



CHALMERS

Att leda och motivera på håll

Ledarens utmaningar på arbetsplatser med hög autonomi

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

OLLE ANDERSSON
JASMINE JOHANSSON

INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2020
www.chalmers.se
Rapportnummer E2020:025

Rapportnummer E2020:025

Att leda och motivera på håll

Ledarens utmaningar på arbetsplatser med hög
autonomi

OLLE ANDERSSON
JASMINE JOHANSSON

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Operations Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2020

Att leda och motivera på håll
Ledarens utmaningar på arbetsplatser med hög autonomi

OLLE ANDERSSON
JASMINE JOHANSSON

© OLLE ANDERSSON, 2020
© JASMINE JOHANSSON, 2020

Rapportnummer E2020:025
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2020

Göteborg, Sverige 2020

Att leda och motivera på håll

Ledarens utmaningar på arbetsplatser med hög autonomi

OLLE ANDERSSON

JASMINE JOHANSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

Nyckelord: ledarskap, distribuerat ledarskap, virtuellt ledarskap, karismatiskt ledarskap, pulsmöten

Abstract

Leadership is a subject that has been studied and developed through several decades. However, there is still no leadership style that is the objectively best for any situation and company. Depending on what the company does and what situation they are in they have to use different leadership styles. With globalization even more leadership styles have risen that are more suitable for project groups and businesses where the leaders work virtually with their employees. There is a possibility of applying leadership styles that are suitable for virtual project groups in companies where the leaders and their employees normally do not meet during the workday. Communication and motivation can therefore be affected in other ways and needs to be mediated differently than in a workplace where you meet your boss and employees regularly during the day.

At DHL Express in Landvetter the couriers seldom meet their supervisors face to face, which leads to the supervisors working virtually with the employees over the phone or email. A few times per week the supervisors hold pulse meetings, so called performance dialogue meetings, where they get to meet the couriers before they head out for their deliveries. This meeting is important both for the physical communication and for elevating the motivation levels before the work day starts. At DHL the leadership is also distributed over five supervisors that all govern all employees to different extent. This entails new challenges when it comes to group dynamics, responsibility and work load between themselves, but is even more challenging when they also work separated from their employees.

The purpose of this project has been to identify different leadership styles to assess what style is suitable for the circumstance where the manager works separated from their employees in both space and time, while also working distributed. The study is executed through an abductive approach with qualitative methods. The empirical data is collected through semi structured interviews that are analyzed with thematic analysis.

The study results in virtual leadership style “transformational leadership” together with charismatic leadership characteristics is recommended for the supervisors. The couriers were positively affected by the distributed leadership if the management team could work as one unit with good communication between themselves. Distributed leadership works well in situations where employees work separated from their supervisors since it increases the chance of availability and feedback from someone in a management position. The performance dialogue meeting is recommended to be held in a secluded room to decrease any disturbances while also begin and end at a strictly fixed time. The pulse board that is used during the meetings should be simplified and only use the planned parts to increase clarity.

Keywords: *leadership, distributed leadership, virtual leadership, charismatic leadership, pulse meeting*

Sammanfattning

Ledarskap har studerats och utvecklats genom flera decennier. Trots detta finns det ingen ledarstil som är den objektivt bästa för alla situationer och företag. Beroende på hur man arbetar, vad företaget gör och vilken situation organisationen befinner sig i så får man använda sig av olika ledarstilar. Med globalisering har även nyare ledarstilar uppkommit som är mer anpassade för projektgrupper och företag där ledarna arbetar virtuellt med sina anställda. I företag där man normalt inte träffar sina anställda under arbetsdagen skulle man kunna applicera ledarstilar som är utvecklade för virtuella projektgrupper. Kommunikation och motivation kan då påverkas på olika sätt och kan behöva förmedlas på annat sätt än hur man hade gjort på en arbetsplats där man normalt träffas under dagen.

På DHL Express i Landvetter träffar mellancheferna sällan kurirerna, vilket gör att de under stora delar av dagen arbetar virtuellt med sina anställda över telefon eller mail. Ett par gånger i veckan håller cheferna i pulsmöten, så kallade performance dialogue-möten (PD-möten), där de får en chans att träffa kurirerna innan kurirerna åker ut på sina leveranser. Detta mötet blir väsentligt både för kommunikationen fysiskt och för att öka motivationsnivåerna innan arbetsdagen börjar. På DHL är ledarskapet även distribuerat över fem mellanchefer som har hand om samtliga anställda i olika utsträckning. Det medför egna utmaningar vad gäller gruppdynamik, ansvar och arbetsuppgifter, men blir något mer utmanande då man samtidigt arbetar franskt sina anställda.

Syftet med arbetet har varit att identifiera ledarskapsstilar för att bedöma vilken stil, alternativt ledarstilar, som är lämpliga för de omständigheterna när chefer arbetar franskt sina anställda i tid och rum där cheferna dessutom arbetar med distribuerat ledarskap. Studien är utförd med en abduktiv ansats och med kvalitativa metoder. Empirin är insamlad med hjälp av semistrukturerade intervjuer som i sin tur är analyserade med tematisk analys.

Studien resulterar i att den virtuella ledarstilen "transformerande ledarskap" tillsammans med karismatiska ledaregenskaper rekommenderas för mellancheferna. Kurirerna påverkas positivt av att ledarskapet är distribuerat om ledningsgruppen fungerar som en enad enhet som har god kommunikation sinsemellan. I situationer där de anställda arbetar franskt är det positivt att ha ett distribuerat ledarskap då det ökar chanserna för tillgänglighet och feedback från någon i chefsposition. PD-mötet rekommenderas att hållas i ett avskilt rum för att minska de störande momenten samt börja och sluta strikt vid bestämda tidpunkter. PD-tavlan som används under mötena bör förenklas och även den strikt användas till enbart de tänkta delarna för att öka tydligheten.

Nyckelord: *ledarskap, distribuerat ledarskap, virtuellt ledarskap, karismatiskt ledarskap pulsmöten*

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte	3
1.3	Frågeställningar	3
2	Teoretisk Referensram	4
2.1	Ledarskap	4
2.1.1	Traditionellt chefskap och ledarstilar	4
2.1.2	Karismatiska ledare	5
2.1.3	Att leda på håll och virtuella team	6
2.1.4	Transformerande och transformellt ledarskap	6
2.1.5	Distribuerat ledarskap	8
2.2	Kommunikation och ledarskap	9
2.3	Grupper och gruppdynamik	10
2.4	Motivation	11
2.4.1	Inre och yttre motivation	11
2.4.2	Edgar Scheins antaganden kring motivation	11
2.5	Lean Management	13
2.5.1	Visualisering och daglig styrning	13
3	Metod	15
3.1	Forskningsdesign	15
3.2	Genomförande	15
3.2.1	Litteraturstudien	17
3.2.2	Intervjuer	17
3.2.3	Analys	18
3.3	Reflektion kring examensarbetets kvalitet	18
3.4	Etiska aspekter	18
4	Resultat	19
4.1	Ledarskap och distribuerat ledarskap	19
4.2	Motivation	20
4.3	Pulsmöten	22
5	Analys	24
5.1	Ledarskap	24
5.2	Distribuerat ledarskap	25
5.3	Pulsmöten	26
6	Diskussion	28
6.1	Ledarskap	28

6.2	Distribuerat ledarskap	28
6.3	Motivation	29
7	Slutsatser och fortsatta studier	30
7.1	Slutsatser	30
7.2	Fortsatta studier	31
	Referenser	32
	Bilagor	35

1 Inledning

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till arbetet tillsammans med vad arbetet har som syfte att resultera i. I del 1.3 beskrivs de frågeställningar som rapporten slutligen kommer att svara på. I del 1.4 behandlas de avgränsningarna som gjorts under arbetets gång.

1.1 Bakgrund

Prestation är viktigt inom alla verksamheter och mäts oftast via en uppsättning företagsunika måttetal. För framgång och goda resultat krävs motiverade och drivna anställda, vilket har varit ett centralt ämne för ledare sedan länge. Med motivation får man den anställda till att tycka om sitt arbete och må bra på sin arbetsplats. Motiverade anställda driver arbetet framåt, tar ansvar och är produktiva medan de som förblir omotiverade tenderar att anstränga sig så lite som möjligt för att få sina uppdrag gjorda och levererar ofta resultat under förväntan (Ganta, 2014). Det finns många olika sätt att locka fram motivationen hos sina anställda då man kan tala om både inre och yttre faktorer som tilltalar olika individer olika mycket. Det är här ledarens roll för att motivera anställda kommer in.

Ledarskap har diskuterats länge och många olika ledarstilar har uppkommit med åren. Vissa fungerar bättre än andra och vissa används mer än andra, men trots det finns ingen specifik ledarstil som är objektivt den bästa, trots all forskning om ledarskap och ledarstilar (Bruzelius & Skärvad, 2011).

I verksamheter där de anställda innehar stor frihet med hög autonomi under deras arbetsdag ställs höga krav på ledaren då det uppkommer nya utmaningar. Detta händer exempelvis virtuella projektgrupper där en eller flera av medlemmarna arbetar franskt de andra i gruppen (Pullan & Prokopi, 2016). Med detta uppkommer en del problem som annars inte existerar i en situation där man som ledare dagligen möter sina anställda fysiskt. Utmaningar som exempelvis att ge feedback på ett bra sätt, eller att utvärdera en anställds prestation är några exempel på vad som kan bli annorlunda vid en virtuell arbetsplats (Lee, 2014). En virtuell organisation kan både vara att man arbetar helt franskt sina anställda men också delvis franskt under arbetsdagen. I de organisationer där man arbetar delvis franskt kan det då vara fördelaktigt med korta frekventa möten under arbetsdagen där ledaren får träffa sin personal fysiskt.

Ett annat exempel är hur ledarens roll har förändrats i rådande covid-19-pandemi där anställda tvingas, av säkerhetsskäl, att arbeta hemifrån. Ledarna måste dock fortsätta leda dem som de gjort innan, men nu på håll. Det kan då leda till att många ledare som vanligtvis motiverar sina anställda väl på arbetsplatsen funnit det svårare att göra det när villkoren ändrats och man inte får träffa sina anställda dagligen längre. Av denna anledningen är arbetet inriktat på att se hur man som ledare kan leda och motivera sina anställda på håll, vilket idag inte endast gäller virtuella projektgrupper utan även andra arbetsplatser som påverkas av pandemin.

Skillnaderna mellan att leda någon man träffar dagligen och någon man nästan aldrig träffar fysiskt är annorlunda, vilket bland annat har tagits upp i en artikel skrivet i Dagens Nyheter av Helena Sjödin (2020). Där talar hon om hur många chefer brustit i sitt ledarskap under det distansarbetet som skett under covid-19 då man inte är van vid denna typ av interaktion med sina anställda. Man har i artikeln refererat till en studie gjord av Insead där man fått reda på att anställda inte känner att de har fått stöttning på ett effektivt sätt under distansarbetet. Många chefer är ovana vid hur arbetet ska organiseras i denna situation vilket leder till att de inte alltid kan möta de anställdas behov på rätt sätt (Sjödin, 2020).

Ett vanligt fenomen som kan ske under distansarbete, som även tas upp i Helena Sjödin (2020) artikel, är att de anställda kan isolera sig från arbetet då de inte har fysiska möten med chefer och kollegor. Detta är en utmaning som många chefer inte har handskats med tidigare då det vanligtvis är svårt att gömma sig från chefen på kontoret. Cheferna måste motivera anställda på nya sätt, vilket Helena Sjödin (2020) skriver som "...det är viktigt som chef att alltid fråga de anställda hur det går och om de behöver något. I normala fall så kanske man räknar med att de anställda kommer förbi skrivbordet om det är något de vill." (Sjödin, 2020).

När man väl får träffa sina anställda är det viktigt att man använder sig av den tiden till fullt. Kommunikation som sker fysiskt, öga mot öga, är annorlunda i jämförelse med kommunikation som sker över telefon eller mail då man kan ta in aspekter som exempelvis ansiktsuttryck eller gester (Hinds et al., 2002). För cheferna blir det en chans att fånga upp de anställda som annars kan gömma sig eller motivera lite extra för de som behöver det.

På många arbetsplatser använder man sig korta frekventa möten som är inspirerade av daglig styrning från Lean Management, dessa benämns ofta som pulsmöten. Pulsmöten har som avsikt att uppdaterar de anställda om olika mätetal eller avvikningar som skett. På det sättet kan alla anställda bli lika involverade i vad som händer på företaget och man som anställd får den information man behöver för att göra sitt jobb på bästa sätt möjligt (Langstrand, 2012). För företag där man som anställd arbetar autonomt, inom exempelvis virtuella organisationer, kan pulsmötet vara den enda tiden man fysiskt träffar sina chefer. För cheferna blir detta tillfälle viktigt både för att få ut så mycket information som möjligt, men också för att öka motivationen genom att de träffas fysiskt.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att identifiera ledarskapsstilar för att bedöma vilken stil som är lämplig för de omständigheterna när chefer arbetar frångående sina anställda i tid och rum där cheferna dessutom arbetar med distribuerat ledarskap.

1.3 Frågeställningar

I verksamheter där chefer arbetar frångående sina anställda under arbetsdagen samt att luckan för kommunikation och feedback är begränsad, då uppstår följande frågeställning:

- Hur skall chefen leda då de anställda arbetar frångående denne i både tid och rum?

I vissa verksamheter arbetar man inte med centraliserat ledarskap, utan man kan istället ha flera chefer som arbetar sida vid sida. Detta kallas distribuerat ledarskap och har sina egna fördelar och utmaningar. Med detta kommer denna frågeställning:

- Hur påverkas de anställda av distribuerat ledarskap och vad skall man som ledare tänka på?

I många verksamheter är korta frekventa möten, så kallade pulsmöten, vanligt förekommande. Dessa möten kan vara den primära källan för kommunikation inom företaget, men också vissa virtuella organisationer den enda källan för direkt fysisk kommunikation. Då blir då särskilt intressant att besvara frågan i virtuella organisationer:

- Hur bör man använda sig av pulsmöten?

2 Teoretisk Referensram

Den teoretiska referensramen kommer att summera några traditionella ledarstilar i del 2.1 där bland annat karismatiskt ledarskap kommer tas upp lite mer djupgående. Bland ledarstilarna så finns det även några nyare stilar för virtuella organisationer. I kapitel 2.1.3 finns det mer att läsa om just virtuella team och två ledarstilar som används av virtuella organisationer. Arbetet går därefter in på distribuerat ledarskap, kommunikation och gruppdynamik. Den teoretiska referensramen avslutas med en sammanfattning av motivationsteorier i kapitel 2.4 och Lean management i kapitel 2.5, där bland annat pulsmöten beskrivs.

2.1 Ledarskap

Motivation och driv fungerar olika för olika människor. En god ledare kan ändå samla och leda gruppen framåt trots de skiljande motiven.

Ledarskap beskrivs som en process där en individ eller flera individer utövar sitt inflytande över en grupp för att få dessa att uppnå ett gemensamt mål (Chatwani, 2018). Det handlar i princip om att få saker och ting gjorda genom sina anställda. Vid gott ledarskap så växer relationen mellan den anställde och ledaren vilket i sin tur leder till att ledaren får mer auktoritet och tillit (Bruzelius & Skärvad, 2011). Det är viktigt att här se skillnad på chefskap och ledarskap. Chef är en titel man blir tilldelad och är i sin tur en formell eller officiell roll som ledare. En person kan dock på egen hand tilldelas en informell roll som ledare genom att ha goda ledarskapsegenskaper eller en god förmåga att påverka och engagera andra (Bruzelius & Skärvad, 2011).

2.1.1 Traditionellt chefskap och ledarstilar

Många blir tilldelade en ledarroll genom att de blivit befordrade till exempelvis chef eller personalansvarig. De har tidigare setts som personer med hög potential. När de då plötsligt ställs inför utmaningen så klarar de många gånger inte av att axla rollen och det som krävs (Berson & Stieglitz, 2013). Många är förvirrade i hur man ska tänka eller vad man ska göra för att ses som en god ledare av sina anställda, men samtidigt uppnå de resultat som företaget kräver. Som ledare krävs det att du kan fatta beslut utan tillräckligt med information, eller locka fram entusiasm hos människor som kanske inte alltid har tillräckligt med motivation till att arbeta (Bruzelius & Skärvad, 2011). Därför kan det vara bra att ha kunskap i olika ledarstilar och utveckla en ledarstil man är bekväm i för den organisationen man arbetar i.

Bruzelius och Skärvad skrev i boken "Integrerad organisationslära" (2011) om sex olika ledarstilar som kan anses vara de mer traditionella sätten att se på ledare. Två av dessa ledarstilar beskrivs nedan:

1. Auktoritärt, demokratiskt och "låt gå"-ledarskap

En auktoritär ledare fattar beslut och låter därefter sina medlemmar utföra uppgifterna för att nå målet medan en låt-gå-ledare är tvärt emot. Låt-gå-ledaren låter medlemmarna helt själva fatta de beslut de vill. En demokratisk ledare däremot samtalar alltid med sina medlemmar och kommer fram till beslut tillsammans med dem. Generellt har man traditionellt haft auktoritära chefer genom historien, men då anställdas kunskapsnivåer har ökat genom tiderna så har man naturligt övergått till ett mer demokratiskt ledarskap (Bruzelius & Skärvad, 2011). Med andra ord är en chef ett centrum för beslut, inflytande och makt medan en ledare brukar arbeta mer demokratiskt (Bohsale, 2015).

2. *Coachande ledarskap*

Denna ledarstil kallas även för stödjande ledarskap och används oftast inom idrott. Här gäller det att motivera sina medlemmar att uppnå eller överträffa sina uppställda mål. Man talar även mycket om viljestyrka och att medlemmarna ska vara självständiga och ha engagemang för den uppgift de ska utföra. Man försöker lyfta fram de bästa delarna av varje medlem för att öka produktiviteten (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Trots all forskning kring ledarskap genom åren har man aldrig lyckats komma fram till en enda ledarstil som är den absolut bästa. Däremot har en ledarstil identifierats och presenterats som kallas för "situationsanpassat ledarskap", vilket är, precis som det låter, beroende på situationen ledaren befinner sig i. Allt från ledarens drivkrafter, till medarbetarnas personligheter och situationen eller organisationen som ledaren befinner sig i (Bruzelius & Skärvad, 2011).

2.1.2 Karismatiska ledare

En traditionell ledarstil som ofta nämns genom historien är den karismatiska ledaren. De är charmiga, övertygande och drivs av engagemang (St. Thomas University, 2014). Som karismatisk ledare är det viktigt att du är duktig på att kommunicera och att du lyckas tala till dina medlemmar på en känslomässig nivå för att väcka deras engagemang och motivation. Man talar ofta för "the greater good" i frågan eller uppgiften som man ställs inför och inspirerar på så sätt medlemmarna till att vilja utföra uppgiften (St. Thomas University, 2014).

Enligt Margaret R. Lees bok (2014) "Leading Virtual Project Teams" beskrivs en karismatisk ledare utifrån dessa tre element:

- Framtidsvision: man har tydliga mål, höga krav och förespråkar positivt beteende.
- Aktiverar andra: man visar entusiasm, skapa tillit och demonstrerar framgång.
- Skapar möjligheter för andra: man ska vara stöttande, visa empati och uttrycka tillit till andra.

Fördelen med karismatiska ledare är att de inspirerar medlemmarna till att på eget bevåg engagera sig för ett gemensamt mål. Nackdelen är att många karismatiska ledare kan bli arroganta på grund av statusen de får från medlemmarna. Medlemmarna i sin tur kan då känna sig ignorerade av ledaren (St. Thomas University, 2014).

Genom historien kan man se många framgångsrika ledare som använt sig av den karismatiska ledarstilen, som exempelvis Martin Luther King och Winston Churchill (St. Thomas University, 2014). Denna ledarstil kan vara svår att uppnå i team som arbetar frångående varandra då den förutsätter att man som ledare har många tillfällen att prata med sina medlemmar och på så sätt påverka dem med sin karisma. Idag diskuteras det dock huruvida det går att implementera karismatiska ledaregenskaper inom exempelvis virtuella organisationer och virtuella ledarstilar (Lee, 2014).

2.1.3 Att leda på håll och virtuella team

Att vara en ledare är svårt som det är, men att då behöva leda ett team som arbetar fransskilt dig blir mer krävande. Utmaningar med att leda grupper som arbetar fransskilt från varandra kan man se i virtuella organisationer eller projektgrupper. En virtuell organisation är en organisation där alla anställda inte arbetar på samma plats. Detta kan innebära att hela eller delar av arbetsdagarna spenderas på andra platser än den gemensamma ytan (Lee, 2013). Man kan kalla dessa grupper för virtuella om de är fullt fransskilda eller hybrider om de är delvis fransskilda. Nedan finns en lista på utmaningar som kan uppstå inom virtuella projektgrupper, taget från Harvard Business Press (2016):

- Medlemmar som isolerar sig och känner sig utanför då de inte kan träffa kollegor och chefer i samma utsträckning. De får då inte heller samma tillit till dig som ledare eller till sina kollegor. En ledare måste alltså i så god utsträckning som möjligt skapa en gruppkänsla eller en känsla av inkludering för alla medlemmar, trots de fysiska restriktionerna.
- Att välja rätt kommunikationsmedel. Det som fungerar när ledare och medarbetare kan träffas fysiskt behöver nödvändigtvis inte fungera lika bra över telefon. I vissa fall kan grupper som arbetar på detta sätt känna att ledaren överkommunicerar för att kompensera för situationen, vilket inte heller är bra då det kan leda till att gruppen inte tar det du säger som ledare lika seriöst. Enligt Margaret Lee (2014) kan man då även bli för fokuserad vid att kommunicera endast det negativa vid de korta samtal man har. Till detta hör även icke-verbal kommunikation. Med tanke på att man inte träffar sina kollegor och chefer ofta så får man inte heller möjlighet att bygga sin relation vidare via icke-verbal kommunikation. Även om man talas vid under dagen via telefon eller andra kommunikationsmedel så går man miste om allt det icke-verbala som sker vid ett samtal öga mot öga (Lee, 2014).
- Storleken på gruppen. Ju större grupper desto mindre personlig interaktion. Den personliga interaktionen blir då ännu mindre på grund av att man fysiskt inte träffas.

2.1.4 Transformerande och transformellt ledarskap

En chef för en virtuell organisation har andra förutsättningar att leda på än de traditionella, karismatiska ledarskapsstilarna där man dagligen träffar sina anställda. Det är svårare som chef att analysera de anställdas förmågor när man inte har samma dagliga interaktion som på en traditionell arbetsplats. En stark ledarstil inom den traditionella organisationen är svår att överföra till den virtuella organisationen. Två ledarstilar som många virtuella projektgrupper använder kallas "transactional leadership" och "transformational leadership", eller på svenska: transaktionellt- och transformerande ledarskap. Transformerande ledarskap innefattar ledare som motiverar och inspirerar andra, vilket resulterar i hög autonomi hos de anställda där man får ta egna beslut. Här är fokuset mest på att motivera sina anställda och hålla moralen vid liv samt att lösa konflikter på bästa sätt (Lee, 2014). Detta är anledningen till varför många transformerande ledare kan applicera karismatiska ledaregenskaper då dessa också talar för de känslomässiga aspekterna hos medlemmarna (St. Thomas University, 2014). Förutom att vara duktiga på att lösa konflikter så är även transformerande ledare vara duktiga på att lösa problem inom processer som inte fungerar längre samt att maximera sitt teams förmågor (St. Thomas University, 2014).

Transaktionella ledare däremot uppmuntrar sina anställda till att sätta och nå sina egna mål och ha tydliga roller i gruppen. De är ofta mer resultatorienterade och strukturerade, vilket gör att man ofta finner dessa typer av ledare i exempelvis militären eller i stora organisationer som kräver mycket regler och förordningar (St. Thomas University, 2014). Deras stil är att ge mer direktiv än de transformerande ledarna som istället influerar till handling. Enligt Lee (2013) innebär dessa ledarstilar följande egenskaper:

Transformerande ledarskap inkluderar egenskaper som:

1. Leda med exempel
2. Inspirera med visioner
3. Leda med etik, integritet och med optimism
4. Visa villighet till att ta risker och ansvar för att uppnå uppsatta mål
5. Var proaktiv och självsäker

Inom transaktionellt ledarskap inkluderar man istället:

1. Tilldela tydliga roller och ha god kommunikation
2. Villighet att arbeta med teamet
3. Goda relationsbyggande färdigheter
4. Förmåga att leda effektiva möten
5. Vara en stark och tydlig ledare

Båda dessa har sina fördelar och nackdelar. Vad gäller transformerande ledarskap kan det vara ineffektivt i början av ett projekt då ingenting är tillräckligt tydligt från ledarens håll. Det behöver även finnas en initialt god struktur som de anställda kan luta sig tillbaka på och förbättra. Har man dock kommit förbi den initiala biten så kan denna ledarstil fungera väl då den ger stor frihet till arbetaren inom sitt specifika område där denne kan arbeta autonomt. Detta innebär dock också att ledarstilen inte fungerar lika bra vid ovana situationer som exempelvis kriser eller nya problem (St. Thomas University, 2014).

Transaktionellt ledarskap däremot kan bli alltför fokuserat kring praktiska belöningar så som pengar eller bättre förmåner. Det hämmar också kreativiteten kring arbetarna då ledarstilen har väldigt tydliga direktiv kring vad som ska göras och hur. Denna ledarstil användes bland annat av olika ledare efter andra världskriget då man fokuserade på att få saker gjorda så snabbt som möjligt. Det är alltså en ledarstil som är bra att använda genom exempelvis kriser. Det innebär då också att man som arbetare inte belönas när man gör saker på eget initiativ. Dock är denna ledarstil väldigt enkel att lära sig och gör det tydligt för arbetarna vad som ska göras då det är enkla instruktioner och direktiv som ska följas, vilket gör det svårt att göra fel eller hamna utanför uppgiften (St Thomas University, 2014).

Traditionellt brukar man utvärdera sina anställda utifrån det man ser på daglig basis genom att gå förbi dennes kontor för att se hur de arbetar, om de kommer in tidigt eller sent på dagen eller hur de interagerar med sina kollegor. Detta blir inte möjligt när man arbetar på olika arbetsplatser eller virtuellt, men trots detta ska man som ledare kunna utvärdera sina anställda och kunna ge feedback. Harvard Business Press skrev år 2016 i en publikation som hette "Leading Virtual Teams" om olika sätt man som ledare kan utvärdera sina anställda trots en fysisk distans:

- Notera allt. Notera när de ställer frågor, vad de gör och vad de producerar. Notera när de ger bra feedback till en kollega. Notera när de gör något utöver det normala. Man glömmer lätt och det är lätt att bli partisk, men när du har saker svart på vitt är det lättare att ta fram när du väl behöver det.
- Begränsa egen utvärdering. Utan regelbunden feedback från andra blir det lätt att man bara ser saker från sitt perspektiv och då kan man antingen börja utvärdera sina egenskaper för högt eller för lågt.
- Ge rum för gruppfeedback. Det är lättare för kollegor sinsemellan som dagligen arbetar ihop att veta om varandras arbetssätt, samt vad man är bra eller dålig på.

2.1.5 Distribuerat ledarskap

I vissa organisationer har de anställda inte endast en chef att förhålla sig till, utan flera stycken. I dessa organisationer kan det uppstå en del utmaningar gällande i vilken grad man som anställd undermedvetet uppfattar de olika ledarna. Ledarskapet tar en annan form än de traditionella ledarskapsstilarna då dessa förutsätter att det är en ensam individ som leder gruppen (Chatwani, 2018).

Fördelen med distribuerat ledarskap är att gruppen kan ta på sig mycket mer komplexa uppgifter då de olika ledarna besitter olika kunskaper. Centraliserat ledarskap kan till och med hämma individerna i gruppens utveckling då ledaren möjligen inte besitter rätt kunskaper (Vanderslice, 1988). I distribuerat ledarskap kan ledarna konsultera med varandra och därmed utvecklas i sitt arbete (Chatwani, 2018). Att ha ett centraliserat ledarskap kan verka föråldrat på det sättet, då det finns mycket som talar för att ett distribuerat ledarskap ökar produktiviteten hos medlemmarna. En nackdel med detta blir att det kan bli diffust var ansvar ligger hos i olika situationer. Den minskade ansvarskänslan hos ledarna ligger i fenomenet att man tänker att någon annan ska ta ansvar för uppgiften som ska göras då man själv inte orkar eller vill göra det (Vanderslice, 1988). Om man i en grupp har en ledare som är starkare än de andra så tenderar gruppen att återgå till ett centraliserat ledarskap (Chatwani, 2018) eller till en annan form där vissa ledare har mer makt än andra. Det är då viktigt att man i organisationer som har distribuerat ledarskap håller maktställningen jämn mellan ledarna för en god balans (Vanderslice, 1988). Det är viktigt att ledarna är lika delaktiga i alla beslut även om det är frustrerande och besvärligt att ta beslut i grupp.

I vissa fall kan det vara effektivt att rotera ledarskapet mellan subgrupper (där man har delat upp ledarna i mindre grupper). Detta kan exempelvis vara då man som ledare behöver ta mindre beslut, som vilken färg man ska måla om kontorsytan till, eller vilken soffa man ska skaffa till fikarummet. I längden får alla ledarna vara lika delaktiga som i gruppen, men vid snabbt beslutsfattande blir det mer effektivt att låta mindre subgrupper ta beslut. Det är då viktigt att dessa subgrupper endast gäller för mindre och kortsiktiga beslut (Vanderslice, 1988). Fördelen med att rotera på detta sätt blir också att ledarna i sin tur skaffar sig kunskaper inom olika områden. Om alla har lika ansvar för varje del och samarbetar så lär man sig även om de delar man annars skulle dra sig undan ifrån för att man inte tycker om det eller av andra anledningar inte vill genomföra den uppgiften (Vanderslice, 1988).

2.2 Kommunikation och ledarskap

Definitionen "Communication is a process of passing information and understanding from one person to another" av Keith Davis ur Rai & Rai (2008, s. 2) kan ge en god bild av vad kommunikation är. Kommunikation består i sin rena form av ett budskap, en sändare och en mottagare. Överföringen av budskapet kan på många plan påverkas och i och med det kan även budskapet i sig påverkas. Fysisk kommunikation, öga mot öga, är den kommunikationsmetod som är mest informationstät (Hinds et. al, 2002). Den ger utrymme till en rikare dialog där det finns möjlighet för direkt återkoppling och förtydligande. Kommunikationen blir dessutom rikare i den bemärkelsen att tonen, ansiktsuttryck och kroppsspråk kan identifieras av mottagaren (Rai och Rai, 2008).

Vid tillfällen när ledaren talar inför personal i grupp är det bra för denne att vara väl förberedd för att ha möjligheten att leverera innehållet av det man skall säga på ett bra sätt (Baldoni, 2003). Exempelvis borde ledaren inte läsa från ett papper. För att nå ut till åhörarna kan det vara bra att engagera rent fysiskt, försöka skapa ögonkontakt med så många som möjligt samt att använda gester för att kunna betona vissa delar av budskapet (Baldoni, 2003).

Kommunikation beskrivs även som ett av de mycket viktiga verktygen en chef kan använda för att nå ut och motivera sin personal (Rai och Rai, 2008). Rai och Rai (2008) skriver att personal och team kan bli motiverade om ledaren kommunicerar på ett sätt som får dem att känna tillhörighet till organisationen samt uppleva känslan av uppskattning. De presenterar tre punkter för hur ledare kan uppnå detta:

1. Lyssna på dem och respektera deras åsikter: personal känner sig viktiga och tillfreds om deras åsikter får komma fram och blir respekterade av ledarna.
2. Säkerställa att beröm delas ut vid rätt tillfälle: att uttrycka tacksamhet för prestationer och ansträngningar är ett bra sätt att få personalen att känna uppskattning.
3. Fokusera på sak och inte person: personalen måste bli respekterade även om deras idéer är felaktiga eller oacceptabla. Att skapa och bibehålla ett öppet kommunikationsklimat är viktigt för motivationen hos de anställda.

Vidare beskrivs även att goda relationer med personalen är en viktig tillgång för en organisation och något som kan förbättras genom fri kommunikation uppströms i organisationen. Anställda som får sin röst hörd tenderar att vara mer tillfreds och arbetar i sin tur bättre (Rai och Rai, 2008). Dessutom kan det även vara gynnsamt för en organisation att kontinuerligt kommunicera ut organisationens vision, mission och värderingar (Baldoni, 2003).

2.3 Grupper och gruppdynamik

Något som kan försvåra arbetet för grupper är konflikter mellan medlemmarna. I vissa fall kan detta ske när mindre grupper skapas inom den gemensamma gruppen. Gruppen i sig kan alltså vara ihopsatt som en formell grupp (exempelvis en projektgrupp), men inom gruppen bildas egna informella grupper (Bruzelius och Skärvad, 2011). Förutom informella och formella grupper finns även något som kallas primära och sekundära grupper. En primärgrupp är starkt bunden till personerna i den. Är man en del av en primärgrupp är man inte utbyttbar och gruppen upplöses om någon i gruppen lämnar. Detta gäller oftast för informella grupper. En sekundärgrupp fortlever trots att gruppmedlemmar byts ut, vilket är liknande en formell grupp. Byter någon jobb på en arbetsplats så tillsätts det en ny person för tjänsten (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Samverkan i gruppen kallas för gruppdynamik. Gruppdynamik är rollerna som medlemmarna i gruppen innehar och relationen mellan dessa (Bruzelius & Skärvad, 2011). Relationerna ändras med tiden tills man hittar den rollen man är bekväm i. Dessa roller och även gruppens normer sker i fyra olika steg. Alla team går igenom dessa steg, eller faser som kallas *forming*, *storming*, *norming* och *performing*. I vissa fall går man fram och tillbaka mellan dessa faser flera gånger (Paris, 2002).

Forming är fasen där gruppen bildas. I denna fas känner man inte varandra än och man är försiktig med vad man säger och gör. Det är viktigt att man kommer förbi denna fasen snabbt då gruppen inte är så effektiv i denna fas. Här är det därför viktigt att vara tydlig i arbetsuppgifterna och arbeta framåt. I *storming*-fasen börjar konflikter ske och medlemmarna i gruppen har dålig tillit till varandra, vilket resulterar i att medlemmar drar sig undan eller blir utagerande. I denna fas är det viktigt att förstärka den gemensamma målbilden och ha en effektiv kommunikation. Efter detta följer *norming*-fasen som innebär att teamet börjar komma in i en god rytm med tydliga roller och normer. Här är det viktigt att man utarbetar fungerande och produktiva normer. Slutligen går teamet in i *performing*-fasen som innebär att man arbetar produktivt (Paris, 2002).

För att en grupp då sedan ska anses som en effektiv grupp är det viktigt att kommunikationen i gruppen är välfungerande, att man har stor tillit till varandra och att alla accepteras i gruppen (Ahmed et al., 2007). Givetvis uppstår det konflikter emellanåt, men då är det viktigt att konflikterna är funktionella där man går vidare med en positiv effekt. En dysfunktionell konflikt däremot leder många gånger till att gruppen slutligen splittras och att arbetet bromsas in. Det är även viktigt för effektiva grupper att man lyssnar på varandra och inte utövas maktkamper (Bruzelius & Skärvad, 2011). Konflikter är inte heller något negativt i den bemärkelsen då det hjälper gruppen att utvecklas och gå framåt om det sköts på rätt sätt. Om man kan göra allt detta på rätt sätt så kan ett team vara mer produktivt och effektivt än enskilda individer då man som team får möjlighet till att sätta ihop varandras styrkor och egenskaper för att bättre lösa uppgifterna som man står inför (Ahmed et al., 2007).

2.4 Motivation

För att förstå motivation och vad som driver människor behöver man börja med att skilja på motiv och motivation. Motiv definierar Bruzelius och Skärvad (2011) som det som stimulerar eller driver en individ till göra på ett visst sätt. Det innebär ofta att det finns ett behov eller underliggande önskemål som skapar ett motiv. Motivation är den psykologiska processen när ett motiv ligger till grunden för en viss handling. En person är således, enligt Bruzelius och Skärvad (2011), motiverad när ett behov eller önskemål påverkar individens handlingar. Inom området finns många olika motivationsteorier som lämpar sig vid olika tillfällen och under lång tid har två typer av motivationer varit centralt och intressant; inre och yttre motivation (Deci & Ryan, 2002).

2.4.1 Inre och yttre motivation

Inre motivation är en drivkraft där vi som individer utför en aktivitet eller en handling för att det finns en inre tillfredsställelse utan koppling till yttre belöningar som pengar, beröm eller betyg. Inre motivation stimulerar, ger energi och leder individers interaktion med omgivningen. Forskarna Deci och Ryan (2000) beskriver även att en inre motiverad person kommer att utföra en uppgift för att den tycker eller upplever den som utmanande och rolig. I en rapport beskriver Edward Deci (1976) att individer är i en ständig process för att söka utmanande aktiviteter som har potential att ge en inre tillfredsställelse på olika nivåer. Vidare redogör de två forskarna Dysvik och Kuuvras (2011) för att personer med högre grad av inre motivationen tenderar att vara mer engagerade i sina jobb och på så vis oftare når sina mål.

I tydlig motsats till inre motivation beskriver Deci och Ryan (2011) den yttre motivationen som en aktivitet utförd i ett uttryckligt syfte att nå ett särskilt resultat. De förklarar även att yttre motivation är något som tenderar att bli starkare med åren i takt med att individen växer upp. De förklarar det som att utrymmet för inre motivation blir mindre i takt med att individen möts av förväntningar från samhället som är nära kopplade med yttre motivation (Deci & Ryan, 2011).

2.4.2 Edgar Scheins antaganden kring motivation

En känd psykolog vid namn Edgar Schein har gjort en indelning av människors drivkrafter med utgångspunkt i hur dem skiljer sig åt. Schein ur Bruzelius och Skärvads bok (2011) konstaterar han fem olika antaganden kring människans drivkrafter:

1. den ekonomiska människan
2. den sociala människan
3. den självförverkligande människan
4. den komplexa människan
5. den psykologiska människan.

I boken "Personnel and Human Resource Management" beskriver Cole (2004) vidare dessa drivkrafter. Den ekonomiska människan är främst driven av eget intresse och den maximala vinsten som finns att hämta, ofta finansiella och monetära vinster. Den sociala människan anser Schein är primärt driven av sociala behov. Lucey (2004) skriver om att denne identifierar sig genom relationen denne har med andra människor. Den självförverkligande människans drivkraft beskriver Bruzelius och Skärvad (2011) som att denne drivs av prestationen i sig och att självständigt utvecklas samt göra ett gott arbete. Denne människan behöver enligt Schein ur Cole (2004) utmaningar och ansvarstagande uppgifter samt en känsla av stolthet kopplad till uppgiften.

Vidare beskriver Cole (2004) och så även Lucey (2004) antagandet kring den komplexa människan som att denne drivs av olika motiv i olika grad vid olika tillfällen. Antagandet bygger då vidare på att chefer eller ledare behöver ta detta i beaktning och därför ständigt anpassa sitt förhållningssätt till den specifika individen vid specifika omständigheter och uppgifter (Lucey, 2004). Den psykologiska människans drivkraft beskrivs av att denna vill, via sitt arbete, jobba på sin egna identitet och hur den skulle kunna nå till dennes upplevda ideal (Bruzeliuss & Skärvad, 2011).

2.5 Lean Management

Lean management är en utvecklingsstrategi från Toyotas produktionssystem där man försöker utveckla sin verksamhet för att bli så effektiv som möjligt. Tanken är att man ska skapa så få slöserier som möjligt för att på så sätt öka produktiviteten. Många företag implementerar Lean med förhoppningen om att det ska ske stora förändringar inom organisationen. Tyvärr är det ofta man misslyckas med implementeringen då många inte har förstått hur man ska använda sig av Leans alla verktyg (Arnheiter & Maleyeff, 2005). Enligt Liker (2004) ingår det 14 principer inom Lean management, men i denna rapport kommer vi endast tala om en av dessa som är princip nummer 7: Arrangera verksamheten visuellt så att inga problem kan döljas.

2.5.1 Visualisering och daglig styrning

Tanken med visualisering är att man snabbt ska kunna se med blotta ögat ifall saker och ting inte är på rätt plats eller om det uppstått något problem. I många industrier kan det bli en vardaglig acceptans att lådor och maskiner står lite överallt och att saker inte har någon direkt plats. Man lär sig att leva med det, men då är risken att man inte ser problemen. Man spenderar onödig tid på att leta då man inte vet var man ska börja leta någonstans (Liker, 2004).

Visualisering innebär inte bara att märka ut var verktyg ska sitta, utan det är också en form av styrningsverktyg där man kan se ifall något avviker från det normala (Arnheiter & Maleyeff, 2005). Det kan vara informationstavlor där man sätter upp siffror för att visa om man nått de uppsatta målen, eller om det har skett något problem hos kunden eller inom produktionen. Allt detta är till för att involvera personal så att alla är lika medvetna om vad som händer inom företaget på ett snabbt och effektivt sätt. Detta kallas för daglig styrning och är en visualiseringsmetod som många företag använder sig av. Tanken är att man har dagliga möten där viktig, relevant information blir synlig för alla (Langstrand, 2012). För effektiv daglig styrning krävs det standardiserade rutiner, som att man delar informationen på samma plats vid samma tid varje dag. Oftast använder man sig av en fast dagordning med whiteboardtavlor, oftast kallade pulstavlor, för att enkelt visualisera det man behöver informera om. Detta är ofta i form av färger, siffror och korta beteckningar för olika mätetal. Daglig styrning är då inte endast en metod för standardisering av arbetsmetoder, utan också en detaljinformation om läget och en form av visuell kontroll (Liker, 2004). Man har då korta möten på olika nivåer av organisationen och vidarebefordrar informationen från den lägsta nivån till den högsta på kort tid (Langstrand, 2012). Dessa möten kallas för pulsmöten.

2.5.2 Pulsmöten

Pulsmöten kallas också för daily huddle meetings. Det är korta, strukturerade möten mellan 10–30 minuter som har som avsikt att diskutera och informera personalen om den nuvarande statusen på verksamheten. Dessa möten har i huvudsak två syften: att identifiera avvikelser på ett enkelt sätt, ofta färgkodade på en pulstavla, och att synkronisera organisationens avvikelser och hantera dessa med hjälp av de korta mötena (Onur et al., 2014). Man ska då ha dessa möten ofta, vilket kan innebära allt från dagligen till veckovis. Målet behöver inte vara att lösa avvikelserna som tas upp på mötena, men om möjligt så ska man försöka lösa problemen så fort som möjligt.

Denna form av informationskanal är vanligt förekommande på många arbetsplatser trots att man inte aktivt arbetar med Lean management (Dolcemascolo, 2017). Man kan då ändå välja att ha vissa delar av Lean som passar företaget (Holm & Lundqvist, 2018). Man har kunnat se att pulsmöten gett flera positiva effekter, såsom möjligheter till att kommunicera kring sådant som kanske annars inte tas upp, att kvalitén på kommunikationen i teamen förbättras, att samarbetet mellan medlemmarna bättras samt att mötena leder till att problem löses i tid (Holm & Lundqvist, 2018).

För att pulsmöten ska fungera på ett bra sätt så finns det en del riktlinjer som tagits fram, bland annat att mötet ska vara tidsbegränsat, starta och sluta vid samma tid varje gång och använda samma mötesstruktur varje gång (Holm & Lundqvist, 2018).

3 Metod

I detta kapitel presenteras hur arbetet är utformat. Val av företag, forskningsdesign, genomförande samt litteraturstudien presenteras. I slutet av kapitlet följer en diskussion kring kvaliteten på arbetet.

3.1 Forskningsdesign

Studier som har som mål att beskriva sociala system, relationer mellan händelser eller för att ge en bakgrund och information till ett ämne i fråga nämns som explorativa studier (Adams et al., 2014). Avsikten med detta examensarbete är att identifiera vilken eller vilka ledarskapsstilar som är lämpliga vid tillfällen där ledarna arbetar franskt sina anställda ihop med ett distribuerat ledarskap. Arbetet är utformat med en explorativ ansats. I boken "Business Research Method" konstaterar Bryman och Bell (2011) att design och utformningen av forskningen fungerar som ett ramverk till den kommande datainhämtningen för arbetet. När det rör sig om ett speciellt ämne alternativt att forskaren önskar att klargöra ett särskilt område eller kännetecken brukar en fallstudie vara bra för undersökningen (Bryman & Bell, 2011). Ofta blir det därför relevant att undersöka exempelvis en organisation eller företag för att klargöra och svara på tidigare nämnda frågeställningar.

Från ett ledande logistikföretag, DHL Express, med filial i Landvetter utgår omkring 60 kurirer dagligen för leveranser i och omkring Göteborg. Kurirerna och cheferna arbetar franskt den största delen av arbetsdagen, likt virtuella projektgrupper. Det läggs därav stort ansvar hos den enskilde kuriren men även hos de närmsta mellancheferna som får liknande utmaningar som ledare för virtuella organisationer får. Utrymmet för mellancheferna att träffa kurirerna fysiskt och kommunicera samt motivera är begränsat under arbetsdagen och den primära källan för fysisk kommunikation är på morgonen under deras pulsmöte. Även om varje mellanchefer officiellt är ansvarig för omkring 20 kurirer har de på grund av skiftarbete ansvar för samtliga kurirer. Dessa mellanchefer arbetar alltså med distribuerat ledarskap. Med tanke på att personalen är vana vid arbete med hög autonomi samt franskt sina chefer är det därför intressant att med hjälp av DHL Express i Landvetter undersöka hur de arbetar virtuellt samt med distribuerat ledarskap, samt hur de kan använda sig av sina pulsmöten som är deras lucka för fysisk kontakt med de anställda.

Vidare konstaterar Bryman och Bell (2011) att fallstudier ofta gynnas av kvalitativa metoder då de tenderar att ge en bredare och djupare bild av ämnet som skall studeras. Av anledningen att vi är intresserade av de studerandes perspektiv på ämnet har vi därför använt oss av kvalitativa metoder (Bryman & Bell, 2011).

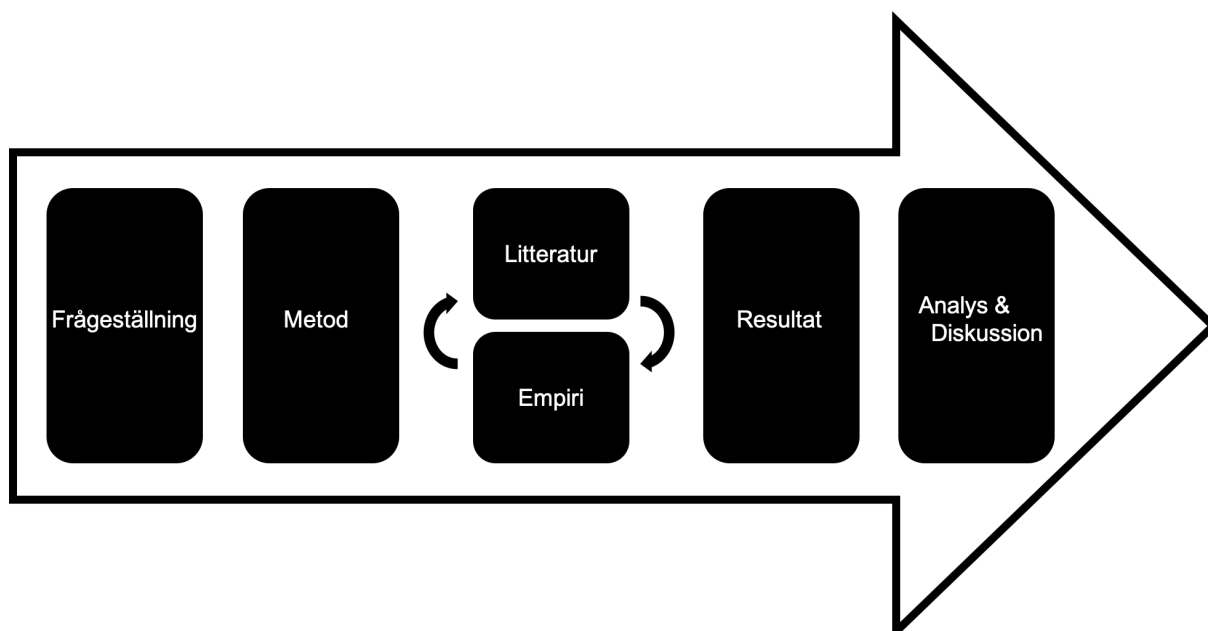
Fortsatt avser vi att ta del av vad ledarna har för intentioner och hur dessa uppfattas av de anställda. Fokuset ligger således på respondentens uppfattning av verkligheten vilket lett oss till att rapporten genomgående har ett fenomenologiskt vetenskapsteoretiskt perspektiv (Bryman & Bell, 2011). Det empiriska materialet är insamlat med semistrukturerade intervjuer.

3.2 Genomförande

Som Dubois och Gadde (2002, s. 555) skriver; "meningen med varje forskning är att möta teorin med den empiriska världen". Denna studie är genomförd likt deras beskrivning om systematic combining. Detta innebär att vi gick fram och tillbaka mellan teori och de empiriska aktiviteterna, detta för att utvidga förståelsen för både teorin och de empiriska fenomenen genom att jobba iterativt (Dubois & Gadde, 2002).

Projektarbetet initierades med ett deduktivt närmande då teori kring ledarskap och motivation låg till grund för arbetet. Studien inleddes med ett informationsmöte med platschefen på DHL Express i Landvetter som vid detta tillfälle förklarade om hur deras verksamhet fungerar och vilka förutsättningar dem arbetar med. Senare hölls även ett mer djupgående möte med samtliga parter som platschef, handledare för projektet samt oss studenter. Vid detta tillfälle fastställdes inriktning på studien och hur studien skulle gå tillväga. Inte långt efter detta påbörjades litteraturstudien kring ämnet som presenteras i kapitel 3.2.1. Litteraturstudien kring ämnet var centralt för oss då den låg till grund för bland annat intervjuguiderna som presenteras i bilaga I och II. Efter empiriinsamlingen analyserades och diskuterades resultaten för att slutligen komma till slutsats. I figur 1 visas en konceptuell bild av hur arbetet utförts.

Under projektet gång har möten och avstämningar med handledare hållits med intervaller om max två veckors mellanrum, med undantag vid tillfällen runt första tentamensperioden under vårterminen.



Figur 1: Genomförande av studien

3.2.1 Litteraturstudien

För att besvara problemformuleringen behövdes initialt en bredare samt djupare förståelse för ledarskap och ledarstilar men även motivation och pulsmöten. Genom att söka på Google Scholar eller Chalmers Biblioteks hemsida med hjälp av nyckelord relaterade till ämnet kunde artiklar, böcker och andra studier undersökas. Relevansen hos källorna undersöktes snabbt genom först genomläsning av abstract, innehållsförteckning och i vissa fall söka på nyckelorden för att sen gå vidare till att möjligtvis läsa större delar av litteraturen. Litteraturstudien låg även till grund för stora delar av intervjuunderlaget.

Några nyckelord som används vid sökning: *leadership, motivation, centralized leadership, leadership styles, traditional leaders, charismatic leaders, virtual teams, virtual leadership, transactional leadership, transformational leadership, distributed leadership, group dynamics, conflict management, Lean management, leader communication, effective meetings, pulse meetings, motivating employees, importance of motivation, Lean visualisation.*

Därutöver hade Chalmers bibliotek, på grund av covid-19 pandemin, varit nedstängt under den period då vi genomfört vår litteraturstudie. Av den anledningen har vi använt oss främst av elektroniska källor. Chalmers biblioteks databas för åtkomst till vetenskapliga tidskrifter, e-böcker samt övriga databaser har därför varit till stor hjälp.

3.2.2 Intervjuer

Målet med intervjuerna var att få en bättre förståelse för respondenternas syn på ämnet. Utformningen av intervjuerna var den semistrukturerade typen som tenderar att vara mer flexibla än exempelvis strukturerade intervjuer. Det ger även möjligheter till att ge ytterligare utrymme för hur respondenten uppfattar och tolkar frågan (Bryman & Bell, 2011, s. 467). Det innebär att vi utgick från intervjuguiden (presenteras i bilaga I och II), men att varje intervju var unik i den bemärkelsen att följdfrågor i olika utsträckning ställdes för vidare diskussion.

Då arbete är genomfört under covid-19 pandemin medförde det komplikationer avseende antalet kurirer som kunde intervjuas. Då vi var i behov av att höra kurirernas åsikter kring ämnet behövdes ändå intervjuer genomföras. För att minimera den personliga kontakten i den utsträckning det var möjligt utfördes endast intervjuer under en och samma dag och inte utspritt över en period. Att genomföra telefonintervjuer med kurirerna var svårt att koordinera, och något vi tror hade gett ett färre antal svar. De första intervjuerna som genomfördes var med kurirerna och då intervjuades sju stycken. Urvalet av respondenter bestämdes utifrån tillfälligheten att det fanns intresserade kurier som hade en stund över att svara på frågor när deras rutt var färdig. Det lades ingen vikt vid urvalet av kurirer. Intervjuerna med kurirerna bestod av enbart intervjuaren och respondenten, det eftersom vi önskade ge utrymme till att svara så utförligt och personligt som respondenten önskade. Kurirerna hade varit anställda av arbetsgivaren mellan 2–15 år.

Under genomförandet av studien slutade en av de fem mellancheferna på arbetsplatsen av personliga skäl. Tre av fyra mellanchefer intervjuades och det var via telefon eller Skype i omkring 40–60 minuter. Vid två av dessa intervjuer deltog vi båda vid intervjun för att få bättre möjligheter att anteckna vad som sades då vi inte använde oss av inspelning. Inga intervjuanteckningar visas i sin helhet i rapporten.

3.2.3 Analys

Empirin sammanställdes i ett dokument varpå en utgångspunkt kring tematisk analys användes. Tematisk analys innebär att identifiera incidenter, ord eller uttryck för att sedan utmärka ett speciellt tema (Bryman & Bell, 2011). I vårt fall läste vi igenom samtliga intervjuer ytterligare en gång innan vi påbörjade någon djupare analys av materialet, det eftersom att vi inte analyserade materialet vid samma tillfälle som intervjuerna gjordes. Därefter markerades återkommande begrepp och ord. Även likheter och olikheter mellan kurerna och mellancheferna markerades för att kunna uppmärksamma och diskutera dessa.

3.3 Reflektion kring examensarbetets kvalitet

Att genomföra studien igen tror vi är fullt möjligt och skulle med hög sannolikhet ge liknande resultat då det visar sig i resultatet att den dagliga verksamheten på DHL Express inte har påverkats radikalt efter covid-19 pandemin. Däremot att genomföra en komplett identisk studie kan vara aningen problematiskt då covid-19 pandemin pågick under stora delar av vårt genomförande. Det har medfört att det uppkommit en del begränsningar i arbetets utförande, exempelvis har möjligheter till att observera hur cheferna arbetar med motivation tagits bort samt att antalet intervjuer har blivit betydligt färre än tänkt vid arbetets början. De intervjuer som var möjliga att genomföra via distans har också gjorts så vilket dessvärre medförde att man gick miste om exempelvis kroppsspråk såsom gester vilket kan addera relevanta information till ett budskap. Därutöver är det nämnvärt att en av mellancheferna slutat när arbetet var utfört. Det kan givetvis ha en direkt påverkan på gruppdynamiken bland mellancheferna eftersom de i det skedet är en färre i gruppen.

Vi upplever att slutsatserna som denna studie genererat är övervägande trovärdiga då trots omständigheterna kunde empiriinsamlingen genomföras och därtill ge bra grund till resultatet. Framförallt anser vi studien vara hög relevans i tiden då många företag valt att låta sin personal arbeta hemifrån, således franskilt sin chef.

3.4 Etiska aspekter

Allt deltagande i undersökningen har varit frivilligt och identiteten av dem som blivit undersökta har bevarats säkert. Respondenterna har varit medvetna om att svara på frågor är frivilligt och några svar inte kommer att publiceras i sin helhet. Därutöver har inga personbeskrivningar om vilka som intervjuas kunnat presenterats, det i syfte att bevara anonymitet i så stor utsträckning det går. Innan intervjuerna genomfördes fick respondenten information kring arbetet, i vilket syftet det genomförs och vad det innebar att delta för dem som respondenter.

4 Resultat

I detta kapitel kommer resultat från intervjuer att presenteras. Bland annat tas de tillfrågades syn på ledarskap upp, distribuerat ledarskap, motivation och synen på pulsmöten, som internt på DHL benämns PD-möten.

4.1 Ledarskap och distribuerat ledarskap

Under intervju med mellancheferna angående ledarskap beskrev merparten av dem en god ledare som en person som alltid är närvarande eller tillgänglig. Som ledare skall man även se till att alla anställda vet vad de ska göra och att alla springer åt samma håll. En god ledare skall även vara kunnig inom sitt område eller besitta goda kunskaper så att man kan hjälpa sin personal med vad de skall göra. Förutom detta hade mellancheferna lite olika syn på vad som är en ledares viktigaste egenskap. Någon tyckte att utveckling av personalen är det viktigaste en ledare kan göra, någon annan tyckte att ledaren skall säkerställa att de anställda har rätt verktyg för arbetsuppgiften och någon annan att ledaren kan hänvisa till hur man gör arbetet på bästa sätt.

Vidare frågades det hur mellancheferna agerar för att leda och motivera sina anställda för att på så sätt uppnå önskade resultat som företaget satt upp som mål. I detta fall svarade en av mellancheferna att denne försöker utbilda personalen mer för att få de att förstå vad alla nyckeltal och liknande är, hur man påverkar dessa och varför man gör som man gör. Samtliga tryckte extra på att god kommunikation och att tydlighet i arbetsuppgifterna är viktigt.

Efter att ha frågat mellancheferna om deras generella syn på ledarskap följdes det upp med frågor om deras syn på distribuerat ledarskap. Där frågades det bland annat om för- och nackdelar med att arbeta som ledare i grupp. De fördelar som nämndes var bland annat att man kan få mycket feedback av sina kollegor, att de alla är bra på olika saker vilket gör man kan komplettera varandra samt bolla idéer med varandra. Samtliga tyckte även att ledargruppen blir mindre sårbar då det alltid finns någon på plats ifall någon var frånvarande av någon anledning. Det nämndes även att det gjorde det lättare att leda vid kriser eller tuffare perioder då man är flera som kan bära bördan. Någon annan nämnde att ledarskapet känns mer rättvist då idéerna blir mer genomarbetade då det var fler som har insyn och arbetar på samma sak. Nackdelarna var något fler, bland annat så tycker samtliga att det ibland är svårt att ta beslut då processen kan ta lång tid. Kommunikationen blir svårare då man har flera olika åsikter, vilket leder till mycket argumentation. Någon tyckte att det kunde bli att den som tjarar mest vinner för att de andra till slut inte orkar tjata emot. Det framgick även att i vissa fall kan det leda till missförstånd och att mellancheferna gör fler misstag när de är fler. Då mellancheferna på DHL ansvarar för olika medlemmar ur personalen kan det även hända att kollegorna råkar ta över varandras arbetsuppgifter, vilket kan leda till konflikter. Det var tydligt att de har haft en del svårigheter med att komma överens, men att med tiden har de hittat sin plats i gruppen och arbetet kan gå framåt lättare. Om de blir oense om beslut idag så förhandlar de mer med varandra och behöver inte nödvändigtvis blanda in andra personer för att gå igenom konflikter som kan uppstå då man nu lärt sig hur de andra i gruppen fungerar.

Bland kurirerna är de flesta positiva till ett distribuerat ledarskap på arbetsplatsen. Främsta fördelen som kan identifieras är möjligheten till att det alltid finns någon mellanchefer tillgänglig. Vad som anses som tillgänglighet i den bemärkelsen är möjligheten till att träffa någon av mellancheferna på plats före och efter arbetspasset. Även om det är mest positiva åsikter kring ett distribuerat ledarskap kan också en viss skepticism kring ämnet påträffas.

“Däremot kan det bli oerhört fel om det inte finns ett samarbete och att dem inte jobbar åt samma håll. Det ställs därför högre krav på as one” (Intervju med kurir, 2020-04-07).

Som framgår i citatet så finns en klar åsikt om baksidan med distribuerat ledarskap. Kuriren lade även stor vikt vid “as one” vilket är ett av de slagord som används på DHL Express, vilket skall signalera att man är starkast tillsammans.

4.2 Motivation

Motivation är något som mellancheferna försöker arbeta med mycket enligt de själva. Deras form av motivationsarbete är oftast i form av kommunikation där samtliga försöker synas och vara tillgängliga för de anställda. De ser ofta till att de hälsar på alla på morgonen, frågar hur de mår och är tillgängliga för eventuella frågor eller ifall de anställda behöver prata med dem. De lyfte även vikten av att ge mycket feedback, någon nämnde dock att kurirerna i vissa fall kunde känna att det ibland blev lite mycket fokus på det negativa, men generellt menar mellancheferna att de lägger mycket tid på att ge feedback. Underlaget till feedbacken kommer oftast från seniorer som är kurirer med lite mer erfarenhet och ansvar som agerar som en sorts kapten ute på fältet, eller i form av kundutlåtanden. Dessa kundutlåtanden kommer från undersökningar där kunderna svarar på hur de upplevt servicen vilket är direkt kopplat till den specifika kuriren. Internt kallas detta NPA-10 och står för Network Promote Approach. Vid tillfällen när kurirer får 10/10 på dessa frågor då lyfts detta på bland annat PD-möten. Därutöver tar mellancheferna del av mätetal som loggas av deras system med hjälp av deras handscanner. Dessa mätetal kretsar kring produktivitet, så som exempelvis hur många stopp per rutt och hur lång tid mellan de enskilda stoppen. Ytterligare underlag för feedback genereras när mellancheferna åker med sina anställda ute på rutt, detta benämns internt “Gemba Rides”. Den samlade feedbacken brukar mellancheferna antingen ta upp med den enskilde kuriren under exempelvis “One-to-one”-samtal, intern benämning för utvecklingsamtal mellan kuriren och mellanchefen. Eller så delar mellancheferna feedbacken via mail eller när de träffas fysiskt under dagen. Olika sätt att kommunicera ut feedbacken beroende på vilken sorts feedback det handlar om.

Något som också nämndes var vikten av att kommunicera fysiskt, öga mot öga. Detta sker antingen på morgonen innan kurirerna åker ut eller under så kallade “One-to-One”-samtal. Mellancheferna lyfte vikten av detta också där de menade att de försöker samtala så mycket som möjligt öga mot öga, speciellt när det är lite tyngre och känsligare ämnen. En mellanchef nämnde att det emellanåt kan vara svårt att genomföra många samtal öga mot öga då det inte alltid finns tid för detta, eller för att det i vissa fall fanns kurirer som höll sig undan från mellancheferna och gärna inte pratar så mycket med dem. Den mesta kommunikationen sker dock över telefon under dagen.

En form av metod för att visa uppskattning som nämndes under intervjuerna var den traditionella fredagsbullen där man varje fredag delar ut fika i form av en bulle i lunchrummet. Mellancheferna visar även uppskattning genom att ha eventuella födelsedagar uppskriva på pulstavlan och nämner dessa under PD-mötet. En av mellancheferna brukar skicka med veckobrev där denne försöker lyfta kurirer som gjort sitt arbete extra bra.

I intervjuerna med kurirerna behandlades även områden som motivation och uppskattning. Överlag var detta ämnen som var svårare för kurirerna att svara på. Merparten av de kurirerna som intervjuades kunde uttryckligen konstatera att främsta motivationsfaktorn är relationen till kollegorna i samband med att göra ett bra jobb. Det var i direkt relation till att några motiveras av att göra sina kunder nöjda och att bygga relationer med dem. Vidare framgick gick det att kurirerna motiveras av det mycket självständiga arbetet. Gemensamt för de intervjuade kurirerna var att de överlag var tillfreds med lönen.

Vad kurirerna upplevde att mellancheferna i synnerhet skulle kunna bidra med för att motivera ytterligare var att lyssna mer på åsikter och förändringsförslag från kurirerna. Det förklarades utifrån att kurirerna är de som faktiskt utför arbetet och således en känsla av att de vet aningen bättre på vissa områden.

Nära relaterat till motivation är känslan av uppskattning och om den visar sig för kurirerna och i så fall hur. Bland de intervjuade kurirerna svarade 6 av 7 att de kände sig uppskattade på arbetet. Uppskattning kunde visa sig genom att mellancheferna visar tillit till att kuriren i fråga är duktig på sitt jobb och klarar de utmaningar som denne ställs inför. Det knyter an till uppskattning för den erfarenhet kuriren besitter och att denne gör ett bra jobb. Vidare kunde uppskattning visa sig vid tillfällen när arbetsgivaren visar intresse i den personliga utvecklingen så som "One-to-One"-samtal. Överlag visade sig uppskattning genom den positiva feedback som når tillbaka till kuriren.

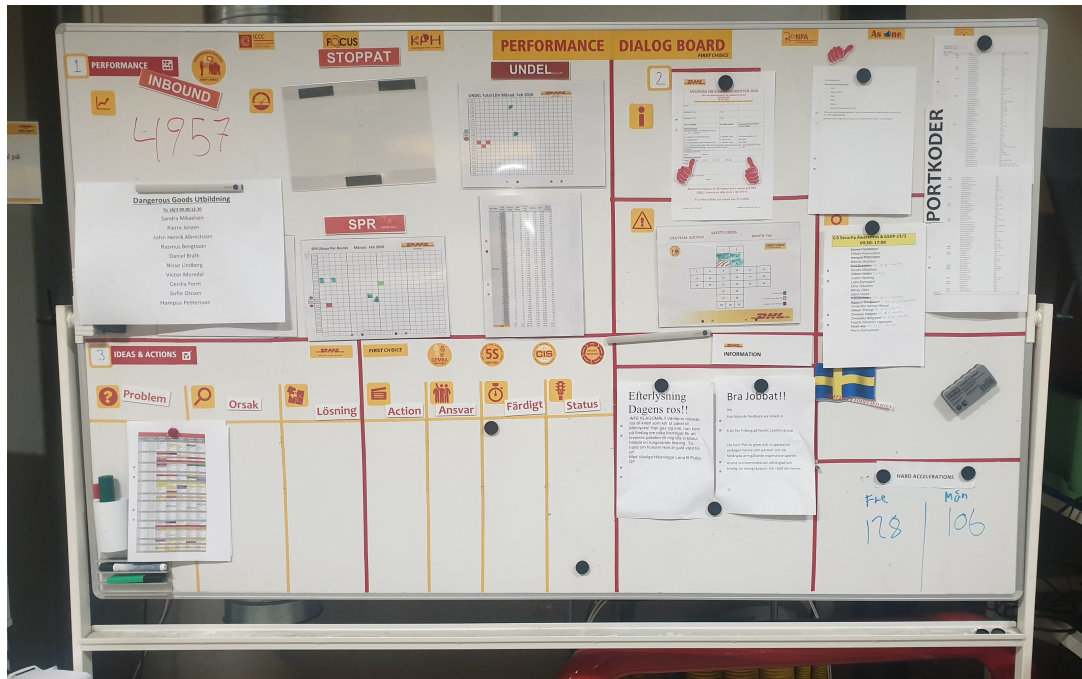
Tillfällen när mindre uppskattning upplevs är när utvecklande feedback kommer vid fel tillfälle eller om det endast blir fokus på den utvecklande feedbacken. Utöver det kommenterade en kurir att ett visst partiskt chefskap emellanåt kunde upplevas av den anledningen att mellancheferna själva tidigare varit kurirer och blir chef över sina tidigare arbetskompisar.

4.3 Pulsmöten

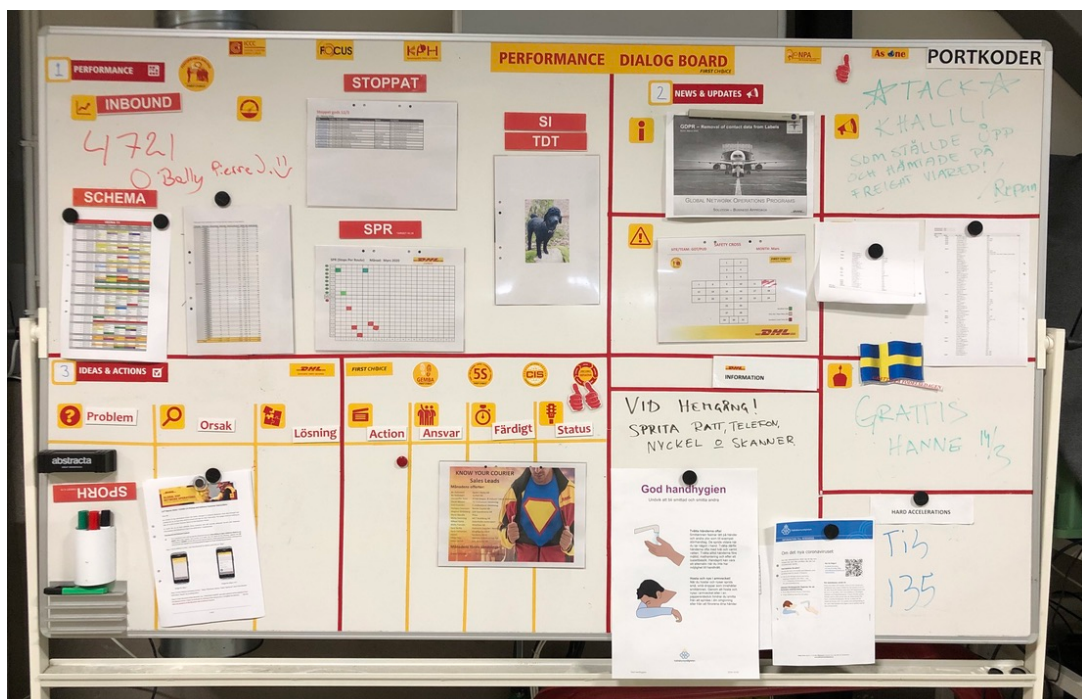
Inom DHL benämns pulsmöten som PD-möten, Performance Dialogue. Dessa sker vanligtvis en gång per dag i början av arbetspasset, men har på grund av covid-19 minskat till varannan dag. Tanken med dessa möten är enligt mellancheferna att de anställda ska få inblick i vad som händer på företaget, man ska informera om företagets nyckeltal (så kallade KPI:er, key performance indicator) eventuella olyckor eller missar som skett. Samtidigt skall det också vara ett tillfälle till att motivera och coacha de anställda inför den kommande arbetsdagen. Under intervjuerna framgick det dock att majoriteten av mellancheferna upplever att man tappat funktionen med PD-mötena då det vanligtvis är låg energi och mer en monolog från chefernas sida än den tänkta dialogen som mötet ska vara. Något som togs upp flertalet gånger var även att mellancheferna upplever många störande moment under mötet. Anledningen var dels att de har flyttat mötet från ett stängt rum till nere på golvet vid bilarna, det resulterar i mycket liv och rörelse runt omkring, och dels så kommer folk sent emellanåt vilket gör att mellancheferna tappar tråden.

Av de kurirer som intervjuades var 5 av 7 positivt inställda till de nuvarande PD-mötena. På frågan hur PD-mötena skulle se ut om de var ansvariga var svaret bland dessa att dem skulle se likadana ut som idag. De två andra intervjuade kurirerna hade känslan av att de i stort var mycket onödiga. Dessa hade även mer synpunkter på hur PD-mötena kunde se ut istället. Gemensamt var deras åsikter kopplade till att mötestillfället saknade energi och de behövde vara mer peppande samt mindre monotont. Andra förslag på ändringar var att fokusera mer på lyftande feedback samt situationsanpassad information i den bemärkelsen att informationen är anpassad för dagen. Lika viktigt var det att det som sägs, sägs på rätt sätt så att inte det sker något missförstånd. Överlag var kurirerna välkomnande till att endast ha PD-möte varannan dag. Deras uppfattning var att de fick del av den viktiga informationen trots lägre frekvens. Tilläggas skall även att detta var en relativt ny ändring när studien genomfördes och inget som beprövats vid högre volymer av inkommande gods.

Vid två olika tillfällen togs det även två bilder på PD-tavlan som används under PD-mötena. Både figur 2 och figur 3 representerar ett exempel på hur PD-tavlan kunde se ut en vanlig dag. På båda bilderna kan man notera att rubriker är utspridda och vissa hänger upp och ned. Vidare kan man i figur 3 identifiera en bild på en hund i mitten. Födelsedagar och evenemang är något som också tar plats på denna whiteboardtavla. I övrigt står informationen inte i de tänkta utformade ramarna och områdena. Tavlan står kvar under dagen ifall en anställd vill gå dit och se över informationen.



Figur 2: PD-tavla hos DHL i Landvetter (Andersson, 2020).



Figur 3: PD-tavla hos DHL i Landvetter (Andersson, 2020).

5 Analys

I detta kapitel analyseras resultaten som kommit fram i kapitlet innan och kopplas ihop med teorin. Områdena ledarskap, distribuerat ledarskap samt pulsmöten analyseras.

5.1 Ledarskap

Samtliga mellanchefer tryckte mycket på att vara tillgängliga för sin personal. Med tillgänglighet menar mellancheferna att ha möjligheten till att kommunicera och nå ut till sin personal både genom att vara synliga för kurirerna innan de åker ut på sina rutter, eller genom att hålla god telefonkontakt under dagen. Som karismatisk ledare är det viktigt att vara duktig på att kommunicera och att lyckas tala till medlemmarna på en känslomässig nivå för att väcka deras engagemang och motivation (St. Thomas University, 2014). Genom detta får ledaren en bättre relation till sina anställda och det i sin tur leder till högre auktoritet och tillit samt att känslan av tillhörighet kan vidare leda till ökad motivation (Rai och Rai, 2008). Ledare bör därför vara tillgänglig i så hög grad som möjligt för att få en bättre relation till sina anställda, vilket i sin tur ökar motivationen.

Enligt Harvard Business Press (2016) skall ledaren notera allt som händer. Det kan innefatta något utöver det normala, feedback från kollegor eller hur väl de anställda presterar. Allt för att i sin tur ha underlag för konkret feedback. Detta arbetssätt är enligt virtuell projektledning viktigt då det annars lätt blir att man glömmer detaljer när man har flera anställda eller om det går lång tid mellan feedbacktillfället och händelsen man vill prata om (Harvard Business Press, 2016). Det är även, enligt virtuell projektledning, viktigt att man ger återger feedback till personalen och inte låter detta falla mellan stolarna. Det eftersom att när man arbetar ensamt och autonomt har en förmåga att antingen överskatta eller underskatta sina egna egenskaper och förmågor när man inte har kollegor att jämföra med på samma sätt, (Harvard Business Press, 2016). Mellancheferna var tydliga med att feedback, både positiv och utvecklande, är mycket viktigt att kommunicera tillbaka till kuriren. Det kan konstateras att ledaren bör vara ordningsam vad gäller den feedback som samlas kring respektive anställd. Det är ledarens ansvar att denna feedback sedan når den anställda på bästa sätt möjligt. Det innebär att man som ledare samlar all feedback kring den anställda på ett ställe för att säkerställa att inget glöms bort.

Det är viktigt att välja rätt kommunikationsmedel i projektgrupper som arbetar virtuellt (Lee, 2014). Det som fungerar i person behöver inte nödvändigtvis fungera lika bra över telefon (Harvard Business Press, 2016). Mellancheferna nämnde under sina intervjuer att de försöker ta upp känsliga eller tunga ämnen vid tillfällen där de träffar kurirerna fysiskt. Trots det framgick det från kurirerna att mindre uppskattning upplevs när viss feedback kommer vid fel tillfälle. Därför är det viktigt att understryka att när man som ledare har feedback att ge bör man fundera extra på hur och när denna feedback skall förmedlas till personalen och vilket kommunikationsmedel som bör användas. Det kan exempelvis innebära att utvecklande feedback, som tenderar att vara känsligare, når den anställda i en dialog öga mot öga vid ett One-to-One samtal.

Enligt Margaret Lee (2014) kan ledaren i vissa fall även överkommunicera för att kompensera för den tiden man inte får träffa sina anställda, vilket inte heller är bra då det kan leda till att gruppen inte tar det du säger som ledare lika allvarligt. Ledaren kan också bli för fokuserad vid den negativa feedbacken då ledaren vill vara effektiv under den korta tiden man har att prata med sina anställda, vilket också vad något som kurirerna tog upp under sina intervjuer. Detta tyder också på att kommunikationen är onyanserad och sker mer som en monolog än en dialog mellan cheferna och kurirerna. Det blir därför centralt att som ledare planera sin feedback för att inte överkommunicera eller för att endast fokusera på den utvecklande feedbacken. Även om att det är viktigt att förmedla den utvecklande feedbacken så är det även viktigt för den anställda att få ta del av den positiva feedbacken. Det för att den anställda inte skall koppla varje interaktion med mellancheferna med en negativ känsla.

När kurirerna tillfrågades om vad mellancheferna kunde göra för att de skulle känna sig mer motiverade i sitt arbete så svarade majoriteten att de ville att mellancheferna skulle lyssna mer på deras åsikter och förändringsförslag, vilket också tyder på att kommunikationen är mer av en monolog-typ. Detta förklarades med att kurirerna är de som faktiskt utför arbetet och har då en känsla av att de vet aningen bättre inom sitt område. Mellancheferna tryckte på att god kommunikation och tydliga arbetsuppgifter är viktigt för att leda och motivera. Transformerande ledarskap används ofta inom virtuella team och ger arbetaren hög autonomi där de får bestämma mycket själva enligt Lee (2014). Denna ledarstilen ger stor frihet till arbetaren inom sitt specifika område (St. Thomas University, 2014). Den karismatiska ledaren är duktig på att kommunicera och väcka engagemang samt att ha tydliga mål och höga krav (Lee, 2014) för att få personalen på eget bevåg engagera sig för ett gemensamt mål (St. Thomas University, 2014). Enligt St. Thomas University (2014) kan karismatiska ledaregenskaper kopplas ihop med transformerande ledaregenskaper då de båda talar till de känslomässiga aspekterna hos personalen. Mellancheferna bör därför använda sig av ett transformerande ledarskap med karismatiska ledaregenskaper. Det innebär att ledaren skall främja hög autonomi hos de anställda där de får ta egna beslut. Ledaren skall alltså agera motiverande och inspirerande för att hålla moralen vid liv och lösa konflikter på bästa sätt. Vidare skall även ledaren ha tydliga mål och höga krav samt vara stöttande och uttrycka tillit till de anställda. Detta för att ge de anställda stor frihet i sina arbetsuppgifter samtidigt som det är tydligt vad som förväntas.

5.2 Distribuerat ledarskap

Fördelen med distribuerat ledarskap är enligt Chatwani (2018) att ledarna kan dra nytta av varandras egenskaper och kan då anta mer komplexa arbetsuppgifter. Detta är också anledningen till varför Chatwani (2018) menar att distribuerat ledarskap är bättre än centraliserat ledarskap. Kan ledarna nyttja varandras goda egenskaper blir gruppen blir mer komplett. Det kan då leda till ökad produktivitet och att de anställda utvecklas bättre. Distribuerat ledarskap är något som de anställda ser positivt på och mellancheferna har kommenterat många fördelar med att arbeta på detta sätt då det blir mindre sårbart samt bidrar till ökad tillgänglighet. Följaktligen är distribuerat ledarskap att föredra när man arbetar franskt sina anställda i skiftarbete. Det resulterar i att de anställda får fler möjligheter till feedback och tillgänglighet samt att ledarna kan nyttja varandras egenskaper.

Trots detta kunde ledarskapet upplevas delvis partiskt vilket i sin tur kan påverka både motivation och känslan av uppskattning hos personalen. Att det känts partiskt kommer från att en del av kurirerna kände att mellancheferna hade en kompisgrupp bland kurirerna, vilket kan härledas från att mellancheferna rekryterats underifrån där de själva varit kurirer. Många som

blir befördrade till en roll som chef eller ledare har setts som personer med hög potential inom organisationen (Berson & Stieglitz, 2013), vilket också är fallet inom DHL.

Ett problem som då uppstår är om ledargruppen man blivit befördrad in till ses som en sekundärgrupp till ens så kallade primärgrupp som man tillhörde innan befördringen (Bruzelius & Skärvad, 2011). Detta kan göra det svårt vid exempelvis beslutsfattande där man som chef kanske måste besluta något som exempelvis kommer göra arbetsuppgifterna svårare för de anställda, eller på något sätt vara en nackdel för dem. Om ledaren då känner en större tillhörighet till de anställda som är ens primärgrupp kan det uppstå en konflikt där ledaren hellre är trogen den primära gruppen och sviker den sekundära gruppen som man inte känner lika stor tillhörighet till (Bruzelius & Skärvad, 2011). Det gör det alltså extra viktigt att man arbetar med att stärka ledningsgruppen för att öka lojaliteten hos denna. Det är viktigt att hitta sin roll i den nya gruppen samt att arbeta fram verktyg för att kunna bemöta situationer där de sviker sin primärgrupp i egenskap som chef.

Det framgick från intervjuerna med mellancheferna att det har hänt att kollegor råkat ta över varandras arbetsuppgifter eller ansvarsområden som i sin tur lett till svårigheter att komma överens. Vanderslice (1988) hävdar i sin bok att det ibland kan bli diffust med ansvarsuppdeleningen inom distribuerat ledarskap då man kan gå in på varandras arbete, eller inte göra något för att man tänker att någon annan sköter det. Om det då är oklart för ledarna så kan det bli rörigt för de anställda. Ger ledningen olika direktiv eller gör det oklart för kurirerna vem som sköter vad, kan det leda till att kurirernas arbete blir mer ineffektivt. Vid distribuerat ledarskap blir det därför extra viktigt att arbetsuppgifterna inom ledningsgruppen är tydliga och väl fördelade sinsemellan. Det rekommenderas därför att mellancheferna kommunicerar tydligt om vem som ansvarar för vad samt att man respekterar varandras ansvarsområden.

5.3 Pulsmöten

Även om inga egna observationer av PD-mötena genomfördes framgick det ändå tydligt i intervjuerna att både mellancheferna och kurirerna upplever att PD-mötena saknar energi. Energibristen kommer delvis från att mellancheferna ofta tappar tråden under mötets gång då det finns en hel del störande moment med exempelvis bilar som körs runt, personal som kommer sent in till mötet eller höga ljud från pakethantering, vilket leder till att de anställda brister i sin uppmärksamhet. Detta är ett exempel på hur man i vissa fall kan implementera verktyg från Lean men att det inte görs helt till fullo. Som Liker (2004) säger är det viktigt att man håller på en rutin under dessa möten med en tydlig agenda. Ett exempel är att mötet ska börja när det ska börja och att sen ankomst inte ska accepteras. Det finns inte heller någon chans att man kan ha ett effektivt möte om uppmärksamheten hos de som lyssnar är bristfällig på grund av de störande momenten. PD-mötena bör därför hållas avskilt, gärna i ett dedikerat rum, för att minimera distraktion. Möten börjar vid förutbestämda tider samt att sen ankomst inte accepteras. Det bidrar även positivt till rutin som är viktigt enligt Lean Management.

Vidare kan även energibristen bero på hur ledarna förmedlar informationen. Genom att talaren involverar kroppsspråk, försöker möta ögonkontakt med så många som möjligt samt att använda gester, kan det hjälpa att betona vissa delar av budskapet (Baldoni, 2003). Det blir även mer intressant och enklare att följa en talare som är engagerad och har mycket energi. Visar talaren på att det korta pulsmötet är viktigt och givande då kommer med största sannolikhet personalen känna likadant, något som är viktigt för att nå ut med informationen. Tilläggningsvis säger Baldoni (2003) att det kan vara gynnsamt att återkomma till företagets vision, mission och värderingar vilket är bra för att påminna arbetsstyrkan om hur DHL som företag arbetar och vad dem står för.

Det kan dock finnas en begränsad uppsida i hur mycket man kan motivera personalen som grupp vid detta tillfället då pulsmötets egentliga syfte är att informera personalstyrkan om det nuvarande läget (Onur et al., 2014). Däremot är sannolikheten stor att om ledaren är engagerad och motiverad själv, och själv känner att dessa möten är ett viktigt tillfälle att nå ut till sin personal, då kommer personalen känna likadant. Ledaren skall därför planera mötet i förväg. Ledaren skall även nyttja kroppsspråk för att betona delar av budskapet och måste själv förmedla energi och engagemang. Om man inte är förberedd som ledare och själv blir oengagerad så kan man inte heller locka sina anställda till att känna engagemang.

Ett verktyg som idag används under PD-mötena är PD-tavlan där den viktigaste informationen ska sitta så att alla kan, under dagen, gå dit och titta. Här ska, enligt Arnheiter och Maleyeff (2005), information om saker som undviker det normala vara uppskrivet, och hur man kan lösa detta. När vi under två tillfällen tittade på tavlan innehöll den blandad information (status, portkoder, evenemang, födelsedagar, bilder på hundar etc.), magneter, klistermärken och dylikt. Enligt Liker (2004) är tanken med visuell styrning att man enkelt skall kunna ta del av nödvändig och viktig information utan att behöva leta. Innehåller PD-tavlan då mycket blandad information där det blir svårt att med blotta ögat skumma igenom det som står spenderar man onödig tid på att söka. Födelsedagar och evenemang är inte verksamhetsrelaterad information och har därför inte en plats på pulstavlorna. Däremot är evenemang och att lyfta de anställda exempelvis viktigt ur motivationssynpunkt och för att stärka relationerna mellan kollegor och chefer. Denna typ av information kan dock ha sin egna plats på ett ställe som inte är till för att sköta arbetet effektivt. Uppdelningen av informationen på PD-tavlan bör således vara tydligt uppmärkt och följas strikt. Informationen på tavlan skall vara verksamhetsrelaterade statusrapporter samt det som ledaren faktiskt behandlar.

6 Diskussion

I detta kapitel presenteras en diskussion kring områdena ledarskap och motivation. Detta ligger även till grund för våra tankar kring fortsatta studier.

6.1 Ledarskap

Av anledningen att kurirerna träffar seniorerna mer ofta än mellancheferna kan feedback från seniorerna kunnat hjälpa till med att konkretisera vad de är bra på, eller vad de behöver arbeta mer med. Harvard Business Press (2016) skrev i sin publikation att det kan vara bra för virtuella grupper att ge varandra gruppfeedback då det är lättare för kollegor sinsemellan som dagligen arbetar ihop att ge konkret feedback. Detta då för att man vet om varandras arbetssätt, är insatt i arbetsuppgiften och har sett vad kollegorna är bra eller dåliga på. Det kan alltså vara värt att undersöka huruvida DHL vill implementera gruppfeedback mellan seniorerna och kurirerna.

Något som Harvard Business Press (2016) och även mellancheferna nämnde var utmaningen att nå de anställda som aktivt försöker undvika dem. Det är en utmaning, men att ha engagemang och hög motivation från alla i arbetsgåren är väsentligt för att ha en hög produktivitet. Om man då som ledare inte lyckas fånga in dessa och de dessutom arbetar ensamma under dagen och inte alltid svarar i telefon kan det möjligen leda till sjunkande motivation då ledarna inte får tillfälle till att peppa, uppmuntra och motivera dessa anställda alls. Det kan vara givande att för DHL undersöka hur man kan uppmärksamma de som isolerar sig och skapa en känsla av inkludering trots de fysiska restriktionerna.

Självledarskap blir eventuellt mer aktuellt att titta på då man individuellt får jobba mer med att motivera och leda sig själv när man är ute och kör ensamt. Detta pekar då i sin tur på att mellancheferna borde arbeta mer coachande, vilket innebär att man trycker på individernas egna drivkraft och viljestyrka för att finna engagemang för arbetsuppgiften som då utförs självständigt. Det kan då vara givande för mellancheferna att arbeta coachande för att kurirerna skall finna drivkraft och viljestyrka att utföra arbetsuppgifterna självständigt. Dock ska det nämnas att det sällan finns en enda ledarskapsstil som passar alla. Det är därför centralt att kommunicera med de anställda om vad de föredrar mest och på så sätt arbeta situationsanpassat som också tagits upp av Bruzelius och Skärvad (2011).

6.2 Distribuerat ledarskap

Inom distribuerat ledarskap skall ledningsgruppen styra verksamheten som en enda enhet. Om en ur gruppen av mellanchefer hellre är lojal mot sina kurirer istället för ledningsgruppen då kan det skapas klyftor inom denna och då har man inte längre ledningsgruppen som en enhet. Detta kan då leda till att kommunikationen inom gruppen påverkas, vilket då i sin tur påverkar de anställda då de möjligen kan få olika direktiv eller olika information från de olika cheferna. Det påverkar i sin tur produktiviteten om de anställda arbetar med olika direktiv. Det kan därför vara viktigt att ledningsgruppen arbetar ihop, stärker sin egna grupp- och lojalitetskänsla för att styra verksamheten som en enda enhet.

Mellancheferna nämnde också att de under en längre tid hade problem med konflikter inom gruppen. Detta kan, om man går efter Paris (2002) text, delvis bero på att de under en längre tid fann sig i *storming*-fasen där alla inte hittat sin roll än, vilket gör att man kanske råkar gå in på någon annans uppgift eller skapar konflikter på grund av att man inte är helt i fas med hur de andra arbetar än och på så sätt möjligen skapar missförstånd sinsemellan.

Möjligen kanske gruppen pendlar fram och tillbaka mellan de olika faserna också, vilket gör det svårt att komma över till *performing*-fasen. Detta blir också svårt för gruppen när någon slutar och en ny person tillkommer. På det sättet går gruppen återigen igenom de olika faserna där alla ska hitta sina roller, eller när rollerna blir lite justerade vilket kan skapa oro inom gruppen och göra arbetet mer diffust än vad det redan är med det distribuerade ledarskapet som kan leda till återigen nya konflikter. Detta kan vara aktuellt att tänka på för DHL nu när en av mellancheferna precis slutat och en ny ska tillkomma. Kommunikation till sina anställda är viktigt, men det kan vara värt att lägga in en extra ansats i kommunikationen mellancheferna sinsemellan periodvis beroende på vilken fas gruppen befinner sig i. Skulle de befinna sig då i *storming*-fasen kan det behövas extra tydlighet enligt Paris (2002) kring den gemensamma målbilden för att påminna om varför man är där och vad man strävar mot som grupp, men också att öva fram en mer effektiv kommunikation och arbeta mycket med konflikthantering under den perioden. Det kan därför rekommenderas att ledningsgruppen är väl medvetna om de olika gruppfaserna och arbetar utefter vilken gruppfas de befinner sig i.

6.3 Motivation

Vad gäller motivationen har ledarna en övervägande tro om att de kan påverka motivationen mycket mer än vad det låter som från kurirernas sida. Kurirerna är generellt socialt drivna och de flesta av dem syftade på att de fann sin motivation genom kollegorna och gruppen. I denna bemärkelsen blir senioren som åker ut med kurirerna viktigare för motivationen och då även en ledare som kurirerna vänder sig till under dagen för att finna motivation då dessa står de närmare både fysiskt men också arbetsmässigt. Om man då ser detta ur Edgar Scheins antaganden kring motivation så finner socialt drivna individer mycket drivkraft genom relationer och närheten till andra (Lucey, 2004). Detta trycker då återigen på att cheferna bör prioritera sina "One-to-One"-samtal mer än vad de gör idag då det, enligt cheferna, ibland kan falla mellan stolarna. Under dessa samtal kan man då både indikera bolagets intresse i deras utveckling men också mellanchefernas möjlighet till att knyta starkare band till sina anställda. Det kan även från företagets sida vara intressant att stärka banden mellan seniorerna och kurirerna då kurirerna finner mest motivation från kollegorna.

7 Slutsatser och fortsatta studier

Detta kapitel summerar och ger svar på frågeställningarna. I slutet följer även en diskussion kring fortsatta studier.

7.1 Slutsatser

Hur skall chefen leda då de anställda arbetar frångående den i både tid och rum?

Ledare bör vara tillgänglig i så hög grad som möjligt för att få en bättre relation till sina anställda som i sin tur ökar motivationen. Ledaren bör även vara ordningsam vad gäller den feedback som samlas in från respektive anställd. Det är ledarens ansvar att denna feedback sedan når den anställda på bästa sätt möjligt. Det innebär att man som ledare samlar all feedback från den anställda på ett ställe för att säkerställa att inget glöms bort.

Det är viktigt att understryka att när man som ledare har feedback att ge bör man fundera extra på hur och när denna feedback skall förmedlas till personalen och vilket kommunikationsmedel som bör användas. Det kan exempelvis innebära att utvecklande feedback, som tenderar att vara känsligare, når den anställda i en dialog öga mot öga vid ett One-to-One samtal.

Som ledare är det viktigt att planera sin feedback för att inte överkommunicera eller för att endast fokusera på den utvecklande feedbacken. Även om att det är viktigt att förmedla den utvecklande feedbacken är det även viktigt för den anställda att få ta del av den positiva feedbacken. Det för att den anställda inte skall koppla varje interaktion med mellanchefer med en negativ känsla.

Mellancheferna skall använda sig av ett transformerande ledarskap med karismatiska ledaregenskaper. Det innebär att ledaren skall främja hög autonomi hos de anställda där de får ta egna beslut. Ledaren skall alltså agera motiverande och inspirerande för att hålla moralen vid liv och lösa konflikter på bästa sätt. Vidare skall även ledaren ha tydliga mål och höga krav samt vara stöttande och uttrycka tillit till de anställda. Detta för att ge de anställda stor frihet i sina arbetsuppgifter samtidigt som det är tydligt vad som förväntas.

Hur påverkas de anställda av distribuerat ledarskap och vad skall man som ledare tänka på?

Distribuerat ledarskap är att föredra när man arbetar frångående sina anställda i skiftarbete. Det resulterar i att de anställda får fler möjligheter till feedback och tillgänglighet samt att ledarna kan nyttja varandras egenskaper.

Det är viktigt att man arbetar med att stärka ledningsgruppen för att öka lojaliteten hos denna för att arbeta som en enda enhet. Vid distribuerat ledarskap blir det också viktigt att arbetsuppgifterna inom ledningsgruppen är tydliga och väl fördelade sinsemellan. Det rekommenderas därför att mellancheferna kommunicerar tydligt om vem som ansvarar för vad samt att man respekterar varandras ansvarsområden.

Hur bör man använda sig av pulsmöten?

Pulsmöten bör hållas avskilt, gärna i ett dedikerat rum, för att minimera distraktion. Mötet skall börja strikt vid förutbestämda tider samt att sen ankomst inte accepteras. Det bidrar även positivt till rutin som är viktigt enligt Lean Management.

Uppdelningen av informationen på pulstavlor bör vara tydligt uppmärkt och följas strikt. Informationen på tavlan skall vara verksamhetsrelaterade statusrapporter samt det som ledaren faktiskt behandlar. Vidare skall ledaren planera mötet i förväg. Ledaren skall även nyttja kroppsspråk för att betona delar av budskapet och skall själv förmedla energi och engagemang. Detta för att engagera de anställda och få dem till att känna att pulsmötet är av vikt.

7.2 Fortsatta studier

Det kan vara intressant att från företagets sida undersöka huruvida de vill implementera gruppfeedback mellan seniorerna och kurirerna. Det kan också vara givande att för DHL undersöka hur man kan uppmärksamma de anställda som isolerar sig och skapa en känsla av inkludering trots de fysiska begränsningarna.

Det kan även vara intressant för mellancheferna att arbeta coachande för att kurirerna skall finna drivkraft och viljestyrka att utföra arbetsuppgifterna självständigt. Dock ska det nämnas att det sällan finns en enda ledarskapsstil som passar alla. Det kan därför vara centralt att kommunicera med de anställda om vad de föredrar mest och på så sätt arbeta situationsanpassat.

Det kan vara värt för ledningsgruppen att undersöka hur de kan stärka sin egna grupp- och lojalitetskänsla för att styra verksamheten som en enda enhet. Det kan också vara värt att ledningsgruppen blir medveten om de olika gruppfaserna och arbeta utefter den gruppfas de befinner sig i för att minska konflikter.

Av anledningen att kurirerna finner mest motivation från dennes kollegor kan det vara intressant att stärka banden mellan seniorerna och kurirerna. Eventuellt undersöka hur seniorerna kan arbeta för att stärka motivationen hos kurirerna.

Referenser

Andersson, O. (2020) *Figur 2: PD-tavla hos DHL i Landvetter*, Bild tagen 2020-02-18

Andersson, O. (2020) *Figur 3: PD-tavla hos DHL i Landvetter*, Bild tagen 2020-03-18

Adams, J., Hafiz T. A. K., Raeside, R (2014) *Research Methods for Business and Social Science Students. SAGE Publications. ProQuest Ebook Central*. Hämtad från:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/detail.action?docID=1698991>

Ahmed, A., Siantonas, G. & Siantonas, N. (2007). *The 13 Key Performance Indicators for Highly Effective Teams*. Hämtad från:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/reader.action?docID=1741746>

Arnheiter, E.D. & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*, Volym 17(1). Hämtad från: <https://doi.org/10.1108/09544780510573020>

Baldoni, J. (2003). *Great Communication Secrets of Great Leaders*. McGraw-Hill. Hämtad från: <https://doi.org/10.1036/0071414967>

Berson, A.S. & Stieglitz, R.G. (2013). *Leadership Conversations: Challenging High Potential Managers to Become Great Leaders*. Hämtad från:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/reader.action?docID=1107874>

Bohsale, R. (2015). The Effect of Manager's Decision on the Perception of the "Leadership vs. Authority" of the Subordinates. *Scholedge International Journal of Management & Development*, Volym 2(12). Hämtad från:
<https://thescholedge.org/index.php/sijmd/article/view/261>

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2011). *Integrerad Organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford University.

Chatwani, N. (2018). *Distributed Leadership : The Dynamics of Balancing Leadership with Followership*. Hämtad från:
<https://link-springer-com.proxy.lib.chalmers.se/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-59581-8.pdf>

Cole, G. (2004). *Personnel and Human Resource Management*. Hämtad från:
https://books.google.se/books?id=Lrpmdm5ShUkC&pg=PA103&lpg=PA103&dq=edgar+sch+ein+the+economic+human&source=bl&ots=C1hBwMvLNz&sig=ACfU3U2GPJhS0woqyo-czzD3npPhKOvJOQ&hl=sv&sa=X&ved=2ahUKewieqpi1rr_oAhWLAhAIHUB4A7AQ6AEwDHoECAsQAQ#v=onepage&q&f=false

Deci, E.L (1976). *Organizational Behavior and Human Performance. Volym 15(1)*. Hämtad från: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90033-7)

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Hämtad från:
https://books.google.se/books?id=DcAe2b7L-RgC&hl=sv&source=gbp_navlinks_s

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2011). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Academic Press, Volym 25(1)*, doi: 10.1006/ceps.1999.1020. Hämtad från: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202?via%3Dihub>
- Dolcemascolo D. (2017). Lean Daily Management: Daily Huddles. Hämtad från: <https://www.emsstrategies.com/dd090117article.html>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dysvik, A. & Kuivas, B. (2011) Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship Between Perceived Job Autonomy and Work Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology. Volym 20(3)*, doi: 10.1080/13594321003590630. Hämtad från: https://www.researchgate.net/publication/232987049_Intrinsic_motivation_as_a_moderator_on_the_relationship_between_perceived_job_autonomy_and_work_performance
- Ganta, V.C. (2014). Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences. Volym 2(6)*
- Harvard Business Review Press. (2016). *Leading Virtual Teams (HBR 20-Minute Manager Series)*. Harvard Business Review Press. Hämtad från: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.lib.chalmers.se/ehost/ebookviewer/ebook?sid=ec7ee3ec-f7a6-4ba4-a81a-3b7f3b2cc407%40sessionmgr4007&vid=0&format=EB>
- Hinds, P., Kiesler, S.B. & Kiesler, S. (2002). *Distributed Work*. MIT Press. Sida 83.
- Holm, C. & Lundqvist, E. (2018). Administrativ personals upplevelse av pulsmöte inom hälso- och sjukvård: En kvalitativ studie. (Kandidatuppsats). Högskolan i Borås, Borås. <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1232425/FULLTEXT01.pdf>
- Kaya, O., Catic, A. & Bergsjö, D. (2014). *Global Project Management Using Digital Pulse Methodology*. Chalmers University of Technology. Hämtad från: http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/219323/local_219323.pdf
- Langstrad, J. (2012). *Exploring Organizational Translation: A Case Study of Changes Toward Lean Production*. (Linköping Universitet, Linköping) <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:503206/FULLTEXT03.pdf>
- Lee, M.R. (2014). *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*. Hämtad från: <https://www-taylorfrancis-com.proxy.lib.chalmers.se/books/9780429188442>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way : 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

- Paris, M. (2002, October 18). Forming, Storming, Norming and Performing as a Team. *Fort Worth Business Press*, Volym 15(42), 20. Hämtad från:
<http://web.a.ebscohost.com.proxy.lib.chalmers.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=07a200e7-1509-460e-828d-5dbcf8573d30%40sdc-v-sessmgr03>
- Pullan, P. & Prokopi, E. (2016). *Leading virtual project teams: dos and don'ts*. Presenterad på Global Congress 2016, Barcelona, Spanien. Hämtad från:
<https://www.pmi.org/learning/library/leading-virtual-project-teams-10190>
- Rai, U., & Rai, S.M (2008). *Effective Communication*. Hämtad från:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/detail.action?docID=3011116>
- Sjödin, H. (2020, April 16) *Därför är Cheferna Största Problemet med Distansarbete*. Dagens Nyheter. Hämtad från: https://www.dn.se/ekonomi/darfor-ar-cheferna-storsta-problemet-med-distansarbete/?fbclid=IwAR2BhB6oi2X84U-_KB0K3X0QcMiNljbjQ-b2AUkq_gA_rTpzCwWX7_OonXI
- St. Thomas University Online. (2014). *What is Transactional Leadership?: How Structure Leads to Results*. Hämtad från:
<https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transactional-leadership.aspx>
- St. Thomas University Online. (2014). *What is Transformational Leadership?: How New Ideas Produce Impressive Results*. Hämtad från:
<https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transformational-leadership.aspx>
- St. Thomas University Online. (2014). *What is Task-Oriented Leadership?*. Hämtad från:
<https://online.stu.edu/articles/education/what-is-task-oriented-leadership.aspx>
- St. Thomas University Online. (2014). *What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction*. Hämtad från:
<https://online.stu.edu/articles/education/what-is-charismatic-leadership.aspx>
- Vanderslice V.J. (1988). Separating Leadership from Leaders: An Assessment of the Effect of Leader and Follower Roles in Organizations. *Human Relations*. Volym 41(9) 677-696. doi:10.1177/001872678804100903. Hämtad från:
<https://journals-sagepub-com.proxy.lib.chalmers.se/doi/pdf/10.1177/001872678804100903>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1 (15). Hämtad från:
<https://journals-sagepub-com.proxy.lib.chalmers.se/doi/pdf/10.1177/107179190200900102>

Bilagor

I. Intervjuguide till mellanchefer

- Vad utmärker en bra ledare enligt er?
 - Vad är er främsta uppgift som ledare (att motivera, att uppnå företagets resultat, att vägleda anställda etc)?
 - Vad tror du att personalen motiveras av?
- Hur delar ledaren målen med sina anställda och hur vet dem om målen är uppnådda? (hur får man anställda att göra det som företaget vill ha i resultat?)
- Hur ser du till att dina anställda känner sig sedda?
 - Hur visar ni uppskattning?
 - Hur skaffar ni er underlag till feedback då ni inte får träffa kurirerna under dagen?
- Hur är det att leda i grupp? Vilka för-och nackdelar finna det? Utmaningar med detta?
 - När ni är oense om ett beslut, hur går ni tillväga då?
 - Hur arbetar ni när ni hamnar i konflikt med varandra inom chefsgruppen?

Pulsmöten

- Hur genomförs ett PD-möte?
- Vad säger skolboken om PD-möten?
 - Hur skall dem vara?
 - Hur skall man motivera personalen på bästa sätt möjliga under den korta perioden.

Corona

- Hur har Coronapandemin förändrat ert arbete som ledare?
 - Hur påverkar det er arbetsplats?
 - Vad har du som ledare behövt göra för att hålla igång dina anställda under pandemin trots att många är borta?

II. Intervjuguide till kurirerna

- Vad motiverar dig i ditt dagliga arbete?
 - Vad skulle ledarna på ditt företag kunna göra för att motivera dig mer?
- Upplever du för eller nackdelar med att ha 4–5 olika supervisors/chefer att?
- Känner du uppskattad på arbetet?
 - Utveckla med konkreta exempel: Om ja, om nej?

Pulsmöten

- Vad är dina allmänna tankar kring era PD-möten?
 - Vad är bra med dem?
 - Utvecklande med dem?
- Om du skulle vara ansvarig för PD mötena. Hur skulle dem då se ut/funkera?

Corona

- Hur har Coronapandemin påverkat din arbetsplats?
 - Ser du någon skillnad i hur dina supervisors arbetar?

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se



CHALMERS