ett välfungerande MLM företag säljer medlemskap i form av ett färdigt koncept. För medlemsavgiften får man material och produkter som behövs för vidare marknadsföring av företagets produkter. Medlemmarna behöver inte köpa hem produkter eller ha lager för att sälja vidare, det sköter företaget om. Produkterna marknadsförs till vänner och bekanta som sedan köper direkt av företaget. Parallellt marknadsförs också själva affärsidén. På så sätt involveras ytterligare personer som också vill representera företaget.

Det ultimata MLM företaget har en bra mix av attraktiva produkter och en generös kompensation till sina marknadsförare. (källa: <http://ingelamelinder.se/vad-ar-mlm-egentligen/>). Ett MLM företag kan se väldigt olika ut beroende på produkterna och ägaren. Kalench påstår att man är fri från första dagen eftersom man själv bestämmer vem man vill jobba med och vilket företag man vill representera. Vilka produkter eller tjänster man säljer och på vilket sätt man organiserar sitt jobb är upp till en själv. Det är också upp till var och en att välja vilken tid på dygnet man jobbar, var man jobbar: hemma, på kontor eller "i farten". Jobbet kan skraddarsys så att arbetssättet passar de egna behoven (Kalench, 1995 s.1).

1.2 Frågeställningar

För att kunna avgöra om ett team är välfungerande måste det kunna mätas på något sätt. Hur går det att mäta? Är det genom att intervjua medlemmarna i teamet och föra personliga samtal?

1.3 Syfte

Den ena delen av mitt syfte är att fördjupa mig i några teorier om hur man skapar effektiva och välfungerande team och vad som skulle motivera människorna i teamet att bli aktiva försäljare. Den andra delen av mitt syfte är att ge medlemmarna i mitt team den kunskap, inspiration och information som de behöver för att kunna bli ett effektivt och säljande team. Mitt bi syfte är att dessutom undersöka vilka faktorer som skulle kunna hjälpa mig att bilda ett välfungerande team i mitt eget företag.

1.4 Teoretisk referensram

Först tar jag upp teorier om att skapa effektiva team och hur man kan göra detta. Därefter presenteras motivationsteorier och vad som behövs för att motivera människor på ett sätt som kan leda till den effektivitet jag strävar efter. Som tredje teori kommer kommunikation. Som sista teori tar jag upp salutogent ledarskap som är ett hälsofrämjande ledarskap som bidrar till att arbetet känns meningsfullt.

1.5 Avgränsningar

Som teoretisk avgränsning kommer jag enbart att ta upp teorier om teambuilding och ledarskap. Som praktisk avgränsning kommer jag att använda mig av en kvalitativ intervjumetod.

1.6 Metod

En kvalitativ intervju utmärks bland annat av enkla, raka frågor och innehållsrika och komplexa svar. Det innebär att intervjuerna hämtar mycket material som man också kan hitta mycket intressant i (Trost, 2010 s. 25). Utmärkande för en kvalitativ studie är också att det är en lägre grad av standardisering. Syftet är generellt sett att genom tolkning komma till förståelse (Hassmén, 2003 s. 47).

Kvalitativa intervjuer gör man när nyckelpersoner intervjuas med hjälp av ostrukturerade frågor det vill säga frågor med öppna svarsmöjligheter (Trost, 2010 s. 40).

Kvalitativa metoder syftar på forsknings procedurer som ger beskrivande data - den intervjuades egna skrivna eller talade ord och observerbara beteenden (Olsson, 2007, s. 65).

1.7 Arbetets struktur

Detta arbete är uppdelat i åtta delar. Den första delen är en inledning med en presentation av arbetet samt vilken metod som har använts vid genomförandet. De fyra följande delarna behandlar teorier som är relevanta för undersökningsområdet. Sjätte delen redogör för intervjuvaren och analysen av dem. Därefter följer en sammanfattning och tolkning av resultaten för att sedan avslutas med slutord och källförteckning.

2. Effektiva team och hur man skapar dem

“En grupp av människor är avsevärt mer än summan av dess delar.”

Judy Gahagen

Malin Trossing menar att definitionen på effektivitet är en kombination av att göra rätt saker på rätt sätt, samtidigt. Det innebär att man måste hinna med mycket på kort tid och göra sakerna på ett smart sätt under den tiden. Det finns inget värde i att endast skynda på och producera om man vill åstadkomma effektivitet. Det är inte effektivt om det man gör inte blir bra eller rätt. (Trossing, 2010, s. 10).

Enligt Trossing handlar ledarskap varken om makt eller auktoritet utan det handlar om motivation och inspiration. Genom att tillsammans med gruppen sätta upp mål och hitta den bästa vägen dit, leder en ledare sin grupp mot det gemensamma målet, som de alla tror på (Trossing, 2010, s. 11).

En effektiv ledare är en person som hittar sätt att motivera och inspirera sin grupp att “göra rätt saker på rätt sätt” på vägen mot det gemensamma målet. Samtidigt jobbar den effektiva ledaren med att alltid själv “göra rätt saker på rätt sätt” i de egna arbetsuppgifterna eftersom dessa två delar hänger så tätt samman. En bra ledare är en som får sina medarbetare att prestera maximalt och samtidigt trivas (Trossing, 2010, s. 12).

Teambuilding som begrepp härstammar från idrottsvärlden och utgår från att man kan bygga upp laganda och samhörighet inom en grupp. Man kan göra det till exempel genom att arbeta med att lära känna varandra för att öka förtroendet för varandra och utveckla gruppens trygghet (Brandt, 2006, s. 69).

Grupper kan vara olika stora och om man ska arbeta med relationer (t ex utbildning) rekommenderas en gruppstorlek på 4 till 8 personer. Om det däremot handlar om en diskussions- eller seminariegrupp kan den vara 10 till 15 personer (Nilsson 2005, s.36).

Grupper och team används ibland som synonyma termer fast de betyder olika saker. Team är i stort sett detsamma som lag eller speciella grupper med en bestämd arbets- och kompetensfördelning. Ett team har ett tydligt mål och ett ansvar för att man via samarbete uppnår teamets mål (Nilsson 2005, s. 42).

I boken *Fem felfunktioner i en grupp* berättar Patrick Lencioni om olika “problem” som gör att gruppen inte fungerar optimalt och som kan vara hinder för effektiva team. Lencioni menar att man kan titta på olika felfunktioner och på det sättet komma fram till vad som stör produktiviteten.

Den första felfunktionen är **förtroende klyftor** mellan teamets medlemmar. I första hand kan det bero på att medlemmarna är ovilliga att visa öppenhet och sårbarhet i teamet. Medlemmar som inte vill tala öppet med varandra om sina misstag och svagheter gör det omöjligt att bygga den nödvändiga grunden för förtroende. Förslag på åtgärder kunde vara att göra en övning i personhistoria, det vill säga att gruppens medlemmar får svara på några frågor om sitt eget liv som kan handla bland annat om antal syskon, hemort, favorit sysselsättning eller första jobbet. Enbart genom det får medlemmarna uppleva varandra på ett mer personligt plan. Detta manar till större förståelse och motverkar benägenheten att vara orättvis mot varandra. Vidare kan personlighets- och beteendepreferensprofiler göras eftersom de är ett av de effektivaste instrumenten för att bygga upp förtroendet. T ex Myers-Briggs typindikator. Syftet är att ge praktiska beteende beskrivningar beroende på hur de tänker, talar och handlar.

Felfunktion två handlar om **konflikträdsla**. Alla viktiga relationer kräver produktiv konflikt för att kunna utvecklas. Grupper som gärna deltar i produktiva konflikter vet att deras enda syfte är att komma fram till bästa möjliga lösning på kortast möjliga tid. När den hetsiga debatten är slut finns det inget bestående agg. Förslag på åtgärder kunde vara att gräva upp konflikter det vill säga att låta människor gräva upp dolda konflikter i gruppen och dra fram dem i ljuset. När det är gjort krävs tillåtelse att fortsätta, att ge deltagarna förtroende att fortsätta när de hamnar i konflikt.

Felfunktion tre är att undvika *reservationer* och bristande engagemang. Förslag på åtgärder kunde vara att ha informationskontroll som skall göras i slutet av möte eller konferens då det bör sammanfatta alla de viktigaste beslut som fattats under mötet och att ange klara tidsgränser för när beslut skall fattas.

Felfunktion fyra är *ansvarsflykt*. Medlemmar av förstklassiga team förbättrar sina relationer genom att hålla varandra ansvariga och visar därigenom att de respekterar varandra och har höga förväntningar på varandras insatser. Förslag på åtgärder kunde vara att offentliggöra mål och normer, det vill säga att öppet klargöra vad teamet har att göra, vem som ska göra vad och hur man måste uppträda för att lyckas. Detta kan göras med enkla och regelbundna genomgångar av utvecklingen och team belöningar.

Den femte felfunktionen är **resultat blindhet**. Obeveklig fokusering på konkreta mål och klart definierade resultat är ett krav på varje team som bedömer sig självt efter sina prestationer. För medlemmar i en del team är enbart medlemskapet i gruppen tillräckligt för att de skall vara nöjda som till exempel i ideella organisationer. Förslag på åtgärder kunde vara att genom att klargöra vilka resultat som räknas och endast belöna beteenden och handlingar som bidrar till dessa resultat och offentliggörande av resultat och resultatbaserade belöningar, som till exempel lönen. (Lencioni, 2006)

Genom att vara medveten om dessa felfunktioner kan det vara ett hjälpmedel om teamet inte fungerar.

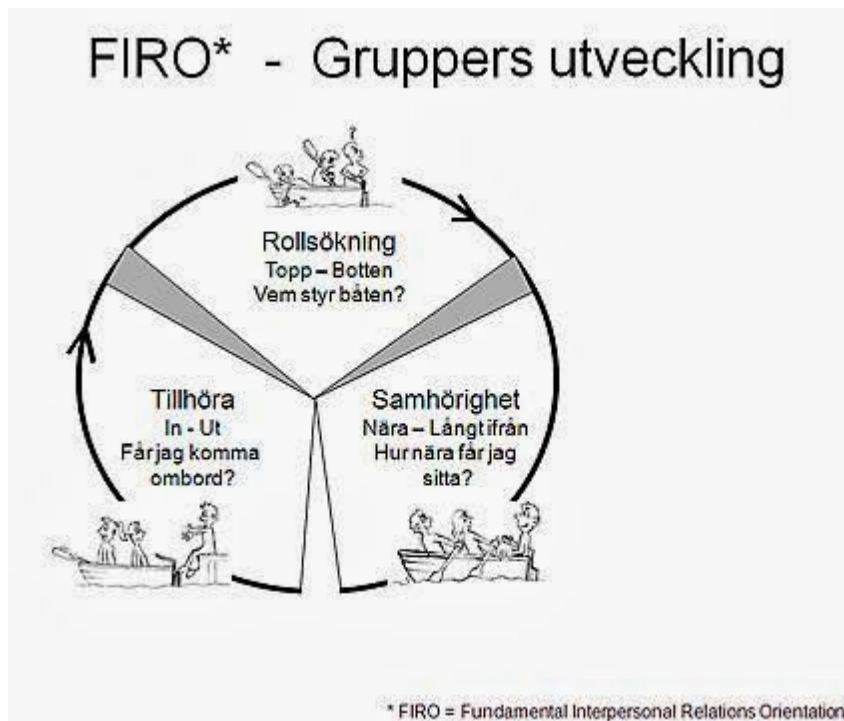
2.1 Från grupper till team

Precis som människor utvecklas grupper med tiden. Man kan jämföra den tidiga barndomen som kännetecknas av tillhörighet och beroende med det första stadiet i grupputvecklingen där samma saker är viktiga (Wheelan, 2013, s. 22). Susan Wheelan talar om fyra olika stadier i grupputvecklingen.

Första stadiet kännetecknas av att gruppens medlemmar är beroende av ledaren som de har utsett. De oroar sig för tryggheten och att de strävar efter att känna tillhörighet till gruppen.

Målet här är att medlemmarna skall känna sig tillräckligt trygga för att våga lägga fram idéer och förslag. De tycks också vara mer angelägna om att bli accepterade av andra än om att engagera sig med själva uppgiften. Medlemmarna uttrycker ett behov av att vara beroende av och få direktiv från en ledare (Wheelan, 2013, s. 23).

Den amerikanske psykologen Will Schutz som har utvecklat den välkända FIRO-teorin (Fundamental Interpersonal Relations Orientation). FIRO är en gruppdynamisk teori som bygger på människors behov av tillhörighet, kontroll och samhörighet (Brandt, 2006, s. 77). Enligt FIRO-modellen kan man också kalla denna fas för *tillhörafasen* eftersom medlemmarna funderar kring om de *får* eller *vill tillhöra* gruppen. I början kan kommunikationen vara ganska ytlig och artig eftersom man vill vara omtyckt. Vissa medlemmar vill ta plats genom att höras och synas medan andra vill vara mer tillbakadragna. Man kan också ha funderingar kring om man duger (Brandt, 2006, s. 78).



<http://malund68.blogspot.fi/2013/10/manga-mote.html>

På det andra stadiet försöker gruppen frigöra sig från sitt beroende av ledaren och medlemmarna kan till och med strida sinsemellan om gruppens mål (Wheelan, 2013, s. 25).

Mål på stadium två är att utveckla en gemensam uppsättning av mål och värderingar. En del grupper fastnar i denna fas och kommer inte längre. Mätningar visar att produktiviteten är endast omkring trettio procent i fas två och det gäller att komma förbi fas två så snabbt som möjligt. I tredje fasen är produktiviteten omkring sextio procent.

Enligt Susan Wheelan handlar stadium tre om tillit och struktur. Kommunikationen är mer öppen och medlemmarna kan börja koncentrera sig mer på själva uppgifterna på detta stadium. Också samarbetet är tydligare, likaså viljan att jobba för gruppens mål (Wheelan, 2013, s. 26-27). Det finns ett starkt individuellt engagemang för gruppens mål. Denna fas kallas också för *kontrollfasen* enligt FIRO modellen. När gruppens medlemmar har bestämt sig för att de vill och får vara med och när regler och strukturer blivit tydligare börjar gruppens medlemmar visa fler sidor av sig själva. Man tröttnar på att vara artig och kan tydligare visa krav och önskemål som man har. Denna fas ställer krav på ledaren att kunna hantera eventuella konflikter som dyker upp. Om gruppen klarar av att arbeta sig igenom denna fas kan en känsla av trygghet och ordning så småningom skapas (Brandt, 2006, s. 78).

På fjärde stadiet blir gruppen ett högpresterande team. Målet är att arbetet skall bli väl utfört och att medlemmarna ska fortsätta vara högpresterande. Medlemmarna är medvetna om teamets mål och de delar det. Teamets normer uppmuntrar starka prestationer och hög kvalitet. Teamet uppmuntrar nytänkande och förväntar sig framgång (Wheelan, 2013, s. 28).

Denna fas kan liknas med *samhörighetsfasen* enligt FIRO. Här blir frågan om att vara omtyckt och nära viktigare än kontroll och konkurrens. Man klarar av att reda ut konflikter om de uppstår och är ofta trygga med varandra. Ledarens roll här blir att rikta blicken uppåt, mer ut mot omvärlden, skapa tillfällen för gruppmedlemmarna att fundera över nästa utvecklingsskede (Brandt, 2006, s. 79).

2.2 Hur fungerar högpresterande team?

Att känna till och uppmärksamma grupp utvecklingens olika faser är en av nycklarna till framgång tycker Wheelan. Några drag som karakteriserar högpresterande team är bland annat:

- Medlemmarna har en klar bild av målen och är eniga om dem.
- Ledarstilen matchar teamets nivå på utveckling.
- Teamet är samarbetsvilligt och har stark sammanhållning.
- Teamet ägnar tid åt att definiera och diskutera problem som måste lösas och beslut som måste fattas

Tio nycklar till produktivitet som kännetecknar ett högpresterande team:

- 1) **Mål** - den viktigaste egenskapen är att teamets medlemmar har en klar bild av vad målet är.
- 2) **Roller** - när målen är klara behöver de besluta vad som skall göras och vem som skall göra vad.
- 3) **Ömsesidigt beroende** - medlemmarna skall arbeta tillsammans som en grupp.
- 4) **Ledarskap** - när det är nödvändigt förändras ledarens stil för att möta de behov som gruppen går igenom.
- 5) **Kommunikation och feedback** - alla medlemmar får komma till tals eftersom kommunikationsstrukturen är öppen. Det är viktigt att få regelbunden feedback om sin produktivitet och effektivitet.
- 6) **Diskussion, beslutsfattande och planering** - medlemmarna avsätter tid till att planera hur de skall fatta beslut och lösa problem.
- 7) **Implementering och evaluering** - medlemmarna följer upp besluten och evaluerar lösningarna.

- 8) **Normer och individuella skillnader** - normer som uppmuntrar till att vara kreativ och innovativ likaväl som till prestationer, kvalitet och framgång. Individuella skillnader så som blyghet eller högljuddhet accepteras så länge som jobbet blir gjort.
- 9) **Struktur** - team är organiserade och genom att uppnå målen med minsta möjliga antalet medlemmar som krävs, tre till sex anses vara det antal som mest är mest produktivt. Medlemmarna kan bilda subgrupper vid behov.
- 10) **Samarbete och konflikthantering** - teamet är sammansvetsat och arbetet bygger på samarbete. Konflikter förekommer men de har effektiva strategier för konflikthantering (Wheelan, 2013, s. 84-93).

2.3 Effektiva teammedlemmar

Om inte alla medlemmar arbetar för att teamet skall lyckas, kommer den inte heller att göra det. Ledare och medlemmar måste alla sätta ner årorna i vattnet och ro i samma riktning för att nå gruppens mål. Ingen får vara åskådare i utvecklandet av gruppen. Vidare säger Wheelan att det inte är rättvist att be människor att delta i en arbetsgrupp om man inte hjälper dem att skaffa de färdigheter som krävs för att vara effektiva medlemmar (Wheelan, 2013, s. 96).

Ofta är vi rädda att fråga eftersom vi inte vill bli betraktade som inkompetenta eller naiva och det i sin tur kan skada vår image. Genom att ställa klargörande frågor kan vi till och med stärka vår image. Man kan också uppfattas som hjälpsam, modig, handfast och jordnära vilket är enbart positivt (Wheelan, 2013, s. 101).

3. Motivationsteorier

Eftersom motivation är viktigt för att man skall få saker gjorda, tas här upp två olika slags teorier som återspeglar syftet att få aktiva och motiverade teammedlemmar.

Ordet “motiv” kommer från latinet och det har med motor att göra och betyder ungefär drivkraft. Motiv och motivation är det som ger oss energi och vilja för att handla och fortsätta att göra något. Motivationen är en följd av att individuella behov och mål kan uppfyllas, något som i tur underlättar ett engagemang för gruppmålet. Det vi gör har alltid en drivkraft, annars skulle det inte bli gjort (Nilsson, 2005, s.54).

3.1 Maslows motivationsteori

Abraham Maslow, amerikansk psykolog lanserade redan år 1943 sin berömda behovstrappa där han rangordnar fem olika mänskliga behovsgrupper. När den ena nivån är tillfredsställd kan man aspirera på nästa nivå - men först då. Det går inte att hoppa över något av trappstegen (Brandt, 2006, s. 90).

Abraham Maslow (1908-1970) var en av våra största forskare kring motivation och han är mest känd för sin behovstrappa som kommit till nytta inom alla områden från försvarsmakt till reklamforskning. Det unika med Maslows forskning är att han ville sammanfoga forskning från olika områden som handlade om motivation medan forskare innan honom främst fokuserat på enskilda områden. Maslow var en av sin tids stora förespråkare för det humanistiska perspektivet och han trodde på en i grunden god människa med en medfödd uppgift, självförverkligande. Maslows behovstrappa eller behovshierarki som den också kallas är en modell som förklarar hur de mänskliga behoven prioriteras. Trots brist på empiriskt stöd har teorin fått stor genomslagskraft och har haft stor inverkan på efterföljande forskning. En människas behov kan enligt Maslow delas in i fem kategorier och varje kategori har en viss nivå av prioritering för människan. Alltså behoven kan existera samtidigt men behov i de högre kategorierna blir inte viktiga för individen förrän lägre placerade behoven har uppfyllts.



Figur 1 Maslows behovstriangel (Källa: lätt att lära 2016/ nätpsykolog Jonas Anttonen (leg. psykolog) <https://lattattlara.com/om-latt-att-lara/>)

3.2 SCARF- modellen

SCARF-modellen baserar sig på den enkla principen att vi närmar oss det vi gillar och håller oss borta från det vi ogillar. Samma princip går att applicera på sociala relationer. Om du vill att folk ska gilla dig, vilja arbeta med dig, och vara mottagliga för vad du säger behöver du se till att du själv associeras med belöning. Enkelt uttryckt: de behöver gilla dig.

Den så kallade SCARF -modellen kan lära oss att undvika att göra medarbetarna till rädda grottmänniskor och istället belöna deras hjärnor. Hjärnforskarna har blivit alltmer övertygade om att våra sociala behov är lika viktiga för hjärnan som våra grundläggande överlevnadsbehov. När vi upplever ett socialt hot reagerar hjärnan på samma sätt som när den upplever brist på mat, vatten eller säkerhet. När hjärnan lägger sig i hotläge har vi svårt att koncentrera oss på något annat. Hjärnans kreativa system läggs helt enkelt ner. I grunden handlar SCARF modellen om att förstå hur man kan öka den sociala tryggheten i gruppen.

Det kan leda till gladare och friskare människor som i sin tur kan leda till bättre resultat. Vi kan skapa ett ramverk bestående av fem så kallade domäner status (status), certainty (förutsägbarhet), autonomy (autonomi), relationships (relationer-att vi relaterar till varandra), fairness (rättvisa) för att nå detta (<http://chef.se/led-med-hjarnan/>).

Status = hög eller låg status handlar om hur vi upplever vår betydelse i relation till andra. Som chef gäller det alltså att väga sina ord och inte trampa någon på tårna, och eftersträva en statushöjning hos alla medarbetare. En sådan behöver inte nödvändigtvis vara resurskrävande och dyr. Fortbildning och glada tillrop kan i viss mån verka lika belönande för hjärnan, som en befordran eller högre lön.

Certainty = förutsägbarhet, hjärnan letar hela tiden efter igenkännbara mönster för att kunna förutsäga framtiden och säkra vår överlevnad. Organisatoriska förändringar och otydlighet skapar osäkerhet och hot signaler i hjärnan. Chefen kan mildra detta genom att luckra upp förväntningar och ha hög transparens på arbetsplatsen.

Autonomy = självständighet, hjärnan eftersträvar hög autonomi, det vill säga känslan av att man kan påverka sin situation genom självstyre. Som chef bör man eftersträva sunda relationer. Lita på medarbetarna och låt dem fatta egna beslut, inom rimliga ramar.

Relatedness = relationer, hjärnan avgör blixtnabbt vem som är vän respektive fiende. Om människor litar på varandra stärks samarbetet i gruppen.

Fairness = rättvisa, upplevd orättvisa försätter hjärnan i hotläge direkt. Som chef är det viktigt att inte ha olika regler för olika medarbetare. Hög transparens, tydlig kommunikation och öppenhet kan undvika känslor av orättvisa.

Vad tar eller ger energi?

SCARF



Figur 2 SCARF modellen

(<http://www.advantumkompetens.se/wp-content/uploads/2015/08/scarf-advantum.png>)

4. Kommunikation

4.1 Det går inte att låta bli att kommunicera

Vi kommunicerar verbalt med språket och orden men i ännu större utsträckning icke-verbalt med kroppsspråk, röst och mimik. Att kommunicera bra är en konst, det vill säga att lyckas förmedla det man vill förmedla. Kommunikationen har många olika syften, bland annat att påverka andra, att informera, att skapa känslomässigt gensvar och att förmå människor att handla på ett visst sätt. Som ledare har man mycket att vinna på om man övar upp dessa färdigheter eftersom det ingår i rollen att bland annat motivera andra, skapa förståelse för mål, informera på ett klart och tydligt sätt, hantera eventuella konflikter och att ha modet att också tala om svåra saker (Brandt, 2006, s. 89).

Kommunikationen i en grupp kan jämföras med ett blodomlopp. Det är kommunikationen som sammanbinder gruppens olika delar. Den tillför ny näring i form av information, upplevelser, kunskap och erfarenheter och man kan göra sig av med slaggprodukter i form av oklarheter och missförstånd. Kommunikationen gör det möjligt att hitta olika sätt att förhålla sig till varandra. Därför är kommunikationen det medel som gör att grupprocesser uppstår och utvecklas. Alla gruppsykologiska fenomen utvecklas och hålls vid liv via kommunikationen. Vi skickar hela tiden ut olika signaler och allt vi gör eller inte gör är budskap och möjliga tolkningar. Oberoende av om vi säger något eller inte, så förmedlar vi detta för omgivningen. Kommunikation är mycket mer än bara ord och det pågår hela tiden, vad vi än gör (Granér, 1994, s. 72-73).

4.2 Grupprocesser

Alla människor ingår under sin livstid i ett flertal olika grupper. Vi föds in i vissa grupper och vi går in i och lämnar andra grupper under vår livstid. Gruppens sammansättning är avgörande för hur gruppen fungerar och därmed för hur den presterar (Hassmén, 2003, s. 219-220). Grupptillhörigheten påverkar även hur vi som individer presterar i olika sammanhang.

En grupp består av minst två personer som interagerar med och påverkar varandra och har gemensamma mål. Gruppen existerar en viss tid, och medlemmarna har olika roller (Hassmén, 2003, s. 245).

En grups prestation ökar inte linjärt med antalet medlemmar i gruppen. Tvärtom finns det risk för vad som kallas *social loafing*, vilket innebär att individens insats minskar i takt med att antalet medlemmar i gruppen ökar. Detta uppkommer speciellt i situationer när individen känner att uppgiften inte är meningsfull, när individens egen prestation och insats inte känns värdefull för grupp prestationen, när individens engagemang är lågt och om gruppssammanhållningen är låg (Hassmén, 2003, s. 246).

5. Salutogent ledarskap

5.1 Det salutogena synsättet i ledarskap - meningsfullt arbete

Salutogenes är ett relativt ovanligt ord i ledarskapssammanhang och det betyder att man tar tillvara det som fungerar och har värde. Man lägger tonvikten på hälsobringande faktorer det vill säga att ha det friska i fokus för sitt arbete. Begreppet salutogenes kommer från latinets *salus*, som betyder hälsa och från det grekiska ordet *genes* som betyder ursprung eller uppkomst. Konkret betyder det att fokusera på varför människor håller sig friska, ibland trots stora påfrestningar, istället för att inrikta sig på varför människor blir sjuka. Det är viktigt eftersom en av ledarskapets mål är att folk skall må bra. Tillvaron är full av påfrestningar och svårigheter, som individen måste lära sig att hantera. Denna förmåga brukar benämnas copingförmåga efter det engelska ordet coping (hantera). Copingförmågan är beroende av om individen förmår skapa och se sammanhang i sin tillvaro. Professor Aaron Antonovsky som myntade begreppet salutogenes och ansåg att en hög känsla av sammanhang (KASAM) var en viktig friskfaktor (Hanson, 2015 s. 41). Mer om detta i nästa kapitel.

5.2 KASAM - känslan av sammanhang

Kasam är förkortat av känsla av sammanhang. Den innefattar tre delområden; begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Det betyder att man uppfattar livet och livshändelser som förnuftsmässigt begripliga och att man upplever att man har inflytande över sitt liv och inte är ett offer för olika omständigheter. Det betyder också att man ser det meningsfulla även i svåra upplevelser, så att de blir värda ett känslomässigt engagemang. När det gäller personal och deras välbefinnande och hälsa har många människor upptäckt hur viktig och användbar denna modell är. En person med en stark känsla av sammanhang skapar sig en bild av världen som är begriplig, hanterbar och meningsfull. Man måste begripa vad som pågår i livsmiljön och uppleva att de krav som ställs motsvaras av de egna inre resurserna. Slutligen måste man känna att det är mödan värt att möta de utmaningar man ställs inför (Hanson, 2015 s. 63-67).

5.3 Att leda sig själv

Det mest framgångsrika är att bygga på sina egna styrkor. En stor del av befolkningen i världen använder inte sina styrkor i sina jobb. Människors styrkor är den mest värdefulla insatsen. Det är bra att lära känna sina egna styrkor. Att misslyckas gör oss inte misslyckade - man skall inte låta tidigare misslyckanden beröva sig hoppet om kommande framgångar eller som Thomas Edison sade "jag misslyckade mig fram till framgången".

5.4 Att leda andra (gruppens utveckling mot team)

En ledare måste påverka människor och vise versa. Det är ett stort arbete att bygga förtroende så att vi kan uppfatta det som belönande. Man måste ha viljan och modet att våga påverka, och man måste påverka respektfullt. Om vi har en förväntan på framtiden så är den belönande. Ledaren är inte ovanför alla andra utan snarare under. Hen är en möjliggörare och en tjänare som ger plats för styrkor och gott samarbete.

5.5 Att leda meningsfullt

Meningsfullheten (en livskraft) avgör i vilken grad människan vill vara med i det som skapar vardagen och livet. Vissa människor har en hög upplevelse av meningsfullhet. Upplevelsen av mening är något mycket centralt i ledarskapet. Det kanske är hela poängen med det du som ledare ska uppnå. Har du lyckats med det har säkerligen dina deltagare både en klar bild av vad uppgiften går ut på och en inre drivkraft att vilja medverka till att ni lyckas (Hanson, 2010, s. 95).

Begripligheten om trygghet och koll på läget har stor betydelse för hur vi mår och fungerar. Begripligheten är beroende av hur bra vi är att ta in, bearbeta, lagra, utveckla och använda all sorts information och kunskap. Det behövs ett ledarskap som kan hantera begripligheten på ett bra sätt, som vet vad den betyder och hur man utvecklar den - handlar om att kommunicera och skapa förståelse (Hanson, 2010, s. 119).

Aaron Antonovsky beskriver hanterbarhet som en förutsättning som gör att man inte känner sig som ett offer för omständigheterna. Hanterbarhet är att bli mer handlingsinriktad och i större utsträckning se möjligheter i att bemästra sin situation (Hanson, 2010, s. 141). Hanterbarheten är beroende av vilka människor jag har omkring mig och om vi kan samarbeta. Den påverkas av organisatoriska betingelser som tydlig struktur, om det är ordning och reda och om där finns de verktyg och material jag behöver. Hanterbarhet är en förutsättning för att klara av såväl vardagens normala sysslor som svårare utmaningarna utan att drabbas av frustration och stress.

När det finns hanterbarhet och handlingsmöjligheter kan mer bli gjort. Att förbättra hanterbarheten kan innebära att människor ändrar sig från att vara passiva regelföljare till att handla konstruktivt efter eget förstånd. Om det då finns både mening och begriplighet blir hanterbarheten den avgörande förutsättningen för att få mer gjort och skapa bättre resultat (Hanson, 2010, s. 145-146). Antonovsky anser att begreppet meningsfullhet är mest centralt eftersom det är motivationsskapande. Därefter följer det kognitiva begreppet begriplighet eftersom en situations hanterbarhet beror på förståelsen av densamma.

5.6 Hur blir ledarskap salutogent?

Med ett salutogent ledarskap gör vi en annorlunda värdering av vad som är väsentligt och värdeskapande. Detta ledarskap har inte som uppgift att ge direktiv och kontrollera, utan att göra sammanhanget meningsfullt, begripligt och hanterbart. Ju bättre vi lyckas, desto mer kommer arbetsglädjen och verksamhetens resultat att förbättras. Ledarskapet utgår då från ledarens intresse för andra och vilja att inspirera, uppmuntra och bekräfta positivt beteende (Hanson, 2010, s. 155-156).

5.7 Coaching - ledarens nya utmaning?

Coaching kommer från det ungerska ordet Kocs. Det är en by i norra Ungern där man på 1400-talet tillverkade en vagn typ för transport av människor. Vagnen kallas för kocs. Ordet har inspirerat till amerikanskans ord "coach" som betyder buss. I coaching får klienten stöd och utmaning av sin coach för att förflytta sig från ett nuläge till ett mål. I liknelsen med en buss är chefen traditionellt busschauffören och medarbetaren en passagerare som åker med.

Bussen leds av chefen. När du har ett coachande förhållningssätt så är det tvärtom. Medarbetaren blir chaufför i sin egen utvecklingsprocess och du som chef blir själva hjälpmedlet (Trossing, Holmberg, 2014, s. 17). Enligt Whitmore betyder coaching att frigöra en persons möjligheter att maximera sina egna prestationer och att det är en metod att hjälpa andra att lära sig själva snarare än att undervisa. I team som leds med hjälp av coaching , blir arbetet väl utfört samtidigt som teamet utvecklas (Whitmore, 2002, s. 148).

6. Empirisk del

I den empiriska delen presenteras först de fem intervjuerna var för sig uppdelade enligt tre olika teman, sedan följer en analys av de resultat som framkommit i undersökningen. I denna kvalitativa metod har jag intervjuat fem personer, som alla är en del av mitt team. I samtliga intervjuer följde jag på förhand uppgjorda intervjufrågor. Jag använde mig av personliga intervjuer, där allt material spelades in och sedan renskrevs för att lättare kunna tolka och analysera det material som insamlades. Intervjufrågorna finns till påseende som bilaga.

6.1 Intervjuns uppbyggnad och innehåll

Tema 1 berör frågor om motivation och inspiration. Här ville jag få reda på vad som skulle motivera och uppmuntra eller inspirera informanterna till att bli aktivare säljare.

Under **Tema 2**, kommunikation diskuteras kommunikationens betydelse både hur informanten kommunicerar men också hur väl jag kommunicerar för att kunna hjälpa dem.

Tema 3 handlar om effektiva team och om eller vad skulle få dem att känna att de tillhör ett team.

6.2 Informant 1

Tema 1: Motivation

Informant 1 har varit med i teamet i sju år. Hen säger att det skulle hjälpa att ha en kort beskrivning om *varför* det lönar sig att använda just dessa produkter. Frågor som: “Vilka är produkterna?” “Hur kan man börja sälja?” “Vad gör jag ifall någon vill prova?” bör vara besvarade i beskrivningen. Utgående från det skulle informant 1 vilja lära sig utantill att förklara på 30 sekunder på ett enkelt sätt varför informant 1 använder produkterna.

Informant 1 tycker att det finns för mycket information i den redan existerande broschyren eller på nätet, därför skulle denna beskrivning vara enklare. Många har berättelser från sina egna liv om tiden innan de började använda produkterna och efter det, som kan vara en motivation att dels börja sälja och dels använda dem. Eftersom informant 1 inte varit väldigt sjuk har hen ingen egen berättelse om hur det kan vara möjligt att bli frisk eller friskare genom att börja äta dessa produkter. Idag har informant 1 ingen aning om vad hen skulle göra, utan hen skulle ringa till mig.

Att komma med i teamet bör vara en väldigt enkel process, helst bara genom att skicka ett mail eller dylikt för att registrera sig. “Om någon blir intresserad vill jag kunna skicka en länk”

På frågan om vad som skulle uppmuntra eller inspirera informant 1 till att bli en aktivare säljare svarar hen att det är en svår fråga. Att höra framgångshistorier är motiverande. Informant 1 undrar om det finns sådana på youtube att titta på. Tydlig och konkret beskrivning av hur mycket man måste sälja för att förtjäna till exempel 1 000€ skulle vara intressant att veta för informant 1. Frågor som: “för hur mycket måste jag sälja för att få ihop marginalen?” eller “hur många nya teampartner behöver jag i mitt team som säljer x antal produkter?”. Enkelt sagt, en beskrivning av vad det är som hen behöver åstadkomma. Det är inte värt för informant 1 att jobba hårt för bara en liten belöning. “Det är roligt om det är utmanande men man måste få feedback på det man håller på med” resonerar hen vidare. En tydlig och konkret målbild skulle behövas och hur man tar sig dit.

Tema 2: Kommunikation

På frågan om informant 1 vet hur hen skall kommunicera om affärsidén svarar informanten: “Nej. När jag riktigt funderar så vet jag att jag kan sälja på marginal och kan skapa hierarkier och få provision. Det som skulle vara intressant är: what’s in it for me?” Informant 1 säger att hen skulle vilja skapa ett system som hen kan automatisera. Informant 1 resonerar om att jobba för att hitta människor som kan jobba under sig men hen vill inte hålla på med administration eller beställa varor eller hantera frågor kring produkter utan det skall gå per automatik. I dagens värld har folk inte tid att läsa en massa material tycker informant 1.

På frågan om hur jag kunde hjälpa till säger informanten: “röja undan hinder från att sälja för att så enkelt som möjligt få dem intresserade och skicka information åt dem”. Informant 1 vill kunna skicka ett sms eller mail om varför de skall köpa produkterna. De skall kunna göra det själv t ex på kvällen hemifrån. Det bör vara ett standard kit alternativ, ej fler alternativ eftersom det blir för komplicerat. I ett senare skede kan man berätta om fler produkter. Informant 1 upplever att det är komplicerat just nu.

Tema 3: Effektiva team

På frågan om vad som skulle hjälpa informant 1 att känna att hen tillhör ett team svarar hen att "Bra att du har börjat skicka ut mail om erbjudanden." Till sist frågar jag om informant 1 skulle behöva några konkreta verktyg och informant 1 menar att administrationen bör vara enkel och det skall krävas så lite repetitivt arbete som möjligt. Vidare resonerar informant 1 att hen inte vill hålla föredrag utan hellre få in någon som gör det. Informant 1 vill bara utnyttja sina kontakter för att sälja eller få en bra produkt.

6.3 Informant 2

Tema 1: Motivation

På frågan om vad informant 2 skulle behöva för att komma igång med sitt arbete svarar hen "tid". Informanten menar också att forskningen och utvecklingen är en inspirationskälla till att bli en aktivare säljare. Likaså regelbundna möten och återkommer till tiden som just nu är en bristvara. När vi diskuterar om motivation och vad som skulle motivera till att bli en aktivare säljare menar informant 2 att ju mer info och träffar desto mer kunskap. Egen erfarenhet och mer information är också viktigt tycker informant 2.

Tema 2: Kommunikation

På frågan om att kommunicera om affärsidén säger informant 2 att det är kunskap i botten och egen erfarenhet. Informanten har varit med i teamet i sex år. På frågan om hur jag kunde hjälpa till lyder svaret att jag (Leila) borde bjuda mer på informationen som jag har, vara generösare. Regelbundna uppdateringar av ny information är också viktigt.

Tema 3: Effektiva team

Informant 2 tror absolut att regelbundna träffar är en grundförutsättning för att kunna känna att man hör till ett team. Till sist frågar jag om förslag på konkreta verktyg och då föreslår informant 2 besök från fastlandet vilket innebär i detta fall gästföreläsare med längre erfarenhet. Information om forskning och regelbunden uppdatering nämner informant 2 som andra möjliga konkreta verktyg.

6.4 Informant 3

Tema 1: Motivation

Informant 3 skulle behöva motivation för att komma igång med att nätverka. Spontana reaktioner uppstår för informant 3 när hen träffar folk att “oj men du skulle behöva produkterna”. Informant 3 har varit med i tre år och konstaterar att hen inte är en “businessperson”. Enligt informant 3 motiverar produkterna mer än väl men att det är brist på kunskapen som är ett hinder för att komma igång. På frågan om vad som skulle motivera informant 3 till att bli en aktivare säljare svarar hen att hen tänker egoistiskt använder produkterna själv och min familj har det, då är hen nöjd, hen är ingen säljare. Informant 3 ser inte sig själv som aktiv försäljare eller nätverkare heller. “För mig räcker det att min familj mår bra”. Informant 3 funderar att det kan hända att det är slumrande hos hen. Informant 3 tycker också att man behöver ha torrt på fötterna det vill säga tillräckligt med kunskap när man börjar prata om produkterna och affärsverksamheten. Det som kunde trigga informant 3 är att teampartner kommer igång med verksamheten.

Tema 2: Kommunikation

Jag frågar informant 3 om hen vet hur denna skall kommunicera om affärsidén och informant 3 svarar “nej, det ligger inte främst för mig”. Jag vet väl, men inte som business. Tror att dottern skulle kunna förstå hur det fungerar. Informant 3 säger också att pengar är bra men ibland skulle hen vilja vara helt utan pengar, att det är ett “nödvändigt ont”. När vi diskuterar kring hur jag skulle kunna hjälpa till svarar informant 3 att till exempel en uppdaterad prislista skulle vara ett utmärkt hjälpmedel.

Tema 3: Effektiva team

Informant 3 säger också att komma på teamträff skulle kunna hjälpa till att få en bättre teamkänsla. Slutligen frågar jag om vad jag kunde hjälpa till med, lättillgänglig information pedagogiskt upplagt som blir en aha upplevelse. Ett häfte att slå upp i vad de olika produkterna är bra för, en tydlig katalog eller en hemsida. Ett virrvarr när man skall förklara vad det innehåller och vad det är bra för.

6.5 Informant 4

Tema 1: Motivation

Jag börjar med att fråga informant 4 vad hen skulle behöva för att komma igång med att sälja, “att ha kniven på strupen” blir svaret genast, “det handlar om pengar för mig, jag har inget behov av att se människor lyckas och må bra utan det handlar bara om pengar.”

Informant 4 berättar att eftersom dennes ekonomi har försämrats behöver hen hitta en extra inkomst i form av ett jobb för bland annat en resa.

Tema 2: Kommunikation

Jag frågar informant 4 om hen vet hur hen skall kommunicera om affärsidén och hen svarar negativt på frågan. “Jag skulle göra som du gör, du har lyckats sälja det till mig och jag har varit nöjd”. Informant 4 tycker att det känns bra att ha mig (Leila) i ryggen vilket betyder i praktiken att det finns människor att fråga när de egna kunskaperna inte räcker till. “Jag var rädd för att det var pyramidspel i början. Har aldrig känt att du har pressat mig. Jag vill bli som du.” När vi diskuterar vidare om kommunikation säger informant 4 att det skulle vara bra om jag kunde vara med på det första egna mötet som moraliskt stöd. Vi kunde bjuda in och hjälpas åt och ha party tillsammans för vänner. Att göra det helt själv skulle kännas övermäktigt. “Jag är redo att börja jobba.” Informant 4 har varit med i teamet i fem år.

Tema 3: Effektiva team

Att träffas kunde enligt informant 4 hjälpa till känslan av att höra till ett team. Det kan kännas jobbigt att komma igång helt själv. Man kunde hjälpas åt några stycken så att man inte behöver göra det själv föreslår informant 4 och undrar hur man börjar och hur man tar kontakt med folk. Kanske genom att starta en grupp på Facegrupp för att komma igång med ett tillfälle resonerar informant 4. “Jag har en kompis som är jätte fattig och som är bitter och har ont hela tiden.” konstaterar hen. En gång hade jag ordnat en teamträff och det kändes som om vi hade teamkänsla på teamträffen, det var jättetrevligt tyckte informant 4. Informant 4 tror att möten med smakprover, teampartner kvällar och att göra det tillsammans skulle vara till stor hjälp att få igång effektiva team.

6.6 Informant 5

Tema 1: Motivation

Jag börjar med att fråga informant 5 som varit med i två år vad som skulle motivera att börja sälja och hen svarar fakta om företaget det vill säga hur affärsverksamheten går till och vilka produkter som finns till salu. Vidare säger informant 5 att det bör vara enkelt, ingen komplicerad kemi. Det skulle också hjälpa att få svar på frågor som eventuella nya teampartner skulle ställa.

Frågor som hur många teampartner man behöver och hur mycket man behöver sälja.

Informant 5 säger också att man inte vill gå fram till någon och försöka sälja om man inte vet vad man pratar om. En negativ sida enligt informanten är att produkterna kostar mycket pengar. När vi diskuterar vidare om motivation tycker informanten att få höra om framgångar är motiverande.

Tema 2: Kommunikation

På frågan om hen vet hur hen skall kommunicera om affärsidén svarar informanten "nej". Det skulle säkert uppmuntra folk till att aktivera sig ifall de skulle veta hur man gör. Informant 5 menar att konkreta exempel på hur man skall göra skulle vara till stor hjälp. Det gäller allt från produkter och prislista till affärsverksamheten, information exakt om hur det fungerar, hur man beställer och hur poängsystemet räknas och hur mycket man får betalt. På frågan om hur jag kan hjälpa till svarar informanten att det skulle vara bra att få information på teammöte.

Tema 3: Effektiva team

När vi vidare diskuterar om team och känslan av att tillhöra ett team svarar informant 5 att hen inte vet vem som hör till teamet. Det skulle vara roligt att träffas när det kommer nya med i teamet tycker informant 5. Aktuell prislista, beskrivningar om produkterna (inte bara innehållsförteckningen eftersom det inte säger någonting åt människor som inte är insatta) det vill säga vad produkten är bra för skulle hjälpa till. Ett tips som informanten gav är en lista på vilken produkt som hjälper mot vad, inget flum. Enligt informant 5 skulle det hjälpa att jag

(Leila) hör av mig och ordnar team kvällar. Till sist tycker informant 5 att en broschyr skulle vara bra att ha där det också beskrivs varför man skall ta det.

6.7 Analys

Analys av data i kvalitativa undersökningar görs genom att man först läser igenom det man skrivit och lyssnar igenom det man bandat. Då får man fram en del tankegångar som kan vara intressanta (Trost, 2010 s. 147).

Motivation

Informanterna har genom sina svar beskrivit vad de behöver för att bli aktiva och motiverade. En gemensam nämnare är ökad **kunskap** om produkterna och affärsmodellen. Även mer kunskap om hur en intresserad person omvandlas till kund och/eller återförsäljare behövs. En annan motivationsfaktor är själva produkterna som motiverar eftersom informanterna är överens om att det är **bra produkter** det handlar om och att alla skulle ha nytta av dem. Att ställa upp tydliga mål och sedan nå dem skulle också höja motivationen.

För en informant skulle **pengarna** vara det viktigaste motivet och att se människor lyckas och må bra var inte alls viktigt, för en annan var det precis tvärtom, att pengarna är ett nödvändigt ont men att hen gärna ser att folk **mår bra** och kunde tänka sig att bli triggad av att **andra lyckas**. Information om nya **forskningsresultat och produktutveckling** är en annan inspirationskälla till att bli en aktivare säljare. Likaså **regelbundna möten** och att få berätta om sina egna erfarenheter och att få höra om andras **framgångshistorier**.

Kommunikation

Alla informanter vet inte **hur** de skall kommunicera med intresserade kontakter eller med kunder. En informant vill kunna skapa ett system som hen kan automatisera eftersom hen inte vill hålla på med administration. Att så **enkelt** som möjligt få personer intresserade och kunna erbjuda dem någonting som de lätt kan nappa på. Ytterligare hjälp med kommunikationen skulle bland annat vara regelbundna uppdateringar av information och aktuella prislistor. Att delta på första egna teampartner träff och vara som moraliskt stöd. Att

sköta inbjudningar tillsammans och hjälpas åt att dra mötet. Man kunde vara två teampartner som har party tillsammans och bjuda in vänner. Att göra det helt själv känns övermäktigt.

Effektiva team

För att bli ett effektivare team gav informanterna olika förslag. Bland annat fler och bättre konkreta verktyg för att så enkelt som möjligt kunna marknadsföra och sälja produkter. Lättillgänglig information som är pedagogiskt upplagd skulle hjälpa att kortfattat berätta vad produkterna är bra för och att administrationen skulle vara minimal. Exempel på verktyg som skulle behövas är:

- 1) sales pitch, 30 sek både för produkten o affärsidén
- 2) A4 som beskriver i stort samma sak med det viktigaste om produkterna och affärsiden
- 3) när någon blir intresserad behövs det ett enkelt verktyg att sälja genom att skicka ett standard mail eller en hemsida via ett knapptryck
- 4) erbjudanden via mail, sociala medier

Regelbundna träffar är en grundförutsättning för att kunna känna att man hör till ett team. Man kunde hjälpas åt så att man inte behöver göra det själv genom att exempelvis starta en grupp på sociala medier. Fler teampartner träffar skulle vara till stor hjälp att få igång effektiva team. Träffarna kunde förgyllas med besök från experter med längre erfarenhet och stor kunskap om produkterna och aktuell forskning. Fyra av fem informanter var intresserade av att bli aktiva, bara de får tillgång till verktyg som de har saknat. Den femte informanten har brist på tid för tillfället.

6.8 Validitet

Med validitet eller giltighet menas att frågan skall mäta det den är avsedd för. Intervjuerna och annan datainsamling skall ske så att data blir relevanta (Trost, 2010 s. 133).

Detta examensarbete är en kombination av en litteraturstudie och en kvalitativ undersökning. Först har jag fördjupat mig i teorierna och sedan med stöd av dessa genom personliga intervjuer undersökt vad som motiverar människor att bli aktiva säljare. Det har blivit uppnått vilket tyder på god validitet.

6.9 Reliabilitet

Med reliabilitet avses att det blir samma resultat varje gång man mäter och är således graden av överensstämmelse mellan mätningar med samma mätinstrument. En hög grad av överensstämmelse tyder på hög reliabilitet (Olsson, 2011 s.123).

Jag anser att reliabiliteten är tämligen hög eftersom om jag skulle ställa samma frågor på nytt till ett liknande, slumrande team sannolikt skulle få rätt likartade svar.

7. Slutsats

Tolkning av datamaterial skall man göra med hjälp av de teoretiska verktyg som man har till sitt förfogande och sedan skall man försöka påvisa att det är intressant. Redan under intervjuerna och under analysdelen gör man automatiskt tolkningar. *“Utmärkande för all forskning är kreativitet och nyfikenhet”* Inom kvalitativ forskning blir behovet av kreativitet uppenbart (Trost, 2010 s. 147-148).

Syftet med detta arbete var att undersöka om det är möjligt att aktivera ett slumrande team samt att effektivisera teamet.

Slutsatsen är att det går att aktivera ett slumrande team genom att:

1. höja teamets kompetens genom ökad kunskap om produkterna och affärsmodellen
2. ordna regelbundna träffar för team medlemmarna vilket skulle motivera dem
3. förmedla framgångshistorier om kunder som mår bättre och teampartner som har lyckats
4. tydliggöra den ekonomiska nyttan av att sälja produkterna
5. röja undan upplevda hinder som team medlemmarna har
6. hjälpa teamet formulera tydliga mål för sig själva
7. förse teamet med bättre verktyg

Alla dessa åtgärder innebär en förbättrad kommunikation och bättre verktyg vilket skulle höja motivationen och även effektiviteten i teamet.

8. Förslag på fortsatt forskning

Som förslag på fortsatt forskning är att göra en ny undersökning efter en tid och se om team medlemmarna har kommit igång med sitt säljarbete efter att de föreslagna åtgärderna är gjorda.

9. Källförteckning

Litteraturförteckning

- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Brandt, E. (2006). *Chefspraktikan - 7 vägar till modernt ledarskap* Uppsala: Konsultförlaget.
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hanson, A. (2015). *Salutogent ledarskap - för hälsosam framgång*. Stockholm: Gothia Fortbildning.
- Hassmén, P&N, Plate, J. (2003). *Idrottspsykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Kalench, J. (1995). *Yllä parhaimpaasi verkostomarkkinoinnissa*. MIM Publications.
- Lencioni, P. (2006). *Fem felfunktioner i en grupp*. Örebro: Marcus förlag.
- Nilsson, B. (2004). *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, H., Sörensen, S (2007). *Forskningsprocessen Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Olsson, H, Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber
- Trossing, M., Holmberg A. (2014). *Det tydliga ledarskapet - hur chefer ska coacha på riktigt*. Stockholm: Ledarbildarna Resurs.
- Trossing, M. (2010). *Våga leda effektivt! När du vill få ut mer av dig själv och din grupp*. Karlstad TUK Förlag AB.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Whitmore, J (2002). *Nya coaching för bättre resultat*. London: Brain books.
- Wheelan, S. (2013). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.

Internetkällor

<http://ingelamelinder.se/vad-ar-mlm-egentligen/>

<https://lattattlara.com/om-latt-att-lara/>

Bilaga, intervjufrågor

Fråga 1. Vad skulle Du behöva för att komma igång med att nätverka/börja sälja?

Fråga 2. Vad skulle uppmuntra / inspirera Dig till att bli en aktivare säljare?

Fråga 3. Vet Du hur Du skall kommunicera om affärsidén?

Fråga 4. Hur kunde jag hjälpa Dig?

Fråga 5. Vad skulle kunna hjälpa Dig att känna att Du tillhör ett team?

Fråga 6. Skulle Du behöva några konkreta verktyg?