

Coachande Ledarskap i organisationen

En utvärdering av det coachande ledarskapet i en organisation från två olika perspektiv.

Anders Snellman

Examensarbete för Masterexamen inom social och hälsovård

Högre yrkeshögskoleexamen

Vasa, 2022

EXAMENSARBETE

Författare: Anders Snellman

Utbildning och ort: Högre Yrkehögskoleexamen inom social och hälsovård, Vasa

Inriktning: Masters programmet inom social och hälsovård

Handledare: Rika Levy-Malmberg

Titel: Coachande ledarskap i organisationen

Datum: 12.05.2022 Sidantal: 107

Bilagor: 5

Abstrakt

Syftet med denna studie är att beskriva det Coachande ledarskapet på Snellmans i jämförelse med teorin och vilka effekter ett coachande förhållningssätt har på de anställda i företaget. Studien tar även fasta på vilka effekter det coachande ledarskapet har på arbetshälsa hos personalen.

Studien har genomförts med mixad metod, där intervjuer är ett viktigt inslag. Den kvalitativa informationen har samlats in genom personliga intervjuer med fyra förmän. Den kvantitativa informationen har samlats in via enkäter till medarbetare som de besvarat. Detta för att få en så intressant empiri som möjligt. Med den kvalitativa metoden fick jag en djupare förståelse för hur förmän uppfattar det att arbeta med det coachande ledarskapet, medan den kvantitativa delen svarar på hur medarbetare uppfattar det coachande ledarskapet och vilka effekter det får för arbetshälsa och trivsel.

Det coachande ledarskapet anses i teorin vara mer motiverande för medarbetarna än det traditionella eftersom det bygger på att man som förman tar på sig en roll som ska stärka och utveckla medarbetarna, vilket ökar prestationerna inom organisationen. Detta stämmer väl överens med coachande ledarnas åsikter vid Snellmans när man ser på vilka fördelar det coachande ledarskapet ger. I studien visar det sig att man vid Snellmans är väl medvetna om att kommunikation, information och skapande av trygghet, är viktiga ingredienser för att få sina medarbetare engagerade så de känner delaktighet hos medarbetarna på alla nivåer i organisationen. Medarbetarna blir de mer motiverade, tar ansvar och löser de problem som uppstår.

Studien visar också att man på Snellmans har en lojal och motiverad personal där känsla av samhörighet och trygghet är hög. Resultaten visar att man arbetar för ökad arbetshälsa inom organisationen med stöd av coachande ledarskapet. Det framkommer även i resultatet att implementeringen av ett coachande förhållningssätt är svårt att fullfölja på alla nivåer och det finns skillnader i hur coachbara/icke coachbara individer är mottagliga för ett coachande förhållningssätt.

Studien har visat att det finns ett gemensamt resonemang bland coachande ledare på Snellmans att man förbättrar resultaten på flera nivåer med hjälp av det coachande ledarskapet. Detta bör man forska vidare kring och ta fram mätbara resultat på, om det verkligen är så. Vid Snellmans som jag granskat så är coachande ledare övertygade om att resultaten förbättras med ett coachande ledarskap, men detta kan de inte styrka med någon form av resultatredovisning, vilket vore intressant att ta del av.

Språk: svenska

Nyckelord: Coaching, Coachande ledarskap, Arbetshälsa, Hälsofrämjande ledarskap

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Anders Snellman

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala (Ylempi AMK), Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Maisteriohjelma (Ylempi AMK)

Ohjaaja(t): Rika Levy-Malmberg

Nimike: Coachande ledarskap i organisationen

Päivämäärä 12.05.2022 Sivumäärä 107

Liitteet 5

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata valmentavaa johtajuutta verrattuna teoriaan Snellmanilla ja millaisia vaikutuksia valmentavaa lähestymistapaa on yrityksen työntekijöihin. Tutkimuksessa kuvataan myös valmentavaa johtajuuden vaikutuksia henkilöstön työterveyteen.

Tämä tutkimus tehtiin sekamenetelmällä, jossa haastattelut olivat tärkeää osatekijää. Laadulliset tiedot kerättiin neljän työnjohtajien haastattelemalla. Määrälliset tiedot kerättiin kyselylomakkeella. Sekamenetelmän tarkoitus oli saada mahdollisimman mielenkiintoisen empiriaa. Haastattelut antoivat syvempää ymmärrystä esimiesten käsitys valmentavaa johtajuudesta kun taas kyselylomakkeet antoivat työntekijöiden käsitys valmentavaa johtajuudesta ja sen vaikutus työterveyteen ja työhyvinvointiin.

Valmentavaa johtamista pidetään teoriassa perinteistä johtamistavasta motivoivampaa, koska se perustuu johtajaan ottamaan auttavan roolin, joka vahvistaa ja kehittää työntekijöitä ja suorituskyky lisääntyy organisaatiossa. Tämä vastaa Snellmanin valmentavaa johtajien näkemyksiä johtamistavan eduista. Tutkimus osoittaa, että Snellmanilla ollaan hyvin tietoinen siitä, että viestintä ja tiedottaminen ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden saamisessa mukaan, jotta he tuntevat olevansa mukana ja luovat turvallisuutta työntekijöiden keskuudessa organisaation kaikilla tasoilla. Työntekijät motivoituvat, ottavat vastuuta ja ratkaisevat esiin tulevat ongelmat.

Tutkimus osoittaa myös, että Snellmanilla on lojaali ja motivoitunut henkilökunta, jossa yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunne on korkealla. Tulokset osoittavat, että he työskentelevät työterveyden lisäämiseksi organisaatiossa valmentavan johtajuuden tuella. Tuloksissa näkyy myös, että valmentavaa lähestymistavan käyttöönottoa johtamisessa, on vaikea toteuttaa kaikilla tasoilla ja on eroja siinä, kuinka valmennettavat/ei-valmennus kelpoiset henkilöt ovat vastaanottavaisia valmennukselle.

Tämä tutkimus on osoittanut, että Snellmanin esimiesten ja tutkijoiden keskuudessa vallitsee yhteinen ajatus, että organisaatio parantaa tuloksia useilla tasoilla valmentavaa johtajuuden avulla. Tätä pitäisi mielestäni tutkia lisää ja tuottaa mitattavissa olevia tuloksia siitä, voivatko yritykset todella saada parempia tuloksia tämän johtamistavan avulla.

Kieli: Svenska

Avainsanat: Coaching, Coachande ledarskap, Arbetshälsa, Hälsofrämjande ledarskap

MASTER THESIS

Author: Anders Snellman

Degree Programme: Social- and healthcare, Vasa

Specialisation: Masters program in Social- and healthcare

Supervisor(s): Rika Levy-Malmberg

Title: Coachande ledarskap i organisationen

Date 12.05.2022 Number of pages 107

Appendices 5

Abstract

The purpose of this study is to describe the Coaching leadership at Snellmans in comparison with the theory and what effects a coaching approach has on the employees of the company. The study also focuses on the effects of coaching leadership on the occupational health of staff.

The study was conducted using a mixed method, where interviews are an important element. The qualitative information has been collected through personal interviews with four leaders. The quantitative information has been collected through surveys of employees to which they have responded. With the qualitative method, I gained a deeper understanding of how foremen perceive working with the coaching leadership, while the quantitative part answers how employees perceive the coaching leadership and what effects it has on occupational health and well-being.

The coaching leadership is in theory considered to be more motivating for the employees than the traditional one because it is based on the foreman taking on a helping role that will strengthen and develop the employees, which increases the performance within the organization. This is in line with the views of the coaching leaders at Snellmans. The study shows that Snellmans is well aware that communication and information are important ingredients for getting their employees involved and creating security among employees at all levels in the organization. The employees become more motivated, take responsibility and solve the problems that arise.

The study also shows that Snellmans has a loyal and motivated staff where a sense of belonging and security is high. The results show that they work for increased occupational health within the organization with the support of coaching leadership. It also appears in the results that the implementation of a coaching approach is difficult to complete at all levels and there are differences in how coachable / non-coachable individuals are receptive to a coaching approach.

This study has shown that there is a common reasoning among foremen at Snellmans and researchers, that the organization improves results at several levels with the help of the coaching leadership. This should be further researched and measurable results produced, if so. At Snellmans, which I have reviewed, coaching leaders are convinced that the results have been improved, but at Snellmans they can't show any figures on this, which would be interesting to take part in.

Language: Svenska

Key words: Coaching, Coachande ledarskap, Arbetshälsa, Hälsöfrämjande ledarskap

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	3
2.1 Hälsöfrämjande ledarskap	5
2.2 Coaching	6
2.2.1 Coachingbegreppet	9
2.2.2 Metoder av coaching	11
2.2.3 GROW - Modellen	12
2.2.4 Lösningsorienterad metod	13
2.2.5 Processcoaching	15
2.2.6 Eventuella problem med coaching	17
2.3 Coachande Ledarskap	20
2.3.1 Utveckla dig själv - bli en förebild	23
2.3.2 Utveckla medarbetarna	25
2.3.3 Kommunikation	27
2.3.3.1 Information och kommunikationsteknik (IKT)	29
2.3.4 Utveckla gruppen	31
2.3.5 Meningsfulla möten	36
2.3.6 Motivation	38
2.4 Det traditionella ledarskapet	38
2.4.1 Transformellt och auktoritärt ledarskap	42
3 Teoretisk referensram	44
3.1 Hälsosam arbetsplats enligt WHO	45
3.2 Nyckelfaktorer för att förbättra arbetshälsa	47
3.2.1 Ledarskapets Engagemang och medarbetarnas delaktighet	47
3.2.2 Gap analys	48
3.2.3 Lär av andra	49
3.2.4 Hållbarhet och integration	50

2.3.5 Maslows behovshierarki	51
3.3 Leader - member exchange theory (LMX)	54
3.3.1 LMX teorins effekter på karriärframgång för medarbetare	56
3.4 Teori X och Teori Y	57
4 Syfte och frågeställning	59
2.1 Disposition	59
5 Metod	61
5.1 Mixad metod	61
5.1.1 Semistrukturerad intervju	62
5.1.2 Enkätundersökning	63
5.2 Hypoteser	64
5.4 Analysmetod	64
5.4.1 Innehållsanalys	65
5.4.2 Deskriptiv analys	65
5.5 Urval av informanter	66
5.6 Etiska överväganden	66
6 Resultat	67
6.1 Resultat av intervju med innehållsanalys	68
6.1.1 Delaktighet	69
6.1.2 Ständig utveckling och Självförverkligande	70
6.1.3 Arbetshälsa	72
6.1.4 Organisatoriska effekter av coachande ledarskap	73
6.1.5 Problem med Coachande ledarskap	75
6.2 Enkätundersökning	77
6.2.1 Medarbetarnas upplevelser av att grundbehoven uppfylls	79
6.2.2 Medarbetarnas upplevelse av delaktighet	80
6.2.3 Medarbetarnas upplevelse av motivation	83
6.2.4 Kommentarer från de öppna frågorna om feedback och ledarskap	86
7 Diskussion	89

7.1 Resultat diskussion	90
7.1.1 Bidrar det coachande ledarskapet till ökad arbetshälsa	99
7.2 Metod Diskussion	101
7.2.1 Primär- och sekundärdata	102
7.3 Reliabilitet och validitet	103
7.4 Förslag till fortsatt forskning	104
8 Slutsats	106
Källor	108

1 Inledning

Det är vanligt att medarbetare i en organisation i något skede inte presterar lika bra i sitt arbete som tidigare, och motivationen för arbetet brister. Motivationsbrist leder till att utvecklingen hos medarbetarna sjunker och börjar plana ut. Om inga förändringar sker som ger medarbetarna motivationen tillbaka kan det resultera i att de slutar prestera på hög nivå och tappar de tappar motivationen till sitt arbete. Motivationen och prestationerna kan stiga igen om medarbetarna ges möjlighet att utvecklas. Coaching kan ge medarbetarna denna en chans att utvecklas. Enligt Hilmarsson 2017 s.15, så kan coachande ledarskap beskrivas som en transformativ ledarfilosofi med utgångspunkt i individens eller medarbetarens egen vilja till lärande och utveckling.

Det coachande ledarskapet har sin ursprung från coaching. Enligt Gjerde 2004 s.9, så handlar coaching om att frigöra potential vilket man eftersträvar i det coachande ledarskapet. Med hjälp av det coachande ledarskapet så vill man skapa en arbetsplats som är inkluderande och som har hög motivationsgrad. Både Gjerde 2004, och Kirkhaug 2015, delar uppfattningen om att motivationen har en central roll för att medarbetaren skall kunna nå sin fulla potential. Frågorna man ställer sig är, hur skall man vara som ledare för att medarbetarna skall trivas i sitt arbete och prestera så bra som möjligt och på så sätt generera bästa möjliga resultat? Jag har genom åren mött många olika handledare och ledare som visat olika stilar av ledarskap och visat olika sätt att handleda anställda och studeranden. Efter åren som gått har jag fått ett större intresse för ledarskap och jag har även märkt att jag mer och mer börjat observera och analysera olika chefer och handledare utifrån deras sätt att handleda personalen.

Tidspress och prestationskrav har visat vara faktorer som drar ner på anställdas välmående i arbetet. Eftersom organisationer sällan kan dra ner på tempot eller minska produktionen som skulle leda till förluster i resultat, så försöker man i moderna organisationer hitta tillvägagångssätt (t.ex. ledarskapsstilar) för att minska personalens emotionella utmattning och istället motivera personalen till för organisationen gynnsamma prestationer. När vi undersöker befintliga system i ett försök att installera och uppgradera till nya system, finner vi alltid processer som inte är meningsfulla men som ändå används. Vid närmare granskning, nästan

undantagslöst, förklarar personen som utför processen: "Jag vet inte varför jag gör det här. Det är bara så det alltid har gjorts" (Gambrel, 2019). Man är rädd för vad som kan hända om man ändrar processen till något som är mer vettigt. Detta fenomen illustreras bra i experimentet som gjordes (1966) vid University of Wisconsin-Madison som involverade fem apor i en stor bur. (Gambrel R, 2019)

Under studietiden väcktes en vilja att undersöka ämnet coachande ledarskap vidare och i och med att Snellman Ab kommit rätt så långt i implementeringen av coachande ledarskap i verksamheten så vände jag mig dit då det blev aktuellt för att besluta om ämne till slutarbetet. Företagen har på senaste år insett vikten i medarbetarnas delaktighet från en företagsekonomisk vinkel. Det har visat sig att det är viktigt hur man använder sig av ledarskap inom företagen så att medarbetarna känner sig delaktiga i målet att förbättra resultaten. Med rätt ledarskap kan företaget ta tillvara de resurser de har inom verksamheten och utnyttja dem på ett effektivare sätt. (Snellman Ab, 2018)

Dagens moderna organisationer styrs inte enbart av kalkyler och budgetar. Man använder idag även begrepp som medarbetarskap och lean production, vilket går ut på att medarbetarna skall kunna känna delaktighet då de får vara med och ta ansvar för förbättringsarbeten, minimera svinn med mera. I detta ledningsarbete är arbetsledaren en viktig del av helheten och där kommer flera olika ledarskapsstilar in och då i synnerhet det coachande ledarskapet. De stora projekten inom personal funktionerna som utbildningarna i ett coachande ledarskap för alla förmän i Snellmans koncernen och digitaliseringen av HR - funktionerna med fokus på helhetsbetonad arbetshälsa, är två projekt man satsat på det senaste åren. Snellmans coachande ledarskapsstil har stöd av den så kallade LMX-teorin. Teorin baserar sig på ömsesidig utbyte som sker i förhållanden mellan ledare och medarbetare. LMX teorin gör skillnad på högkvalitativa och lågkvalitativa förhållanden där man eftersträvar ett högkvalitativt utbyte som utvecklar relationen mellan ledare och medarbetare till ömsesidigt beroende, lojalitet och stöd. (Eklund m.fl, 2021)

Pengs m.fl 2019, undersökning, ger stöd för effekten av coachande ledarskap på medarbetarens karriärsframgångar genom LMX teorins förmedlande roll. De empiriska resultaten visade att coachande ledarskap påverkade positivt på subjektiva

och objektiva karriärsframgångar för medarbetare. Genom att utvidga forskningen om konsekvenserna av coachande ledarskap till området karriärframgång, så har det gett ett nytt teoretiskt perspektiv för att förklara effekten av coachande ledarskap.

De fyra hörnstenarna för Snellman som en bra arbetsplats och arbetsgemenskap är; en enhetlig personalpolitik, att sörja för arbetshälsan och upprätthållande av arbetsförmågan, kompetensutveckling samt ett gott och rättvist ledarskap (Snellman Ab, 2018). Ett självständigt agerande och eget initiativtagande är starka karakteristiska drag för arbetsgemenskapen på Snellman. Detta återspeglas på en hög motivationsnivå, vilket även framgår av trivsel undersökningarna. Enligt Snellman så är arbetshälsa, arbetsförmåga, motivation och kompetens saker som genererar produktivitet och detta vill man satsa på.(Snellman Ab, 2018)

Studien görs i samarbete med företaget Snellman och fabriken i Jakobstad. I studien studerar jag coachande ledarskapet på de avdelningar där coachande ledarskapet har implementerats och har störst utbredelse. Eftersom studien har begränsat urval och inte omfattar hela organisationen, så kan man inte dra generella slutsatser vad gäller hela organisationens personal utan studien kommer att delge resultat enbart på de avdelningar som undersöks. Studien kan ge bidrag och vägledning i det fortsatta arbetet i implementeringen av coachande ledarskap till resten av organisationens avdelningar.

2 Bakgrund

Som svar på frågan, vad kännetecknar hälsofrämjande och coachande ledarskap så finns mycket litteratur som beskriver alla olika ledarskapsstilar. I grund och botten så har alla ledarskapsformer ett gemensamt fokus om vad ledarskap och vad en ledare är. att vara ledare betyder att stå i fokus, att vara i centrum för uppmärksamheten vilket kan vara en rätt så utsatt position och kräver vissa egenskaper hos människan för att kunna göra ett bra arbete som ledare (Bergengren, 2003, s.126). Som ledare blir man ständigt granskad och det behövs uthållighet och styrka för att klara resultatkraven och trycket från omgivningen. Ledaren behöver också ha trygghet och

kunskap om sig själv och det han jobbar med, lita på sina resurser och ha ett gott självförtroende vilket ger en känsla av trygghet och kontroll som behövs för att kunna utföra arbetsuppgifterna och kunna trivas i ledarrollen. Ledarskap kan definieras som en påverkning process med syftet att motivera andra människor att arbeta för att uppnå ett utsatt mål. (Bergengren, 2003, s.126)

Det finns inget enkelt recept på hur en bra ledare skall vara eller hur man skall bära sig åt för att lyckas i ledarskapet. Man måste som ledare anpassa sitt ledarskap så det passar in i den aktuella organisationen och så det passar ihop med de målsättningar man har satt upp och vad situationen kräver (Bergengren, 2003, s.126). Ledare har som tradition blivit befordrade till sin ledarskapsroll ofta på grund av hög teknisk kompetens, vars meriter består av tidigare kvalificerad fack utövning som t.ex. duktig tekniker eller revisor osv. Många av de viktiga ledarskapsegenskaper som organisationen behöver handlar dock om social kompetens, som innebär att man har förmåga att samarbeta och lyssna på sina medarbetare, uppmuntra, entusiasmera och ta vara på deras engagemang på bästa sätt för att nå bästa möjliga resultat. Faktorer som ägarstruktur, företagsstorlek, verksamhetsinriktning, lönsamhetskrav, omvärldsförändringar och om företaget är växande eller krympande påverkar rollen och de uppgifter som ledaren måste ta itu med. Tyngdpunkten på ledaren har länge legat på det administrativa området som planering, organisation, samordning och kontroll men i dagens komplexa miljö räcker det dock inte enbart med en god administration från företagsledningen. Behovet av ett ledarskap med förmågan att förmedla visioner och att inspirera andra är ökande. En bra ledare ser till alla är delaktiga och är inriktade mot samma mål, och ledarens uppgift är att ange mål och riktning istället för att detaljreglera och kontrollera. (Bergengren 2003. s.127-140)

Hälsa i arbetslivet innefattar begrepp som bemästra, copingförmåga (att klara sig) och delaktighet. En god arbetsmiljö utgör ett medel för att skapa förväntningar för god hälsa. Hälsa är också ett personligt ansvar men även arbetsgivaren har ett ansvar för att skapa de förutsättningar som behövs för att upprätthålla god hälsa hos medarbetaren. Arbetsgemenskapen kännetecknas av innebörden i dygderna stolthet, uppriktighet, frikostighet och kärlek, dvs. att uppskatta och högakta sin egen och andras hälsa, att dela med sig av sitt kunnande med glädje, att respektera sig själv och andra och visa omsorg. Organisationen som inbegriper ledarskapet, utgör det yttre

skiktet och en mänsklig arbetsmiljö, vilken stöder stoltheten för medarbetarna. Arbetsledningen har en avgörande betydelse för möjliggörande av arbetshälsa och arbetsvälbefinnande. Med möjliggörare anses en person som ger både kroppslig och andligt utrymme för en annan människa i att göra, varda och vara hälsa. Detta kan ske genom positiv feedback, som en bekräftelse på arbetsinsatsen eller prestationen och är en viktig del i arbetsprocessen. Detta ger arbete mening. (Wärnå-furu C, 2014, s.135-138)

2.1 Hälsöfrämjande ledarskap

Med arbetshälsa menar man att arbetet skall vara säkert, hälsosamt och motiverande. Faktorer som enligt (Social och hälsovårdsministeriet) bidrar till bättre hälsa är bl.a. bra och motiverande ledarskap, arbetsklimat samt arbetstagarnas kompetens. Arbetshälsan påverkar bl.a. hur man orkar med arbetet. När arbetshälsan förbättras ökar produktiviteten och engagemanget och då har man kunnat visa att också sjukfrånvaron minskar. Både arbetstagare och arbetsgivare skall främja arbetshälsan. Arbetsgivaren skall sörja för en säker arbetsmiljö, bra ledarskap och likabehandling av arbetstagare, medan arbetstagarna har ett stort ansvar att upprätthålla arbetsförmågan och yrkeskompetensen. Alla kan bidra till ett gott klimat på arbetsplatsen och arbetshälsan kan också förbättras genom utveckling av arbetsförhållanden och stödverksamheter för upprätthållandet av arbetsförmågan som t.ex. företagshälsovård eller andra aktiviteter som stöder för ökad arbetshälsa. Bra ledarskap har dock betydande del i att arbetstagarna mår bra i sitt arbete. (Stm.fi)

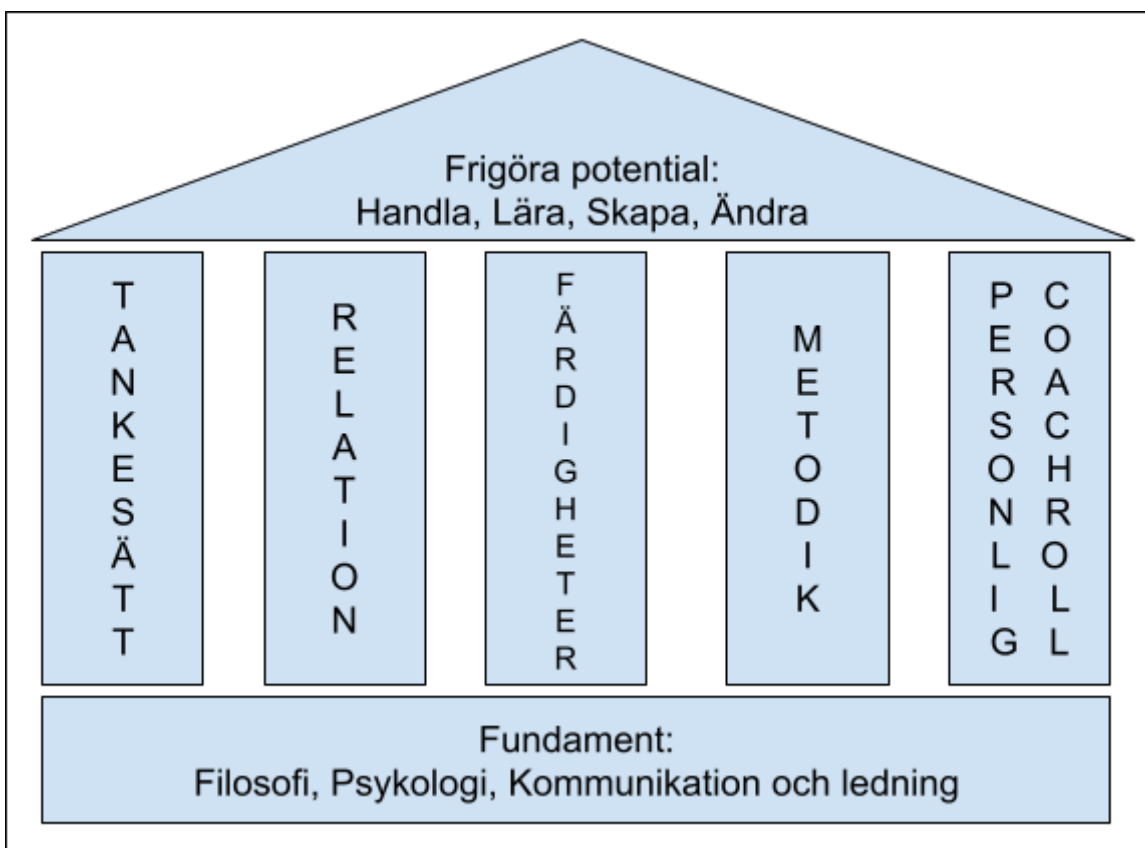
Hälsoklimatet skapas av ledare och medarbetare tillsammans på arbetsplatsen. Om man som ledare agerar på ett hälsofrämjande vis så styrs de anställdas uppfattningar och värderingar hur de värderar sin egen hälsa och arbetshälsa i praktiken. I det hälsofrämjande arbetet betonas en helhetssyn på hälsa. En vanlig definition av arbetshälsa är frånvaro av sjukdom och en känsla av välbefinnande. Meningsfullhet och delaktighet i arbetslivet innebär att vara motiverad, att känna att man utför meningsfulla uppgifter och att den egna organisationens värderingar överensstämmer med egna värderingar. För att kunna ta och kräva ansvar så måste det finnas en gemensam bild av målsättning mellan ledaren och anställda i

organisationen. Medarbetarnas arbetshälsa kan påverkas av egna förväntningar och i vilken mån man upplever att man erbjuder kvalitet i verksamheten. Samband mellan realistiska tydliga mål och långtidsfriskhet har hittats i forskning som man gjort på arbetsmarknaden, vilket visar på hur viktigt det är med ett hälsofrämjande ledarskap. Balans mellan arbete och individens krav och resurser måste finnas samt mellan insats och belöning/erkänsla. Balans i arbetet och livet är en resurs för mental och fysisk hälsa och minskar direkt för arbetsohälsan. Betydelsefulla förutsättningar för ökad arbetshälsa och stärkt medarbetarskap på en arbetsplats är erkänsla, måltydlighet, ett gott hälsofrämjande ledarskap samt tillit och förtroende för den närmsta chefen och till organisationen. Den hälsofrämjande ledaren skapar känsla av delaktighet och inflytande på arbetsplatsen, som har en positiv effekt på medarbetarnas hälsa. Studier har också visat samband mellan bättre kvalitet i utförandet av arbete och bred delaktighet. Delaktigheten har en stark central roll i det hälsofrämjande ledarskapet och på samma sätt är bristande av delaktighetens negativa följder också välkänt. (HLM, 2008)

Ledarskap utgör en betydelsefull faktor som påverkar hälsan i arbetslivet. Även fast det saknas robust vetenskaplig forskning kring ämnet, att interaktioner mellan ledare - medarbetare påverkar hälsan hos bägge, så finns det mycket som talar för att så är fallet. Merparten av forskning behandlar hur medarbetarna uppfattar ledarens beteenden och attityder eller forskning kring arbetstillfredsställelse hos medarbetare. Det finns enbart begränsad forskning som behandlar sambandet mellan dessa två (Sandahl m.fl, 2017, s128-129). Sammanfattningsvis så pekar ledarskapsforskningen på att medarbetarnas hälsa påverkas i positiv riktning av en ledare som förmår att ta vara på medarbetarnas kompetens, av en ledare som är genuint intresserad av sina medarbetare, som uppfattar och lyssnar till känslouttryck, visar omtanke, utmanar till fortsatt utveckling, ger vägledning och som är inriktad på att tillsammans med medarbetarna genomföra det uppdrag man har. (Sandahl m.fl. 2017, s.128-130)

2.2 Coaching

Ordet coaching är gammalt och började användas på 1500-talet då man beskrev något som "fraktade människor från var de var till dit de ville komma" (Gjerde, 2003, s.15). Coach är med andra ord en metafor för någon som fraktar människor till önskad plats. I ett senare skede så började man använda ordet inom idrotten, där coachen hade som uppgift att "frakta" en idrottsutövare till en högre prestationsnivå. Under 1970-talet tog några idrottscoacher med sig sina erfarenheter och började använda sina metoder utanför idrottsarenan. En av de första som använde sig av coaching i näringslivet var, Thomas J. Leonard som arbetade som finansiell rådgivare på 1980-talet. Hans arbete bestod av att hjälpa människor att placera sina pengar. Hans upptäckt i karriären var att människor egentligen behövde livsplanering, inte finansiell planering utan en sparringpartner som de kunde diskutera sina drömmar om framtiden med, och göra upp mål inför. T.J Leonard övergick till att kalla sitt arbete för coaching och uppmanades att lära ut sina verktyg och färdigheter till andra. Nedan illustreras coachinghuset (Figur: 2.1) med sina fundament som coachingen bygger på som tillsammans leder till frigörande av potential. (Gjerde, 2004, s.15-16)



Figur 2.1. Coaching Huset. (Gjerde, 2004, s99)

Weiss & Merrigan 2021, menar att per definition så engagerar sig coachbara personer sig i ökad feedback sökande, för att underlätta individuell utveckling och öka prestationsförmågan. Weiss & Merrigan 2021 förklarar det så att, det underliggande motivet för individen är att söka mer kritisk feedback och engagerar sig i dessa beteenden med tron och förväntan att de mer effektivt kommer att kunna driva individuell utveckling och förhöjd prestation som ett resultat. Eftersom mycket coachbara individer visar större mottaglighet för feedback, kommer denna mer exakta feedback att ge större klarhet om vad andra förväntar sig av dem och hur de ska utföra sina uppgifter i organisationen. I sin tur ökar denna större förståelse sannolikheten för att anställda kommer att kunna möta och överträffa prestation förväntningar. Dessutom, eftersom mycket coachbara medarbetare, i förhållande till de som är mindre coachbara, implementerar den feedback de får, är det större sannolikhet att de verkligen utvecklar och förbättrar kunskaper, färdigheter och förmågor som krävs för jobbet. Därför anser Weiss & Merrigan 2021, att mycket coachbara individer uppnår höga nivåer av prestationer i arbetet. Som ett resultat av

tillhandahållandet av effektiv, informativ feedback och dess efterföljande mottaglighet, upplever anställda ökad roll, process och måltydighet. Denna tydlighet borde bättre positionera individer för att snabbt anpassa sina beteenden, särskilt inför oväntade situations- eller miljöstörningar. Följaktligen hävdar Weiss & Merrigan 2021, att om mycket coachbara individer stöter på osäkra eller okända situationer (t.ex. nya uppgifter/strategier, förändringsinitiativ, företagsexpansioner), finns det en större sannolikhet att de proaktivt kommer att söka och internalisera (dvs. visa mottaglighet för) feedback för att bättre förstå hur man presterar i dessa nya sammanhang. Efter att ha mottagit feedbacken implementerar mycket coachbara individer den, vilket underlättar snabbare jobbrelaterade anpassningar, beteendeförändring och anpassningsförmåga. Mycket coachbara individer är mer anpassningsbara än sina mindre coachbara motsvarigheter eftersom de proaktivt söker, internaliserar och implementerar feedback för att uppnå klarhet och driva prestationer i nya eller tvetydiga sammanhang.

2.2.1 Coachingbegreppet

Coaching används som ett begrepp när man pratar processer för att frigöra potential. Gjerde, 2003 s.9, menar att det finns många olika begrepp på just coaching men att hennes sätt att se på coaching är detta. Enligt Gjerde är coaching en kommunikationsform. Där tittar man på inlärning och handling både på det personliga och yrkesmässiga planet. I coachingen håller man fokus på nutiden och framtiden och att varje enskild person kan ge svaren på hur denne kan personligen ta sig framåt men, personen behöver ibland hjälp för att hitta lösningarna för att ta sig dit. I detta arbete kommer coachingen med i bilden som ett verktyg för att utveckla och frigöra människors potential. (Gjerde, 2003, s.9-10)

Själva kärnan i coachingen handlar om en hjälparroll som bygger på att utveckla människor. Coachingen är en metod för att genomföra processen, att hjälpa en individ i utveckling. Där har vi en coach som hjälper en människa att hjälpa sig själv genom att ställa frågor, ge feedback och olika alternativ på lösningar. Enligt Berg, 2004 s.12, kan coaching jämföras som en människas upptäcktsresa som innefattar både en yttre

och inre resa, där den inre resan står för att lära känna sig själv bättre, och den yttre för att lära känna sin omgivning. Dessa två resor hänger ihop. För att förstå mig själv måste jag kunna förstå min omgivning och kunna inse att omgivningen påverkar mitt sätt att vara, mitt sätt att tänka och hur den ger mig kunskap. Coaching handlar således om att ge feedback, ställa frågor och ge alternativa förslag på lösningar till saker, för att den som coachas ska nå sina mål både på det personliga och på organisatoriska planet. Berg, 2004, definierar coaching som:

"Att uppmuntra och stödja en individ eller ett team att utveckla sitt sätt att tänka, vara och lära, samt utveckla sina positiva känslor, för att nå viktiga personliga mål och/eller organisationsmässiga mål".

Berg 2004, s.12, menar att coaching handlar om att på olika sätt utveckla sin repertoar för att nå upp till de önskade resultaten som man har som person. För att lyckas nå de resultat man satt som mål, bör personen uppmuntras till att utöka tanke-, handlings-, inlärnings- och känslor repertoaren. Detta innebär att personen får möjlighet att lära sig att tolka och förstå verkligheten som den befinner sig i, och att den kan ta fram rätt verktyg beroende på vilken situationen är. Detta bygger dessutom på att kunna ge feedback och att utveckla positiva känslor som uppskattning, bra självförtroende och att vara trygg i sig själv. (Berg, M.E. 2004, s12-17)

Parsloe & Wray, 2002, beskriver coachingprocessen så att varje steg är lika viktigt, och att inget steg i processen får uteslutas för att processen skall fungera. Coachningen börjar då personen som ska coachas blivit medveten om att den bör utveckla sina prestationer på något plan. Om personen inte är medveten om att han har ett behov för utveckling, kan personen inte heller förändra sitt beteende. Coachens uppdrag är först att hjälpa personen att utveckla medvetenheten, för att sedan kunna fortsätta coacha personen. Det är viktigt att coachen är medveten om att det inte går att coacha någon som inte är redo för coachningen. I coaching situationen så föredras att man planerar coachingen istället för att man använder sig av det mera informella coachandet. Argumenten som lyfts fram mot det informella coachandet är att, coachen inte längre känns så entusiastisk i sitt coachande. Det är då vanligt att det inte blir någon form av coaching alls. Det största skälet till att coachingen uteblir har ändå visat sig vara brist på tid. Planeras tid för coaching så är sannolikheten för att

coachingen genomförs mycket större. Även valet av rätt tillfälle för coaching spelar stor roll och detta måste också coachen ta i beaktande när man gör upp planeringen för en coachande process. Som coachande chef så måste man fråga sig själv: är detta rätt tidpunkt för coaching av denna person och går det att planera in så vi inte blir avbrutna under processen?. (Parsloe & Wray, 2002, s60ff)

Coaching som ledarskapsfilosofi är en lär- och utvecklingsprocess som bygger på en humanistisk och informell grund. Den utgår från människans lust till lärande och utveckling. Stelter, 2003, s.23, menar att coaching är en möjlighet att ge hjälp till självhjälp, så att personen blir medveten om sitt eget handlande och att lär sig att handla utifrån den situationen han befinner sig i. På så sätt inser personen att den har ett eget ansvar och kan i sin tur ta ansvar för sitt handlande. Om coachingen skall vara framgångsrik, så måste man arbeta med personer som frågar och reflekterar och som är villiga att växa i sig själva. (Stelter R, 2003, s23)

2.2.2 Metoder av coaching

Coaching relationen kan beskrivas som en arbetsallians. Detta är ett begrepp som ursprungligen skapades inom psykoanalytisk behandlingsteori. För att man skall kunna skapa en bra arbetsallians så krävs det att bägge har en klar och realistisk förväntan på den andra parten, båda känner till sin roll, är engagerad i relationen och intresserad av att åstadkomma resultat (Gjerde, 2003, s.90). Vidare så krävs det tre viktiga ingredienser för att coachingen skall bli lyckad, tillit, ömsesidig respekt och mod. Tillit skapas inte genom att man säger: *“du kan lita på mig”*, utan genom man i handling visar att man är pålitlig. (Gjerde, 2003, s.90)

Hur god lust vi har att dela med oss av våra tankar påverkas av vilka signaler som motparten ger oss i samtalet. Vi kan vara trötta, entusiastiska, skeptiska osv. men vi måste försöka skapa en god stämning som gör det möjligt för andra människor att få förtroende för oss. Tilliten i en coaching relation måste vara ömsesidig och coachen måste tro att utövaren är kreativ, resursstark och hel, och därmed ha kapacitet att hitta sina egna svar. Det är mycket viktigt med ärlighet och konfidentialitet som bidrar till att tilliten byggs upp och upprätthålls. Utövaren måste tro att coachen inte

har något annat syfte med relationen än att realisera utövarens potential, vilket medför att utövaren uppnår bättre resultat genom coachingen. Den näst viktigaste ingrediensen i coaching relationen är ömsesidig respekt. Om utövaren möter en otålig coach, så kan det upplevas att hans problem inte tas på allvar och då kanske han inte vill ta upp sina egentliga problem. Om man som coach inte har en expertroll i relationen, riskerar man att utövaren känner sig förödmjukad och tappar ansiktet. Respekten måste finnas från bådas håll. Utövaren måste ha respekt för coachen för att han skall kunna ha ett förtroende för dennes arbete. Denna respekt bygger ofta på coachens yrkeskunnande och kan både öka och minska genom samarbetet. (Gjerde, 2003, s.90-91)

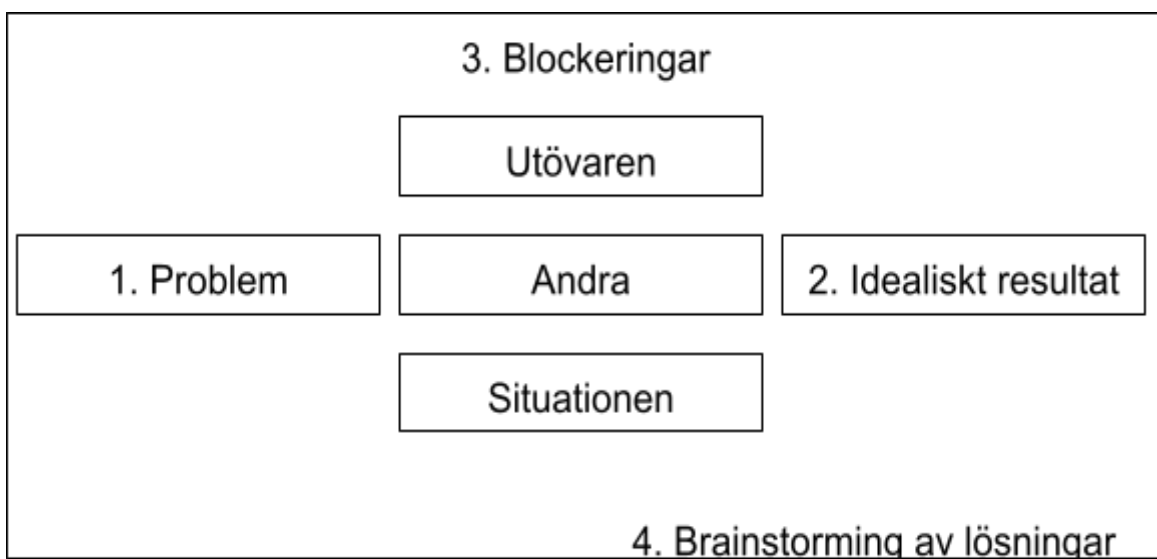
Tidigare meriter eller erfarenheter bidrar till en viss respekt men det viktigaste är det arbete som coachen gör tillsammans med utövaren. För att man skall kunna experimentera och testa nya tankar och beteenden krävs också mod hos coachen och utövaren. Mod att pröva något för första gången, mod att göra fel, mod att göra bort sig, mod att satsa stort och mod att vara ärlig. Eftersom coaching är en process som utövaren och coachen gör tillsammans så kan coachen inte planera processen fullt ut innan. Det krävs mod att ge avkall på detta, och inte kunna styra och planera samtalet fullt ut. Coachen måste vara modig för att våga sig på nya övningar med utövaren och därmed ta risken att dessa inte alls passar honom. Coachen måste därför hela tiden vara lyhörd, ifall en specifik övning känns trygg för coachen så betyder inte det att utövaren har samma känsla inför övningen. Om både coachen och utövaren för med sig mod in i relationen kan de åstadkomma bättre resultat. De flesta coaching relationer präglas av trygghet och det är viktigt att man kan känna sig trygg med varandra vilket är en förutsättning för ett modigt handlande. (Gjerde, 2003, s.92-93)

2.2.3 GROW - Modellen

Vilka metoder används under coaching? Gjerde (2003) presenterar tre olika metoder och övningar som används i en coaching relation. GROW modellen betyder att växa, vilket är ett viktigt syfte i coaching. Utövaren får med andra ord växa och utnyttja sin potential. GROW modellen är en fyrstegsmodell där man börjar med att definierar ett

mål för samtalet (Goal), vilket resultat vill man åstadkomma med samtalet. Sedan ägnar coachen tid att utvärdera nuläget (Reality), de tittar på vad som är antaganden och vad som är verklighet. Tredje steget definierar alternativa sätt att lösa utmaningen (Options), coachen och utövaren bedriver brainstorming och försöker finna så många lösningar som möjligt till ett problem. Och till sist tidsgränsen (When, Whom, Will), där man definierar tidsgränsen att få klarhet i vilka resurser som utövaren behöver och hitta motivation till genomförandet. (Gjerde, 2003, s.203)

Det är viktigt att ställa frågor när man använder denna modell. Syftet är att utövaren skall hitta sina egna mål och lösningar som han vill använda. Landsberg, M (1996) har skapat en metodik som han kallar, "Coaching för ögonblickligt resultat" som bygger på GROW modellen. Landsberg ser helst att utövaren ställer ett långsiktigt mål med coachingen. Under reflektionen av nuläget så tar han in feedback också från utomstående. (Gjerde, 2003, s.204-205)



Figur 2.2 Coaching för ögonblickligt resultat. (Gjerde, 2004, s.205)

2.2.4 Lösningsorienterad metod

Lösninginriktad metod är ett tankesätt och en metod som används mycket inom korttidsterapi och i företagens förändringsarbeten. Lösninginriktad metod är

egentligen ingen coachingmetodik, men de tre huvudfrågor som används i denna metod lämpar sig även inom coachingen. Frågorna för lösningsinriktad metod har fyra syften:

1. Konkreta beställningen: Vad vill utövaren åstadkomma och hur kan han veta när han uppnått detta?
2. Hitta situationer där utövaren är i närheten av målet: Vad fungerar av det som utövaren gör idag?
3. Analysera vilka "kloka grepp" som tidigare hjälpt utövaren att nå målet, hur har han lyckats nå målen tidigare?
4. Titta på förutsättningarna för att utövaren skall kunna upprepa sådana kloka grepp och hitta andra grepp som kan hjälpa. (Gjerde, 2003, s.207)

Man kan använda dessa frågor från lösningsinriktad metod i vilka coachingsamtal som helst. När coachen ställer hypotetiska frågor, blir målet för utövaren att föreställa sig en framtid där målen är uppnådda och problemen lösta. Detta är särskilt nyttigt ifall utövaren inte har förmåga att föreställa sig annat än problem, då sitter utövaren fast inom problemens ramar och kan uppleva det som i stort sett omöjligt att beskriva vilka förändringar han vill ha. I dessa situationer har människan en tendens att försvara sig varför han inte kan handla, istället för att hitta lösningar. Då man använder sig av hypotetisk frågeställning, får utövaren frigöra sig från problemet och nuläget och istället se framtiden. Man behöver inte heller se förhinder och problem som finns i vägen utan man kan fantisera sig om hur framtiden skulle kunna se ut. Då man har klargjort för framtidsbilden så kan man sedan ta fram de handlings element som behövs för att man skall kunna nå fram dit. I lösningsorienterad coaching kan man utöver hypotetiska frågor använda sig också av undantagsfrågor. Det är frågor som man ställer som söker efter undantag från problemet. Utövaren skall med andra ord försöka hitta situationer där problemet är mindre eller helt saknas. (Gjerde, 2003, s.207)

Exempel på frågor kan vara:

- När var problemet mindre eller helt borta?
- Vad gjorde du annorlunda då?

- Hur klarade du av det? (Gjerde, 2003, s.208)

Sådana frågor förstorar betydelsen av det parterna har gjort rätt i situationer som varit svåra. Genom att man synar, erkänner och dröjer vid det som fungerar, flyttas fokus från problemet till lösningen. Detta är ett konstruktivt sätt att lösa problem. Då hypotetiska eller undantagsfrågor inte lämpar sig i coachingen, så kan kunskapsfrågor vara ett sätt att skapa större hopp och optimism. Sådan frågeställning passar bra när utövaren utsatts för stor påfrestning och överväldigats av förtvivlan och uppgivenhet. (Gjerde, 2003, s.208)

Exempel på kunskapsfrågor:

- Hur klarar du dig att ta dig igenom dagen när situationen är hopplös?
- Hur kommer det sig att du inte ger upp?
- Vad berättar detta om dina egna kvaliteter?
- Har någon annat i din omgivning lagt märke till dessa kvaliteter?

I situationer där det är frågan om uppsägningar eller nedskärningar, kan kunskapsfrågor som samtalsmetod vara ett bra verktyg. Kunskapsfrågor vid sådana tillfällen kan ge hopp och optimism och får utövaren att se mera optimistiskt på sitt eget kunnande och framtid. (Gjerde, 2003, s.208)

2.2.5 Processcoaching

Processcoaching är en metod som är utvecklad av Whitworth m.fl (1998). Metoden har ett annat syfte än andra metoder av coaching, och har fokus på handling och vägen framåt. Denna metod bygger på tanken att vi ibland stöter på problem som vi upplever inte skall lösas med handling. Att känna efter och gå in i de känslor som är kopplade till problemet, kan då vara ett effektivare sätt att lösa problemet. När utövaren tillåter sig gå in och se på det han upplever som frustrerande, upptäcker han ofta att en stor del av frustrationen försvinner. Processcoachingen är inte bara bra inför stora utmaningar och problem, utan lämpar sig också för att fördjupa och utforska positiva upplevelser. (Gjerde, 2003, s.208-209)

En utövare som nyligen övervunnit ett stort problem eller genomfört ett stort projekt kan vara frestad att hasta vidare mot nästa utmaning. Här ger processcoachingen utövaren möjlighet att stanna upp och njuta av segern och glädjen av genomförandet, och kan uppleva mental och känslomässig tillfredsställelse. Under coachingen kopplas utövaren till ögonblicket, och ägnar sig en stund åt att inte försöka förändra eller förstå forntiden eller göra upp nya planer för framtiden. Utövaren känner på sina känslor här och nu, och beskriver och sätter ord för dem. Här framtonas viktigheten i att coachen är empatisk, skall vara närvarande i utövarens upplevelser utan att värdera eller döma. Coachen bör vara på det klara med att utövaren inte kommer till coachingen med en process för ögonen utan, kommer främst för att ställa upp mål och börja handla för att uppnå dessa mål. Det kommer dock situationer där utövaren behöver vara närvarande i situationen och inte springa bort från den, t.ex. när utövaren kört fast, befinner sig i en obehaglig upplevelse eller är påväg att ge upp coachingen eller det mål han jobbat mot. (Gjerde, 2003, s.209)

Processcoachingen går till på följande sätt:

1. Börja med att lägga märke till motstånd
2. Fördjupa och utforska situationen
3. Betrakta känslor som information, inte som symptom

Coachen lägger märke till att utövaren visar motstånd mot ett visst tema eller händelse som dyker upp under coachingen. Coachen påpekar att han observerat motstånd vid ett visst ämne, och ber utövaren titta på situationen även fast det kan vara obekvämt. Genom att känna efter och sätta ord på sina känslor får utövaren ett mer medvetet förhållande till upplevelsen, och därifrån kan man börja utveckla coachingprocessen. Följande frågor är typiska under processcoaching:

- Känn på den känslan, hur upplever du det nu?
- Gå in i upplevelsen, vad känner du nu?
- Var i kroppen känner du det? (Gjerde, 2003, s.210)

Coachen ger tid att reflektera och svar på frågorna. Det är viktigt att man lyssnar utan att avbryta så att utövaren hinner känna efter vad varje fråga betyder för honom. Endast ifall coachen märker att utövaren försöker förstå känslorna eller de bilder som

kommer upp, så kan han avbryta. Känslorna som kommer upp i processcoachingen betraktas som viktig information för utövaren och coachen, och inte som symptom som man skall utvärdera eller försöka att förstå. Processcoaching är mera en teknik, som innebär för coachen att vara närvarande med utövaren. Det är därför viktigt att man använder sig av intuitionen och låter frågorna dyka upp av sig själva så coachen inte läser frågorna av ett papper. (Gjerde, 2003, s.210)

Om coachingen blir för mekaniskt så kan utövaren tycka det hela blir ytligt eller falskt. I processcoachingen kan processen ta vilka vägar som helst och kan föra med sig nya känslor så att coachen kan bli rädd för att han inte vet var det skall sluta. Coachen kan börja aktivt söka efter lösningar till utövarens problem eller börja hitta utvägar hur utövar kan fly från problemet. Det är viktigt att man inte faller för frestelsen, reparera eller försvinna. Coachen bör vara lyhörd och närvarande så att han känner igen då samtalet tar sådana vägar att utövaren skulle behöva prata med en psykolog istället för en coach, och då bör coachen rekommendera honom att kontakta läkare. Det är viktigt att ha i minne att processcoaching inte går lika djupt som en terapeut, och att coachen inte tränger in på de ställen där utövaren ger klart uttryck för att han inte vill gå. Vissa tycker att processcoaching är intressant spännande metod att använda sig av, det är ändå viktigt att man kombinerar processcoachingen med coaching som leder till handling. Det bör finnas en balans mellan handling och tid som spenderas åt att vara närvarande i ögonblicket. (Gjerde, 2003, s.211)

2.2.6 Eventuella problem med coaching

Det är inte alltid lätt att införa coaching eller implementera coachande ledarskap i en organisation. Det är inte alltid möjligt att ta tid till coachingen, och det hänger samman med de modeller för coaching som används som är omständiga och tar tid att utföra. Det uppstår en skiftande kvalitet i coachingen som man även kan se i litteraturen och tidigare forskning. Det är svårt att hitta tidigare forskningsartiklar som just behandlar coachande ledarskap med god kvalitet, även fast forskningen kring ledarskap är brett och utforskat. När man utforskar litteraturen i coachande ledarskap så inser man att det finns en hel del problem med utövandet då det lätt blir

att rollerna mellan chef och medarbetare blir delvist utsuddat. Gränsen mellan chef och medarbetare blir smal om man jämför med det traditionella ledarskapet som jag går in på mera i ett senare skede. Det beskrivs upprepande i litteraturen hur viktigt det är att man håller ett visst avstånd i det coachande ledarskapet så att man inte blir för personlig och privat. Det är viktigt att man inte går in och försöker hjälpa en medarbetare ifall medarbetaren har sådana bekymmer som man borde hänvisa till annan expertis som är kunniga inom de områden. (Berg, 2007, s27-31)

Enligt Berg 2007 s.75-79, så kan problem uppstå då medarbetaren får fel bild av coachingen. Bilden som medarbetaren skapar om coachande ledaren blir att han är den som ska vara snäll, ge råd och är den som skall lösa problemen som uppstår för en annan person. Det finns enligt Berg ett problem i detta som istället har en hämmande effekt på medarbetaren istället, genom att medarbetaren känner sig tvungen att följa ett visst råd. Coachande ledaren skall inte heller agera terapeut när medarbetaren har bekymmer i det privata som t.ex. skilsmässa, alkoholproblematik eller ålderskriser. I detta lägen handlar det inte mera om att coacha utan då behöver man annan form av expertis som terapeut.

Det är enligt Stelter 2003 s.106-110, också lätt att bilden av coachingen blir en form av terapi. Terapi handlar om psykiska skador som man läker och har inget med coachingen att göra. Coachingen handlar om en process där man sätter igång en läroprocess som innebär bland annat att personen som coachas blir bättre på att lösa olika uppgifter. Då handlar det givetvist inte om privata problem som sitter i fokus utan i coachingen så ligger gränsskiktet mellan det personliga och professionella tydligt. Som coachande ledare är det viktigt att man håller isär dessa delar och inte går över gränsen utan hanterar sin coachande ledarroll professionellt. Det är med andra ord viktigt att som coachande ledare att göra en avvägning konstant för att coachingen inte skall ta fel riktning.

Vilka är de vanligaste nybörjarfelen hos coachande ledaren? Man sammanfattar fallgropar för utövaren i sex punkter:

1. Bristande förpliktelse
2. Orealistiska förväntningar
3. Försvar

4. Passiv roll i processen
5. Spelar "safe"
6. Bristande involvering av andra (Gjerde, 2003, s.233)

Utan ordentlig förpliktelse, kan coachingen bli en övning för övningens skull, man petar endast på ytan och slipper aldrig djupare in på varken inläring eller handling. Coaching kräver förpliktelse om förändring, skapande och inläring från utövarens sida. Orealistiska förväntningar är en annan fallgrop. Det krävs tid för att kunna ta vara på sina styrkor, handla och lära i linje med sina värderingar och uppnå sina mål. Det är också viktigt att man fokuserar på några mål och inte försöker sig på för många och för stora mål. Man kan dock ställa stora mål men man bör vara medveten om att arbetet kan ta tid och kräver en insats. En annan fallgrop är att utövaren intar försvarsställning. Våra försvarsmekanismer har en viktig uppgift, de skyddar oss i vardagen. Sådana mekanismer är, rationalisering, beskyllning och förnekelse. Trots att dessa mekanismer skyddar oss i vardagen så är dessa inte heller alltid av godo. De förvränger oss från verkligheten och kan stänga oss ute från viktig information eller relationer med andra. För att coachingen skall fungera måste utövaren vara medveten om dessa mekanismer och tillåta sig att vara ärlig och sårbar. En fjärde fallgrop är att coachen tar en passiv roll i processen. För att utövaren skall få ut så mycket som möjligt av processen så är det viktigt att utövaren är förberedd. Han bör ha klart för sig vilken agenda han vill ha och om han tilldelas uppgifter i processen så bör han även genomföra dessa. Den femte fallgropen, att spela "safe", eller att hålla sig till trygg coaching kan vara besynnerlig. Då man stöter på ett problem så kan det vara lätt att man börjar känna sig otrygg i processen och man faller tillbaka i det gamla välbekanta. För att utövaren skall få ut mer av coachingen så är det viktigt att man vågar lite mer, inte bara arbetar med det välbekanta utan också utmanar i processen. Sista fallgropen är bristande involvering av andra. Coaching leder ofta till förändring hos människor. Omvärlden lägger märke till denna förändring och engageras i arbetet. Ifall andra engageras i arbetet kan utövaren åstadkomma en större förståelse och respekt för omvärlden för de förändringar som sker. Det finns även fallgropar för coachen som man bör ta i beaktande inte bara för utövaren. (Gjerde, 2003, s.234-235)

Tre fallgropar för coachen anses synnerligen relevanta:

1. Ansvarsfällan
2. Otålighetsfällan
3. Popularitetsfällan

I en bra coachingrelation har båda parter lika stort ansvar för att få relationen att fungera. Om coachen går i ansvarsfällan, åtar han sig ett större ansvar än utövaren. Detta leder till att utövaren lämnar över ansvar och förlorar en del av sitt engagemang. Det är viktigt att coachen tar sig tid och lyssnar på vad utövaren upplever som utmanande. Empati är ett nyckelord vid sidan av respekt och tillit. Coachen måste visa tålmod och visa respekt för att vissa förändringar och handlingar tar tid. Samtidigt får inte pendeln svänga över för mycket till andra sidan heller, då blir coachingen ett tryggt ställe att "klaga" hos. Sista fällan coachen bör ta i beaktande är popularitetsfällan. Om coachen är mycket angelägen att bli omtyckt av utövaren, väljer han i vanliga fall en mycket tryggare och mindre utmanande linje. Coachen är inte så ärlig i sin feedback som han borde vara och utmanar inte utövaren i någon större grad. Detta är ironiskt nog inget bra sätt att bli en bra coach på. En bra coach utmanar utövaren att anstränga sig och åstadkomma resultat. En chef som använder coaching i sin chefsroll, stöter även på andra utmaningar än extern eller intern coach utan chefsansvar ställs inför. Detta beror på två olika skäl: För det första, är relationen annorlunda mellan chef och medarbetare än mellan en neutral coach och utövare. För det andra kan redskapen och färdigheterna upplevas annorlunda av utövaren om coachen är hans chef. Det är viktigt i coachande ledarskapsrollen att man tänker sig för hur man förhåller sig till utövaren under coachingen. Man bör ha i baktanke att chefen i detta läge är en neutral part och att förhållandet är jämställt. När man på samma gång är chef/coach så kan en utmaning som ges tolkas av utövaren som ett påbud och coachingen får en helt annan roll än vad det är tänkt, och förhållandet är inte då längre jämlikt. Som coachande ledare så bör man tänka noggrant igenom vissa frågor innan man ingår i ett coachande ledare relation. Hur vill du som ledare förhålla dig till utövaren, hur särskiljer jag information som kommit från coachingen och vanliga möten, hur vill jag att utövaren skall förhålla sig till de utmaningar jag ger honom. Detta är några få saker som coachande ledaren måste klargöra för sig själv för att coachingen skall hållas som coaching och inte bli chefande. (Gjerde, 2003, s.235-242)

2.3 Coachande Ledarskap

Coaching i ledarskapet och ett coachande förhållningssätt är två vanliga begrepp i ledarskap. Det innebär att använda metoden coaching i antingen ledarskapet som chef, projektledare eller teamledare eller som ett förhållningssätt i ett yrke, i en roll eller livet. Ett coachande förhållningssätt kan användas av alla inom organisationen men i detta masters arbete så använder vi begreppet när vi pratar om coaching i ledarskapet som används av chefen eller ledaren. I början av 2000 talet var de flesta som deltog i utbildningarna inom coaching beteendevetare eller människor som ville byta karriär och som ville arbeta med personlig utveckling. Dessa människor finns förstås fortfarande med idag så är det allt flera organisationer som förstått hur effektiva dessa verktyg är i ledarskapet inom organisationen. När du arbetar som ledare är det många områden som du måste behärska och ofta är det förmågan att ha en överblick över verksamheten som avgör om du lyckas bra som ledare eller inte. Det är viktigt som ledare att ställa frågor till sig själv som:

- Var behöver vi gasa?
- Var behöver vi bromsa?
- Var behöver vi styra om?
- När passar det med coachning?
- När passar det med tydligare ledning?
- När behöver jag chefa?
- När behöver jag leda?
- När behöver jag coacha?

Det är vanligt att man som ledare tar på sig ansvaret även för sådant som hör hemma hos medarbetarna. Genom ett coachande ledarskap så blir ansvarsfördelningen tydligare, detta är chefens ansvar och detta är medarbetarens ansvar. Som ledare kan man då lättare klargöra vad som stjälar energi och ska utföras av medarbetare och därmed få mer kraft att rikta mot det som behövs. coachande ledarskap och ett

coachande förhållningssätt är en del i ett bra ledarskap, det är inte svaret på allt och alla problem utan ett verktyg och en metod för ett medvetet och klokt ledarskap som skapar förutsättningar för medarbetare att växa och utvecklas i organisationen och bli mer effektiva. När du tillämpar ett coachande ledarskap i organisationen så tillåter du medarbetarna att styra och utveckla en större del av lösningen, delaktigheten blir större och du nyttjar organisationens samlade kompetens bättre. (Kellheim & Weide, 2013, s.22)

För att man skall kunna dra nytta av ett coachande förhållningssätt i ledarskapet så måste det också finnas klara målsättningar och tydligt ramverk. Avsikten med coachande ledarskap är att frigöra potential och energi hos medarbetarna för att samla kraft mot det gemensamma målet. Om riktningen är otydlig, riskerar man istället att verksamheten spretar eftersom kreativiteten kan ta oönskade vägar och suboptimering uppstår. Ledarens roll är alltså att vara tydlig med ramverket och ge tydliga mål och därefter låta medarbetarna ta större delen av ansvaret för att uppnå de målen man satt. (Kellheim och Weide, 2013, s.23-25).

Det coachande ledarskapet är en metod som förmannen på en arbetsplats använder för att ge vägledning, uppmuntran och stöd till sina medarbetare. Det är i det coachande ledarskapet viktigt att chefen har en löpande dialog med sina medarbetare. I den dialogen är det viktigt att förmannen kontrollerar vad som blivit gjort och ibland även stämna av att det verkligen har genomförts. (Wennberg & Norberg, 2007, s.32)

Det nya arbetslivet med komplexa arbetsuppgifter, ett väsentligt ökat samarbete med andra och ständig förändring är här för att stanna. Tyvärr så kan man se i dess kölvatten att stress och stressrelaterad sjukfrånvaro ökat och att effektiviteten sjunker. Coachande ledarskap vill lösa dessa problem genom ett ledarskap som utgår från en transformativ ledarskapsstil. I coachande ledarskapet uppträder man med goda värderingar och coachar medarbetare och grupper till självständighet och ansvar genom delaktighet. Ett ledarskap med dessa egenskaper har i en mängd forskning visat ha goda effekter när det gäller att skapa samarbete och goda arbetsprestationer och har även effekt när det gäller att minska stress och öka arbetshälsa. (Hilmarsson, 2016, s12)

I litteraturen beskriver Hilmarsson 2016, s.12-19 tre olika teman att följa för ett framgångsrikt coachande ledarskap. Coachande ledarskap handlar om att utveckla dig själv som ledare - att bli en förebild, utveckla medarbetarna - för att skapa delaktighet och utveckla gruppen - för att skapa rutiner. Dessa metoder som beskrivs bygger på grundlig forskning om ledarskap, och innebär inte att coachande ledarskap som metod är utvärderad men har fått stöd i forskningen. Det problem organisationerna har idag är att ledarskapet är antingen för passivt eller för auktoritärt, vilket skapar passiva arbetstagare, ineffektivitet, stress och ohälsa i organisationen. Lösningen för ett fungerande ledarskap i dagens organisationer är ett coachande ledarskap, där ledarna uppträder med en positiv attityd och goda värderingar och skapar delaktighet. Ett sådant ledarskap utvecklar medarbetare och grupper till samarbete och en egen förmåga att ta tag i arbetsuppgifter och lösa problem. Det coachande ledarskapet skapar också långsiktiga, hållbara organisationer som styrs av goda värderingar. I sådana organisationer känner medarbetarna att de ställs inför rimliga krav, att de mår bra och känner engagemang för att bidra till organisationens syfte.

2.3.1 Utveckla dig själv - bli en förebild

I det coachande ledarskapet vill man vara en förebild för dina medarbetare genom att följa goda värderingar. Du uppträder med en positiv och problemlösande attityd, agerar etiskt, är äkta och visar empati. Ditt sätt att leda och uppträda kommer att utveckla dina medarbetare eftersom du leder dem på ett tydligt sätt. Du leder också dig själv, styr ditt beteende, för att vara en effektiv ledare. Rollen som ledare innebär en hög belastning och stress. Ledare ska utföra utmanande uppgifter, fatta beslut samt hantera relationer och svårigheter. (Hilmarsson, 2016, s.41)

Många ledare får hög stresspåslag på grund av detta. När detta påfrestar under en längre tid så finns det risker att man utvecklar negativa bestående vanor som utvecklas till en destruktiv ledarskapsstil. Du kan bli betydligt bättre på att hantera din stress och på att undvika negativa sätt att leda. Det kan ske genom din medvetenhet, genom att stanna upp och tänka långsamt och med eftertanke när situationen kräver det. Det finns ett tydligt samband mellan medvetenhet och en god

förmåga att leda sig själv. Ledare med god medvetenhet är bättre på att hantera sin stress och styra sitt beteende, men även bättre på att reglera sina känslor och visar ofta mer konstruktiva ledarskapsbeteenden. För att du skall lyckas så behöver du utveckla ett metakognitivt tänkande, det vill säga vara medveten om hur du tänker så att du medvetet styr ditt agerande. Detta leder till att du blir bättre på att uppmärksamma dina tankar och ditt beteende. (Hilmarsson, 2016, s.41-42)

När en god ledare har förmågan att hantera sin stress och sina känslor så kan de även hantera de utmaningar de ställs inför. Den kognitiva förmågan räcker till och uppmärksamheten eller koncentrationen fungerar så att ledaren har förmåga till självreglering. En ledare som är medveten och kan styra sitt beteende, mår också bra i sin ledarroll. Hela gruppen i sin tur, påverkas av den positiva känslan, samarbetsviljan ökar genom vänliga och hjälpsamma beteenden och dessutom arbetar gruppen mer effektivt. Det som forskningen tydligt visat, är att man skall leda sig själv genom medvetenhet, det handlar om att tänka långsamt vid situationer som skapar stress. (Hilmarsson, 2016, s.42)

Vi har två olika system för hur vi tänker. Ett snabbt system respektive ett långsamt system. I det snabba systemet agerar vi mer på intuition, medan vi i det långsamma överväger fördelar, nackdelar samt konsekvenser på kort och lång sikt. Dessa system samspelar hela tiden i vårt sätt att tänka. När det känns bra kan vi förlita oss på det snabba systemet intuitionen, medan när det känns dåligt så signalerar våra känslor att det finns något vi behöver uppmärksamma som vi kan känna som en känsla som obehag, stress, frustration eller irritation. Då är det meningen att vi skall stanna upp och använda oss av det långsamma systemet och tänka med eftertanke. (Gjerde, 2003 s.183-186)

Man kan beskriva det som tidigare nämnt att, återvända till att bli medvetet närvarande och ta ett medvetet beslut. I detta medvetande så har vi möjligheten att göra klokare val i ögonblicket, eftersom medveten närvaro ökar kognitiv och känslomässig förmåga - förmåga att fatta beslut. Medveten närvaro gör dig inte bara mera effektiv, utan är också belönande eftersom det skapar en stark känsla av kontroll. Att tänka långsamt är också fördelaktigt vid problem relationer, ge dig tid att ta in det som händer så får du med dig människor i samarbete. Lite eftertanke är

viktigt för att hitta de rätta orden, gesten eller kraften inom dig för att få med andra människor i samarbetet. Om t.ex. fyra pratglada personer är positiva till ett beslut i ett möte medan du har två tysta, så behöver du hejda dig och stämma av med alla. När du möts av någon som ifrågasätter dig eller när du skall lösa ett svårt problem, så är det en utmaning att inte reagera impulsivt och negativt. Det är i sådana situationer du mest behöver förmågan att medvetet kunna stanna upp och tänka efter innan du agerar. Använder du det långsamma systemet i dessa situationer så har du förmågan att hejda dig själv innan du som chef visar din irritation och i värsta fall, ett destruktivt ledarskap som kan förstöra relationen mot din medarbetare. (Hilmarsson, 2016, s.41-65)

2.3.2 Utveckla medarbetarna

I det coachande ledarskapet vill du utveckla dina medarbetare till att bli mera självständiga och mera benägna att ta ansvar för sina egna arbetsuppgifter och samarbetet med andra. Detta gör du genom delaktighet, att utgå från frågor så att medarbetarna kan komma med åsikter, förslag och synpunkter. Som chef så skall man ha ett utvecklande förhållningssätt, som innebär att man har tydliga mål, väl definierade arbetsuppgifter och klart uttalade värderingar med inspirerande motivation som sprider en lösningskultur. Individuell omsorg och omtanke och uppmuntran till utveckling får medarbetarna att aktivt vilja medverka i ständiga förbättringar. (Hilmarsson, 2016, s.90-91)

Det vanligaste problemen är att ledaren är för auktoritär och tar över eller för passiv och inte ger stöd åt sina medarbetare. Medarbetare påverkas negativt av detta och motivationen inför uppgiften minskar. Du kan skapa motivation genom att utföra uppgifter och samarbeta med ett coachande förhållningssätt och delaktighet. Då är du tydlig med vad du vill göra men använder olika metoder beroende på situation och person. Delaktighet innebär att du som chef ställer frågor och lyssnar till medarbetarens ideér om hur en uppgift skall utföras. Du gör medarbetaren aktiva och delaktiga, och har tilltro till deras kompetens. Forskning visar tydligt att det sätt som

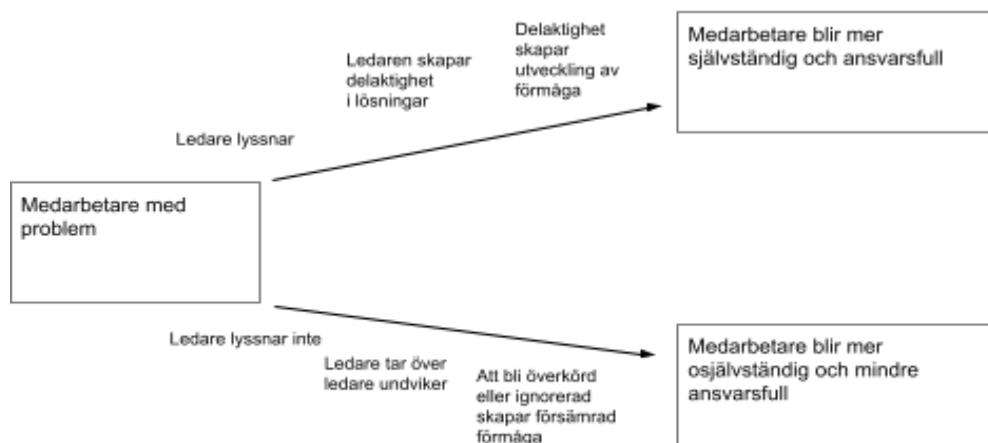
ledare påverkar sina medarbetare på ett tydligt sätt som inverkar på medarbetarnas motivation och prestation. (Hilmarsson, 2016, s.92)

Problemet är att de flesta ledare inte är medvetna om sitt sätt att påverka andra och de använder auktoritära eller passiva metoder för att påverka medarbetare. Det skapar stress hos medarbetaren som minskar samarbete och medverkan i att utföra uppgifter. Lösningen för att påverka medarbetarna så att de blir motiverade att samarbeta och utföra uppgifter, är att använda effektiva uppgifter. Ledaren bör vara tydlig med vilka uppgifter som skall utföras och hur uppgiften sedan utförs bestäms i dialog med medarbetarna så att deras synpunkter och kompetens kan tas till vara. Ledare som klarar av detta sätt att styra och leda, är medvetna och kan styra sitt beteende, och har också en positiv attityd till svårigheter. Forskning visar också att skickliga ledare skapar en fungerande intern kommunikation som ökar tillfredsställelsen till arbetet och ger högre produktivitet, lägre sjukfrånvaro och minskade kostnader. (Hilmarsson, 2016, s.93)

Ledarskap och kommunikation har ett nära samband eftersom att kommunicera är det man huvudsakligen gör i ledarskap och tar uppskattningsvis 70-90% av arbetstiden. När du hanterar medarbetarnas känslor så visar du empati. Du visar empati som ledare genom att vara lugn, vänlig och trygg och då kommer också medarbetarna uppleva dig som trygg och stödjande. Det är precis det du gör som coachande ledare, du stödjer dina medarbetare att tänka själva och i att fatta beslut genom delaktighet. Så när du som ledare stöter på problem så ser du det som en möjlighet att föra en dialog tillsammans där man tillsammans med medarbetarna kan komma fram till en lösning. (Hilmarsson, 2016, s.94)

En ledare som kan skapa goda relationer och visar empati, skapar nöjdare medarbetare som har lättare att samarbeta. När man som ledare stöter på problem så finns det alltid negativa sätt att lösa problemen, dessa sätt vill man undvika i ett coachande ledarskap. Det är vanligt i ett traditionellt ledarskap att man tar över och auktoritärt säger åt medarbetarna vad som skall göras. Ett annat sätt är att bli passiv och antydande. Båda dessa negativa sätt är i grund och botten flyktbeteenden som på kort sikt skapar känslomässig lättnad, men som på längre sikt skapar negativa konsekvenser. Ledaren blir slutändan överhopad med problem som inte

medarbetarna löser, eller ens vill lösa, och de förväntar sig att ledaren skall lösa dem. Det coachande förhållningssättet minskar stress och får medarbetarna att ha större tilltro till sin förmåga. När du coachar en medarbetare till att förstå problemet och sedan hitta en lösning, så kan du förvänta dig att du framstår som en bättre ledare. Du har även utgått från coachingprocessen som handlar om att ställa frågor och lita på att medarbetarna blir aktiva i samtalet och i problemlösningsprocessen. (Hilmarsson, 2016, s.94-97)



Figur 4.3 Coaching utvecklar förmåga. (Hilmarsson, 2016, s.154)

Den stora fördelen av att använda sig av ett coachande ledarskap är därmed, dels att du utvecklar medarbetarnas förmåga att själva lösa problem samt att du som ledare får en rimligare arbetsituation. Det är dina medarbetare som själva löser enklare problem eftersom du har som coachande ledare utvecklat deras förmåga och attityd så att de självständigt kan ta ansvar. (Hilmarsson, 2016, s.123-154)

2.3.3 Kommunikation

Kommunikation är ett grundbegrepp som det finns en mängd olika uppfattningar om och som är tämligen svårt att definiera. Om man diskuterar kommunikation så dyker ofta begreppen information och medier upp. Med information avses det innehåll som förmedlas i kommunikationen mellan människor, och med medier avses

kommunikationstekniker som e-post, webbplatser och bloggar. Kommunikation är något man gör gemensamt. Det består av komplexa, kreativa processer där innehåll konstrueras och tolkas genom interaktion mellan människor. Kommunikation är mera en process än ett tillstånd, det är en process mellan två människor som knyter dem samman i ett slags innehåll. Kommunikation och organisation är intimt sammankopplade. Kommunikation är en förutsättning för att en organisation skall kunna utvecklas och skapas. I organisationen använder man sig ofta av olika medier för att framföra information till en bredare massa, vilket ofta leder till synsättet att, kommunikation anses som något enkelt och effektivt. Resurser för att tolka och diskutera vad budskapet betyder är viktigt och skapar meningsfullhet. (Heide mfl. 2013, s.23-34)

Ledarskap handlar mycket om att kommunicera. De flesta uppgifter som förknippas med en ledarskapsroll som att fatta beslut, motivera, ge feedback, och samordna förutsätter någon form av kommunikation. Som vi konstaterat tidigare så ser vi en tydlig trend vad gäller organisationsformer och betoningen på processer, team och nätverk istället för hierarkier och linjeorganisationer. Vad gäller ledarskap, så skall inte ledare agera kontrollant och övervakare längre utan, man pratar allt mera om att ledaren skall vara visionär, inspiratör, coach, partner, och facilitator. Chefen skall ständigt söka nya banor genom att utmana rådande synsätt och måla en vision om en bättre och mera spännande framtid. Den moderna chefen skall också delegera uppgifter och ansvar och beslutandebefogenheter samt stöda och underlätta medarbetarnas arbete. I detta så kallade horisontella företaget, är det alltså inte hierarki och ordergivning som leder medarbetarna utan, gemensamma ideér och värderingar som skall utgöra den sammanhållande kraften. Det nya ledarskapet och coachande ledarskapet, kan ta sig betydligt mer vardagliga uttryck som att ledaren i en dialog med medarbetarna försöker komma fram till en gemensam tolkning av ledningens strategier eller företagets kommunikationspolicy. (Heide mfl, 2013, s.119-120)

I den vertikala byråkratin bygger kommunikationen i stora delar på en enkelriktad, formell kommunikationsprocess. Informationen sprids uppifrån ner i en linjär process som ofta handlar enbart om själva arbetsuppgiften. Vidare så är relationen mellan chef och medarbetare distanserad och opersonlig, vilket är en tydlig kontrast

till dagens organisationer där chef-medarbetar relationen är betydligt mera informell och personlig. Startpunkten i en meningsfull kommunikationsprocess är att ett meddelande eller en viss fråga rycks ut från det kontinuerliga informationsflödet som omger oss. Genom att välja att ta upp vissa saker och inte andra, kan också ledaren påverka medarbetarens föreställningar. Även om medarbetarna själva har tillgång till information, leder tidsbrist och svårigheten att sälla information till att medarbetarna förlitar sig på ledarens information i stor utsträckning. Trots öppenheten och att göra informationen tillgänglig för alla så har ledaren en roll som filter i relation med medarbetarna. En del ledare försöker förmedla så mycket information som möjlig till medarbetarna, frågan är då ifall detta är att göra medarbetarna en björntjänst då det ökar den informationsstress som medarbetare upplever. (Heide mfl, 2013, s.120-128)

2.3.3.1 Information och kommunikationsteknik (IKT)

En viktig del i kommunikationsprocessen är införande av kommunikationsteknik i form av intranät, e-post, bloggar osv, vilket har skapat en möjlighet till en demokratiseringsprocess på kommunikationsområdet. Genom ett välfungerande intranät, kan vi snabbt och effektivt sprida information till ett stort antal mottagare. I en platt decentraliserad organisation krävs det att alla har tillgång till information för att man skall kunna fatta ett beslut utifrån ett helhetsperspektiv. Genom nya medier som bloggar och diskussionsgrupper har medarbetarna fått nya möjligheter att göra sin röst hörd, och ledarna kan genom medierna lyssna till medarbetarna och hålla koll på vad som ses som viktigt eller problematiskt för medarbetarna. (Heide mfl, 2013, s.126)

Den nya informationstekniken erbjuder således en ny arena för kommunikation mellan ledare och medarbetare, som på många sätt kan realisera den post-byråkratiska ledarskap idealen. Det skall också tilläggas att baksidan av IKT är att många organisationer får ett stort informationsöverflöd. Man skall ha i åtanke att inte bara informationsmängden ökar, utan med en alltmer komplex kunskapsintensiv verksamhet och strävan efter mål och värdestyrning, så ökar också mängden och graden av tvetydig och abstrakt information. Det stora problemet i organisationer i dag är inte att det saknas information, utan det är svårt att tolka och skapa mening

med de stora mängd information som finns. IKT i form av e-post, databaser och intranät innebär att ledarens uppgift att sprida och förmedla information har blivit, om inte överflödigt, så åtminstone mindre viktig. Ledarens kommunikativa uppdrag handlar mera om att sälla, förklara och förmedla information samt skapa dialoger. Vi kan konstatera att informations och kommunikationstekniken ger många nya möjligheter för organisationslärandet, men mediet i sig räcker inte för att effektivisera lärandet. Det är viktigt att ha i åtanke att ifall medarbetare inte delar kunskap, inte förstår informationen så kommer inte IKT att kunna skapa detta. (Heide mfl, 2013, s.126)

Många är så bländad av tekniken att detta glöms bort, de blir mediecentriska och får en transmissionssyn på ledarskap samt återgår till ett traditionellt sätt av organisationslärande. Medarbetarna i en organisation har behov av både god tillgång till information och tillgång till forum för kommunikation. Kommunikationsforumen borde vara både öga mot öga och virtuella. Den tekniska utvecklingen inom IKT går hårt framåt och nya applikationer och appar tas fram hela tiden för att underlätta för kommunikationen i organisationer. Fortfarande finns inte mycket forskning som beskriver användningen av sociala medier och huruvida de kan användas som kommunikationsredskap. Man bör ta i beaktande att all information som man väljer att sprida via olika medier är bort från kontakten individer emellan, vilket är en viktig del i samarbetsprocessen. (Heide mfl. 2013, s.126)

Framstegen inom kommunikationsteknik har tvingat organisationer att inkludera teknik som en nyckelkomponent i sin övergripande strategi. Spridningen av informationsteknologiska verktyg som syftar till att göra beslutsfattandet mer effektivt och snabbare har också påverkat den roll intuition spelar i en organisation. Intuition var en gång en kärnan av beslutsfattandet dock med enkel tillgång till information på begäran. Organisationer har börjat förändras för att bli mer datacentrerad i beslutsfattande och forskning inom områdena intuition och informationsteknologi är fortfarande begränsad. Detta beror till stor del på inkonsekvensen i att definiera intuition och svårigheten att mäta den. Dessutom är det en utmaning att förstå informationsteknologins roll och dess influenser på grund

av missförståndet om var informationstekniken egentligen passar. (Ramrathan & Sibanda, 2017)

Ramrathan & Sibanda 2017, indikerar att en mer analytisk beslutsstil anses vara acceptabel i en organisation numera. Detta av att möjliggöra informationsteknologi. Informationsteknologiska verktyg producerar inte bara utdata som är användbar information med en knapptryckning, det krävs även skicklighet och kunskap. Därav måste organisationer erkänna övergången till mer datacentrerat beslutsfattande och börja utbilda sin personal så att varje nivå i organisationen inte bara kan dra full nytta av de IT-verktyg som står till deras förfogande men också förstå hur man använder den utmatade informationen. Detta kommer också att hjälpa organisationer att omplacera resurser till skickliga roller när framstegen inom kognitiv datoranvändning börjar göra intrång i organisationer vilket innebär en minskning av rutinuppgifter som utförs av lägre utbildad arbetskraft. Dessutom att effektivt använda informationsteknik för att utöka beslutsfattande och bli datacentrerad, måste dessa strategier drivas uppifrån ner. Detta inkluderar att skapa nya ledarroller som fungerar som en brygga mellan affärs- och informationsteknologi så att de arbetar i harmoni för att stödja varandra. (Ramrathan & Sibanda, 2017)

2.3.4 Utveckla gruppen

När du är coachande ledare så vill du utveckla din grupp, då den är din viktigaste resurs för att samarbete och uppgifter ska fungera. Du får en grupp att fungera bättre när du använder dig av samma förhållningssätt som när du utvecklar medarbetare det vill säga, du uppträder genom goda värderingar och utgår från delaktighet. Ditt sätt att uppträda sprider sig och ger starka värderingar i gruppen. Gruppens medlemmar hanterar svårigheter som uppstår själva, tar ansvar och samarbetar för att genomföra uppgifter som leder till gruppens mål. En ledare som inte har en ledarstil som passar gruppen, hämmar gruppens arbete och utveckling. Till exempel, en grupp som är osäker behöver ett styrande ledarskap där ledaren tar initiativ till det som behöver göras. (Hilmarsson, 2017, s.203)

Ett demokratiskt ledarskap fungerar inte i grupper som inte har förmåga att ta egna initiativ och styra själv. Många ledare fastnar i sitt sätt att leda och använder samma sätt i alla situationer de möter en grupp. Detta hämmar en grupps förmåga att prestera. Man bör ha ett ledarskap som passar specifikt för den grupp man leder, och i detta kan man använda sig av tre olika ledarskapsstilar: Den styrande stilen, där du som chef tar initiativ och åtgärder som får gruppen att fungera. Det sättet att leda passar en osäker grupp som har behov av trygghet. I den framkallande stilen får du gruppen att arbeta tillsammans med dig och ta tillsammans initiativ till åtgärder. Det ledarskapet passar en grupp som har fastnat i motsättningar och har ett behov av att börja samarbeta genom medverkan i åtgärder. I den följande stilen tar gruppen initiativ till åtgärder och du som ledare stämmer av att processen fungerar. Denna stil av ledarskap passar en grupp som är självständig och har behov av självständighet. (Hilmarsson, 2017, s.203-209)

Du utvecklar grupper genom ditt ledarskap, och när du som ledare anpassar dig till gruppens utveckling så kommunicerar du på det sätt som passar gruppens behov. Du är flexibel och styrande, samarbetande eller följande, men du utgår hela tiden från det coachande sättet att kommunicera och skapa delaktighet. En grupp befinner sig oftast på samma nivå en längre period, men gruppen kan också växla mellan olika stadier under en kortare period. I en grupp som möter kända arbetsuppgifter som behöver mindre förändringar så kan du möta en självgående grupp där det räcker med att du som ledare följer med i deras åtgärder. Ska man inom gruppen införa något nytt schema så kan du behöva hantera motsättningar genom att framkall motivation för att hantera olika uppfattningar. Vid förändringar kan du möta en grupp som är osäker och då leder du med ett styrande ledarskap. Dessa tre olika beskrivningar kan underlätta för dig att förstå gruppens behov så att du kan anpassa ditt ledarskap att passa gruppen, var flexibel och anpassningsbar. (Hilmarsson,2017, s.203-209)

När människor ansluter sig till en grupp, så är det naturligt att vara osäker. Man vet inte hur man skall uppträda, om man passar in, vad man skall göra eller hur man skall göra det. Vanliga beteendenn i en grupp där det finns osäkerhet är att man uppträder trevligt mot varandra, håller inte med sina åsikter och anpassar sig till varandra. Det finns en rädsla för att bli utfrys och den känslan håller en tillbaka. Ofta i en grupp försöker människor bli kända med varandra så att de kan förutse andras beteenden

och bli accepterade av dem. Det kan också förekomma nervöst prat hos enskilda personer i gruppen. Osäkerheten tar sig i uttryck i att medlemmarna i gruppen blir beroende av ledaren när det gäller beslut som skall tas inom gruppen. De lämnar över mindre beslut som de annars skulle kunna ta själva, till ledaren för att han skall ta beslutet. Starka personer i gruppen kan också bli en källa till beroende genom att man förlitar sig på dem utan att själv göra sin röst hörd, de starka i gruppen utövar i dessa fall informellt ledarskap. I denna typ av grupp behövs ett starkt ledarskap där du som ledare tar initiativ till vad som måste göras när det gäller mål, roller och samarbete. Som ledare föreslår eller säger till när det gäller åtgärder men, använder också avstämmande frågor för att skapa delaktighet och medverkan i vad som måste göras. Genom detta tar du initiativ till att gruppen får en fungerande struktur. När strukturen i en grupp fungerar, kan gruppen tillsammans svara på tre frågor: Vilka är vi?, Vad ska vi göra?, Hur skall vi samarbeta? Coachande ledaren har två viktiga uppgifter för att en grupp skall bli trygg och säker på vad som gäller. Ledaren arbetar för en god stämning och diskuterar vad som händer för gruppen som, mål, roller och ansvar. (Hilmarsson, 2017, s.210-211)

En grupp som passerat den första osäkerheten börjar fungera bättre eftersom medlemmarna i gruppen nu känner sig tryggare. Samtidigt kan det fortfarande finnas frustration inom gruppen då den ännu inte fungerar helt effektivt. Det finns troligen ännu i detta skede motsättningar till gruppens målsättningar, metoder för att nå målen och värderingar beträffande samarbete och uppträdande mot varandra. Medlemmarna i gruppen säger ofta sina åsikter med frustration, irritation eller ilska pga. att gruppen befinner sig i ett sådant tillstånd som skapar konflikter. Medlemmarna i denna grupp vill gärna frigöra sig från ledarens styrning. Detta bidrar till att man oftare säger sin åsikt inom gruppen, tar ställning för sig själv så man inte blir en i gruppen utan en individ att respektera. När konflikten har eskalerat är det inte ovanligt att det stormar kring vem som skall vara ledare i gruppen och medlemmarna utmanar gruppens utsedda ledare som tar på sig ett informellt ledarskap. (Hilmarsson, 2017, s.214)

Det kan också bildas undergrupper inom gruppen som tar ställning mot andra genom att gå samman. En grupp som inte löser sina problem och konflikter går tillbaka till att bli en osäker grupp och presterar på en sämre nivå, medan en grupp som löser

konflikterna blir en grupp som är trygg och kan diskutera saker, kunna ha olika uppfattningar och löser problem på ett konstruktivt sätt. En grupp som är i konflikt behöver ett ledarskap som är självsäkert och tryggt. Ledaren får inte dras med i mindre motsättningar eller större konflikter. Ledaren skall kunna agera tryggt och skapa samarbete. Ledaren har nu lämnat det styrande ledarskapet som var naturligt vid en osäker grupp, och kan överlämna mer ansvar till gruppen. Ledaren gör detta genom att låta medarbetarna vara delaktiga i att klargöra vad motsättningarna handlar om och även vara delaktiga i att komma fram till lösningar. Du behöver hantera konflikter genom att själv som ledare vara självsäker, lugn och vänlig. En konflikt är en negativ kraft som du kan behöver möta med en lika stor positiv kraft, först då förstår du hur du skall leda en grupp i konflikt. En ledare i en grupp kommer alltid att testas i nåt mån av gruppens medlemmar, då är det viktigt att som ledare behålla fattningen vilket oftast leder till att detta upphör. För att skapa samarbete bör du som ledare tänka på att: vara en förebild och skapa tydliga rutiner för samarbete, beslut och konflikthantering. En ledare som kan handla konstruktivt vid konflikter och kan framkalla samarbete blir en förebild för hur man skall agera. Medlemmarna i gruppen tar efter detta och en god konflikthantering sprider sig i gruppen som får ett moget sätt att hantera motsättningar. Ledaren uppträder genom att hålla sig till sakfrågan, genom att skapa medverkan i lösningar. Att hålla sig till sakfrågan, gör att ledaren motarbetar påhopp, anklagelser eller värderingar om andra som man inte kan göra något åt och som förvärrar konflikterna. (Hilmarsson, 2017, s.214-218)

Konflikterna i gruppen har fått gruppen att utvecklas och nu finns det en förmåga att ta ansvar när det gäller att hantera konflikter och uppgifter. Den energi som gick tidigare åt att hantera konflikter, används nu till att samarbeta. En följd av detta är att arbetsuppgifterna nu genomförs med bättre kvalitet och kvantitet. Gruppen mår bättre i detta skede och man får stöd och hjälp av varandra. Diskussioner sker på ett samarbetsinriktat sätt. Ledaren har en avgörande inverkan på ifall gruppen blir självgående. En ledares positiva och negativa känsla påverkar både känslorna hos medarbetarna men sätter även tonen för hela gruppen. En grupp med en ledare som uppvisar positiv känsla uppvisar större samstämmighet och behöver anstränga sig mindre för att gruppen är mer självständig. Det gör att gruppen tar sig an problem på ett bättre sätt, definierar problem genom öppen diskussion, hittar kreativa lösningar

och använder effektiva metoder för att genomföra beslut. När ett beslut är gjort i en sådan grupp, har den mogna gruppen en hög förmåga att genomföra beslutet i handling och sedan följa upp det. (Hilmarsson 2017, s.219)

En grupp som inte får stöd av ledaren att bli självständig, återvänder till konflikt eller till osäkerhet och presterar sämre, medan en grupp som löser frågan kring självständighet och ansvar fortsätter att utvecklas. Som ledare skall du vara lyhörd så du känner igen när en grupp blivit självgående, det finns klarhet kring mål, roller, uppgifter och ansvar. Det finns kommunikation, ett gott samarbete och ett moget sätt att hantera motsättningar, definiera problem och använda olika metoder för att fatta beslut. En självgående grupp behöver ett ledarskap som handlar om att följa gruppen som är mogen och kan själv hitta åtgärder. Ett flertal medlemmar i gruppen har förmåga att bidra till att leda gruppen. Ditt ledarskap innebär att du frånsäger ansvar till gruppen vilket utvecklar gruppens självständighet. Du litar på gruppen och har förtroende för gruppens förmåga. (Hilmarsson 2017, s.219-220)

Förtroende för en grupp beskrivs i forskningen som en viktig förutsättning för att gruppen skall bli högpresterande. Som ledare släpper du dock inte ledarskapet helt och hållet, utan din uppgift som ledare är att övervaka processer kring samarbete och prestationer. Du leder genom att ställa frågor som gruppen svarar kring. Du kan tryggt släppa det styrande och framkallande sätten att leda för gruppen har förmåga att själva ta ansvar. När gruppen har mognat och utvecklats till att vara självgående så blir det naturligt att låta gruppen och dess medarbetare ta mera ansvar. Ett bra sätt att göra detta tydligt är att som ledare klargöra för vilka områden som gruppen har frihet att fatta egna beslut. Du kan hjälpa medarbetarna att bli mera självgående genom att låta dem ta ansvar för mera krävande uppgifter, och även sådana uppgifter som ofta ligger på ledaren, som att leda delar av möten och hantera svårigheter. När en grupp fungerar bra och allt går bra är det en svårighet att inte slappna av för mycket och släppa allt till gruppen. Gruppen behöver fortfarande stöd i att fortsätta samarbeta och prestera på hög nivå. I detta skede är du en stödjande ledare som följer upp det som händer och initierar åtgärder som gör gruppen effektiv. Det vanligaste sättet att ge gruppen stöd för sin utveckling är att uppmärksamma vad som händer, vilka problem som finns och hur det uppstår i gruppen. Sedan kan gruppen ta ställning till detta och genom sin goda förmåga hitta de bästa lösningarna. Detta skapar en

kontinuerlig inlärning så att man inte stannar upp och börjar ta saker för givna. Gruppen är hela tiden medveten och skapar en ständigt pågående utveckling. Som ledare kan du ge stöd i att utvärdera gruppen, utvärdera arbetsprestationen eller processen eller stöd i förändring så att processen optimeras. (Hilmarsson, 2017, s.220-222)

2.3.5 Meningsfulla möten

I det coachande ledarskapet så behandlar man också hur man bör genomföra möten så de blir meningsfulla och effektiva. Många möten fungerar inte, en tredjedel av möten är inte effektiva och två tredjedelar fullföljer inte de uppgifter som skall genomföras på möten. I det coachande ledarskapet leder man möten tydligt, där ledaren styr mötet aktivt genom att skapa delaktighet. Som ledare riktar man frågor till mötes medlemmarna, lyssnar aktivt och sammanfattar vad man kommit fram till. Låt inte konflikter uppstå på möten utan avled dem och hitta andra sätt att hantera konflikterna utanför mötet. Möten är en av de viktigaste redskapen för coachande ledaren, eftersom de skapar samarbete och leder arbete framåt. Ditt mål från möten från ledarens perspektiv är att, skapa förändring i handling. Utmana dig själv, skapa aktiva möten där gruppen är delaktiga, ditt sätt att samarbeta sprids till gruppens medlemmar. (Hilmarsson, 2017, s.225)

Möten är ett av de viktigaste verktyg du har för att få med dig gruppen i samarbete och i att arbete tillsammans för att nå målsättningarna. Effektiva möten skapar gemenskap och för verksamheten framåt, medan ineffektiva möten stressar medarbetarna och skapar frustration då agendan inte följs och skapar en broms för gruppens medverkan i åtgärder som för verksamheten framåt. Att leda effektiva möten handlar om förberedelse och ha rutiner som du följer före, under och efter ett möte. Ett möte måste vara planlagt så att man vid varje mötespunkt klargör för om den handlar om att diskutera, medverka i att lösa problem eller fatta beslut. I övrigt så handlar den coachande ledarens roll i möten om att ställa frågor till deltagarna och på så sätt styra mötet så att agendan följs. Ineffektiva möten är problematiska för företag som spenderar stora kostnader på just möten. Det har visat sig att upp till 15 procent

av personalkostnaderna i ett större företag går åt till möten, men trots det så upplevs möten ofta som ineffektiva av medarbetare. Vanliga orsaker till att möten upplevs som ineffektiva och även onödiga är brist på agenda, deltagarbrist och kommunikation under möten som inte skapar samarbete. Effektiva möten är kärnan i ledarskap eftersom man genom möten skapar samarbete och leder arbetet framåt. Bra möten skapar mening, man känner sig delaktig och trygg och där det är god stämning och då skapas en känsla av gemenskap och samstämmighet. Man kan få bra information, dela åsikter och ideér, föra in nya infallsvinklar, lösa problem, fatta beslut eller socialisera med andra. Summerar man betydelsen av möten så kan man se att de har viktiga struktur och relationsaspekter. (Hilmarsson, 2017, s225)

En god planering av möten gör möten mera effektiva genom att man aktivt väljer vad möten skall innehålla och väljer bort ovidkommande saker. På så vis kan man hålla möten som når resultat och som tar kortare tid. Lika viktigt som att planera möten är att ha en förståelse för när ett möte skall ske. Orsaken kan vara att det finns andra, bättre sätt att få ut informationen såsom via mail, telefon eller enskilda möten. Andra orsaker då det inte är lönt att ordna möte är när de som berörs av agendan som planerats inte kan närvara under mötet. Ämnet kan också vara känslig och då kan det löna sig att ordna mötet i mindre grupper eller även möte med en och en. För att möten skall vara effektiva så ska de ha ett gott syfte och leda gruppen framåt mot organisationens mål. Gruppens eller organisationens mål behöver klargöras, ett problem behöver lösas eller analyseras. Det finns beslut som måste motiveras, genomföras och tas där gruppen är enig. Gruppen behöver ta till sig information och ha samma förståelse för något som är aktuellt, och något som genomförts behöver diskuteras och utvärderas för att man skall kunna komma fram till åtgärder. (Hilmarsson, 2017, s.225-235)

Ett bra verktyg för den coachande ledaren som håller möte är att leda mötet med kraftfulla frågor som skapar aktivitet, samarbete och delaktighet. Man riktar frågorna mot mötespunkterna och till enskilda mötesmedlemmarna eller till gruppen i sin helhet. Man har som ledare förmåga att lyssna vid inlägg och göra korta summeringar. Genom eget beteende, riktade frågor och lyssnande styr du mötet till att bli aktiv, fokuserad och inriktad på samarbete. Det aktiva sättet att leda möten återfinns i forskning som ett effektivt sätt att leda. Möten har en tendens att locka fram det

sämsta och det bästa hos människor. De beteenden man har förstärks ofta i en grupp och din utmaning blir att hantera medarbetare på ett sådant sätt att du som ledare får fram det bästa hos dem. Skickliga ledare hanterar konflikter genom att ta hänsyn till relationer i hanteringar av sakfråga, och når på så vis ett resultat. Det är ett mjukt sätt att skapa medverkan där man samtidigt är tydlig, effektiv och inriktad på att nå resultat. (Hilmarsson, 2017, s.225-235)

2.3.6 Motivation

När man läser i litteratur som behandlar coachande ledarskap så kommer även begreppet motivation starkt fram. Genom coachande ledarskap så försöker man hitta inre motivation och mening att förmedla medarbetarna. Det är viktigt att motivationen bygger på inre motivation och inte påtvingas medarbetaren. Om medarbetaren upplever att den påtvingas eller övertalas så kan detta ha motsatt effekt, och ifall valmöjligheter tas ifrån dem så kan det få medarbetarna att göra det motsatta dvs, demonstrera för frihet. I psykologin pratar man i sådana fall om psykologisk reaktans. Både Gjerde 2003, och Kirkhaug 2015, delar uppfattningen att, motivation har en central plats i ledarskapet och att människan har en inre motivation att nå vår potential med hjälp av vår talang och förmåga.

Människor väljer att ägna sig åt verksamheter som gör det lättare för dem att tillfredsställa sina behov. Yrkesarbeten har utvecklats naturligt för att tillgodose dessa behov och nu behöver det utvecklas till följande nivå. På den grundläggande nivån tillgodoser arbete människors primära behov genom att ge dem inkomst för att kunna förse familjen med primära behov. Vidare erbjuder arbetet avancemang, prestige, löneutveckling och kanske rentav en tjänstebil som kan väcka beundran hos andra. Den normala motivationsfaktorn i arbetslivet, belöningar i olika former, räcker en bit på vägen men behovet av tillhörighet och uppskattning är också stora motivationsfaktorer. (Whitmore, 2018, s.29)

2.4 Det traditionella ledarskapet

Ledare har traditionellt karaktäriseras och bedömts utifrån vilka personlighetsdrag och beteende de visat i sitt utövande av ledarskap. Ledarskapet har lokaliserats antingen till personliga förutsättningar såsom utstrålning eller speciell kompetens, eller till institutionella och formella betingelser som hierarki och regler. Begrepp som återkommer i många definitioner av traditionellt ledarskap är mål, påverkan, koordinering, motivation och kontext. I dessa begrepp ligger även ideén om att ledarskap måste tillvarata relationella och strategiska uppgifter på ett sådant sätt att man uppnår förändring och utveckling. Även om det finns gemensamma nämnare om vad som är bra ledarskap då man jämför med nyare ledarskapsmetoder som coachande ledarskap, så råder det större oenighet kring frågan vad som är bra eller dåligt ledarskap ur ett etiskt och rationellt perspektiv. (Kirkhaug, 2015, s.17-19)

Intresset för ledaregenskaper har ökat till följd av ständigt sökande efter metoder för att få organisationer mera effektiv. Att blickarna riktas mot ledarens egenskaper kan böttna i kunskapen om att effektiviteten i organisationen är beroende av personalen, och detta i sin tur är beroende av att bli förlösta genom interaktioner inte minst mellan ledare och anställda. Kunskap om traditionella ledarskapsteorier är fortfarande viktig för att förstå ledarskapet i dagens modernare organisationer. Den moderna forskningen har i hög grad påverkats av tidigare upplysta ledarskapsmetoder som innefattat avgränsning, linearitet, och auktoritet. Auktoritet och makt är centrala begrepp i ledarskap och i det praktiska taget är det absolut omöjligt att vara ledare utan någon form av makt. (Kirkhaug, 2015, s.20-39)

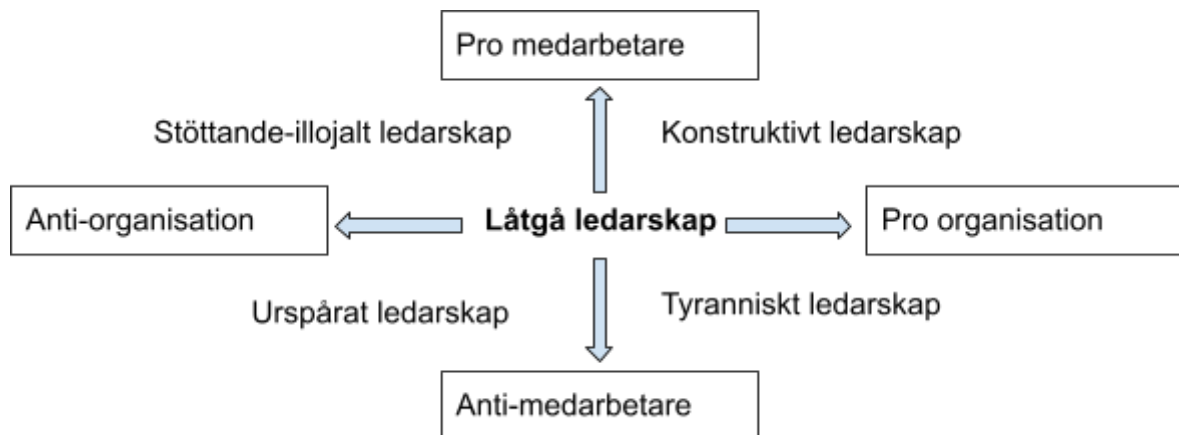
Ledarskap genomsyrar all människoförändrande verksamhet. Så gott som samtliga anställda arbetar med att påverka varandra i arbetet oavsett om man befinner sig i ledarrollen eller inte. Personalen i en organisation är mer eller mindre även självstyrd och kan fungera hyggligt även om ledaren inte gör det, varav ordspråket: goda ledare är bra men goda medarbetare är bättre. I traditionell byråkrati finns en rationell styrning baserat på ett formellt ledarskap som är uppbackat av regler och förordningar. Ledarskapet är komplicerat och ledare kan styras i sitt arbete av medarbetare, kollegor, specialister och även av sin egen professionella kunskap. För

att inte bli lyhörda marionetter behöver ledaren också ha en egen substans och tyngd. (Thylefors, 1991, s.32-35)

Precis som när det gäller definitionerna av ledarskap så finns det ingen enhetlig definition om vad som är dåligt eller destruktivt ledarskap. Man bör minnas när man pratar om ledarskap och modernt ledarskap att, all traditionell ledarskap inte är enbart dåligt ledarskap och man bör inte jämföra dem svart mot vitt mot varandra. Brandebo & Larsson 2018 s.9, tar upp i litteraturen definitioner som framgår i ett destruktivt ledarskap vilka förekommer oftare i traditionella ledarskapsteorier än i modernare. Destruktiva ledarskaps beteenden är en process där, över en längre tid en individs eller grupps aktiviteter, erfarenheter och relationer upprepade gånger påverkas av ledaren på ett sådant sätt som kan uppfattas som hindrande eller fientligt. En ledares systematiska beteende som kränker mot organisationens mål, uppgifter, resurser, effektivitet och motivation är definitioner på dåligt eller destruktivt ledarskap. (Fors-Brandebo & Larsson, 2018, s.9-10)

Som framkommer ovan så handlar det inte om beteenden som uppstår vid enstaka tillfällen utan beteendet är systematiskt och återkommande. Ledare har som andra individer även rätt till dåliga dagar eller att begå misstag utan att för den sakens skull klassas som en destruktiv ledare. Det traditionella ledarskapet ger lättare utrymme för att bli destruktivt om man jämför med coachande ledarskap som är inkluderande och vägledande. Tänk dig en ledare som vid upprepade tillfällen tar över ansvarsuppgifter från en medarbetare. Ledaren uppfattar att medarbetaren har för hög arbetsbelastning och vill underlätta för medarbetaren. Medarbetaren i sin tur, upplever att ledaren i sin tur tar bort allt det roliga eller motivationshöjande uppgifterna och lämnar medarbetaren enbart med "tråkigt" rutinarbete. Det må vara att detta inte var ledarens intention men just dylika fallgropar är det som ofta framkommer i organisationer där ledarskapet är mera traditionellt och hierarkiskt. Det finns olika uppfattningar kring synen på huruvida ett beteende måste vara medvetet för att ledarskapet skall kunna klassas som destruktivt. En annan typ av ledarskap som delar forskningsfältet i två läger är synen på passiva ledarskapsbeteenden, det vill säga, låt gå mentaliteten. Som modellen visar så kan alltså en ledare vara anti-medarbetare eller pro-medarbetare samtidigt som personen är anti- eller pro organisation. En person som är pro medarbetare och pro

organisation använder då enligt modellen, sig av ett konstruktivt ledarskap. (Fors-Brandebo & Larsson, 2018, s12-15)



Figur: 2.4.1 Destruktivt ledarskapsmodell. (Fors-Brandebo & Larsson, 2018)

Ett passivt ledarskap kan anses vara en form av undvikande baserat ledarskap som därmed ska ses som ett intentionellt och aktivt undvikande av medarbetarna när de är i behov av ledarskap och stöd. Låt gå ledarskap skall betraktas som ineffektivt ledarskap och inte som direkt destruktivt, men har visat sig ha ett samband med medarbetarrelaterade utfall, arbetstillfredsställelse, effektivitet och även arbetsplatsmobbing. De senaste decennierna har forskningen dominerats av nyare antaganden om ledarskap och den transformativa ledarskapsmodellen hålls starkt fram. Men att inte ta i beaktande den "mörkare sidan" av dynamiken mellan ledare och medarbetare kan begränsa förståelsen för påverkandeprocessen som den verkligen ser ut. Ledare är människor precis som alla andra med både positiva och negativa egenskaper. Att enbart fokusera på positiva ledaregenskaper så skapar man en villfarelse som kan leda till att ledaren beter sig olämpligt, därmed finns det ett behov att diskutera och identifiera ledarskapets mörka sidor även inom det transformativa ledarskapet. (Fors-Brandebo & Larsson. 2018, s.9-15)

När vi undersöker befintliga system i ett försök att installera och uppgradera till nya system, finner vi alltid processer som inte är meningsfulla men som ändå används. Vid närmare granskning, nästan undantagslöst, förklarar personen som utför processen: "Jag vet inte varför jag gör det här. Det är bara så det alltid har gjorts." Man är rädd för vad som kan hända om man ändrar processen till något som är mer vettigt. Detta fenomen illustreras bra av i experimentet som gjordes 1966 vid

University of Wisconsin-Madison. Experimentet involverade fem apor i en stor bur. I mitten av buren placerades en steg som ledde upp till några hängande bananer. När experimentet började såg en apa maten och började klättra på stegen. Men innan han nådde bananerna, sprayade forskaren Gordon Stephenson (1966) honom med en ström av kallt vatten. Han vände sig sedan mot alla de andra aporna i buren och besprutade var och en av dem också. Apan på stegen tog sig iväg utan banan och nu lämnades alla fem aporna kalla och blöta. Ändå, efter ett tag, lockade bananfrestelsen och en annan apa försökte klättra upp på stegen. Och än en gång sprayade forskaren den äventyrliga apan på stegen såväl som var och en av hans bur kamrater. Vad som sedan hände var överraskande för forskaren men inte helt oväntat. När en tredje apa försökte ta sig uppför stegen insåg de andra aporna att det som kom därefter var kallt vatten för dem alla. Uppenbarligen när apor är medvetna om att obehag är nära förestående, kanske de inte pausar för att "använda sina ord" ... de knäpper, slår och knuffas tills den vilsne apan får meddelandet. Apan som klättrade på stegen drogs alltså av och uppfostrades av de andra aporna. (Gambrel R, 2019)

Den andra delen av experimentet gick ut på att ta bort en apa och ersätta den med en ny apa. Som man kunde förvänta sig av nykomlingen, när han upptäckte bananerna, började han naivt klättra uppför stegen. Och precis som den förra klättraren, drog de andra aporna av honom och skolade honom. Forskaren tog bort en andra av de ursprungliga aporna från buren och ersatte honom med en ny apa. Återigen gick den nya apan efter bananerna och återigen hindrade de andra aporna honom från att klättra till bananerna – inklusive apan som aldrig hade sprayats. I slutet av experimentet fanns ingen av de ursprungliga aporna kvar och trots att ingen av dem någonsin upplevt kylan, blöten, sprayen, hade de alla lärt sig att aldrig försöka gå efter bananerna. Och med det föddes en av de största ledarskaps lektionerna genom tiderna. Forskarna antar att om de skulle fråga aporna varför de inte satsar på bananerna, skulle de svara "för det är så det alltid har gjorts". Detta uttryck är det man försöker komma åt i modernare ledarskapsfilosofier. (Gambrel R, 2019)

2.4.1 Transformellt och auktoritärt ledarskap

Auktoritet definieras i litteraturen som rättigheter, privilegier och förpliktelser förbundna med vissa positioner inom en organisation. Auktoritet definieras också som en legitim rätt att utöva makt. Man bör ändå förstå skillnaden på makt och auktoritet i ledarskap. Formella maktkällor inom organisationer har länge betraktats som både säkra och stabila och framför allt legitima. Man hävdar i litteraturen att legitim auktoritet är baserad på både ledarens position och på de formella regler, rutiner och procedurer som existerar i organisationen. Dessa formella regler definierar också förutsättningarna för medlemskap i organisationen, alltså de rättigheter och förpliktelser som alla anställda måste förhålla sig till och som ledarna förvaltar och använder både explicit och implicit som sin maktgrund. Auktoritet är stark bundet till hierarki, vilket också innebär att personer i högre rang i organisationen kan ha större inflytande än vad som ligger i den formella positionen genom att utvärdera sina medarbetare, eller i kraft av sin position såväl dela ut som dra in förmåner av olika slag. Ledare kan därför på ett avgörande sätt påverka medarbetarnas karriär positivt respektive negativt genom att öppna eller stänga dörrar utan att det behöver föreligga några regler för detta. Tomrum i det formella systemet gör det alltså möjligt att använda personlig makt samtidigt som det bildar en ram som kan legitimera och försvara en sådan maktutövning. (kirkhaug, 2015, s.32-36)

Att agera med auktoritet är inte samma sak som att visa auktoritär maktutövning. När ledaren agerar med auktoritet är makten legitim, han eller hon har vunnit förtroende att utöva makt. Auktoritet är till skillnad från maktutövning, ett bemyndigande eller en fullmakt som tilldelas någon (Sandahl m.fl, 2017, s.31). Att agera med auktoritet är att ta initiativ och handla för att uppnå de gemensamma övergripande målen i en verksamhet. (Sandahl m.fl, 2017, s.31-32)

Transformellt ledarskap är en social process där ledaren bildar ett starkt förhållande på det emotionella planet med medarbetarna och med hjälp av starkt kollektiv bundenhet stödjer medarbetarna för att uppnå resultat över det förväntade. Transformella ledare strävar efter att uppmuntra medarbetare till självständiga beslut och ständig utveckling via en visionrik och kreativ ledarskapsstil. Transformellt

ledarskap har debatterats mycket de senaste decennierna, och anses fortfarande idag vara en effektiv ledarskapsstil eftersom den är adaptiv och flexibel som klarar att reagera på de utmaningar som både ledare och medarbetare stöter på i arbetet. Bass 2003, beskriver fyra ledarskapsbeteenden som är kännetecknen för att transformellt ledarskap. (1) Idealiserad influens, vilket innebär att ledaren använder sin karisma för att inspirera medarbetarna att identifiera sig själv med ledaren. Ledaren använder sig av starka rollmodeller och visioner för att medarbetarna skall agera i rätt riktning. Detta gör att ledaren blir respekterad, beundrad och betrodd och ledaren får medarbetarna på sin sida med att se deras behov framom sina egna och får såvida medarbetarna att identifiera sig med ledaren. (2) Inspirationsbaserad motivation, ledaren inspirerar och motiverar medarbetarna till att överskrida de förväntade målen med att skapa mening och utmaningar till medarbetarnas arbete. Ledaren använder sig av övertalningsförmåga för att inspirera och engagera medarbetarna och uppmuntrar dem till att ställa ultimata mål för sig själva. (3) Intellectuell stimuli, där ledaren utmanar medarbetarna till ständig utveckling. Innovation och kreativitet uppmuntras och man sätter nya ramar på problem och medarbetarna fattar individuella beslut. En transformell ledare kritiserar inte medarbetare framför andra. Fjärde beteendet för transformellt ledarskap är, individualiserat hänsynstagande. Ledaren bryr sig om medarbetarens behov och känslor samt beaktar deras behov av personlig utveckling. Ledaren stöder och ger individuell uppmärksamhet och erbjuder möjlighet att öka sin potential och utvecklas. (Bass B.m, 2003)

3 Teoretisk referensram

Dokumentet "Healthy Workplace Framework and Model: Background and supporting literature and practice" (Burton 2010), presenterar vad världshälsoorganisationen (WHO) har för avsikt med hälsofrämjande arbetsplatser och används som bakgrund, ram och modell. Dokumentet har sitt ursprung i överflödet av information gällande hälsofrämjande på arbetsplatser, och strävar till att ge en viss vägledning till de som försöker göra en skillnad i hälsa på arbetsplatsen genom att ha samlat relevant forskning och information till ett dokument. Man menar att en hälsosam arbetsplats

är en sådan där arbetstagare och ledare samarbetar i en förbättringsprocess för att främja arbetshälsa på arbetsplatsen. En hälsosam arbetsplats ger även känsla av säkerhet och välbefinnande och baserar sig på behov som, hälso och säkerhetsfrågor i den fysiska arbetsmiljön, hälsa och säkerhet och välbefinnande i den psykosociala arbetsmiljön inklusive organisering av arbetsuppgifter och kultur, personlig hälsoresurs depå på arbetsplatsen och sätt att delta i arbetsgemenskapen för att förbättra hälsa hos arbetstagare.

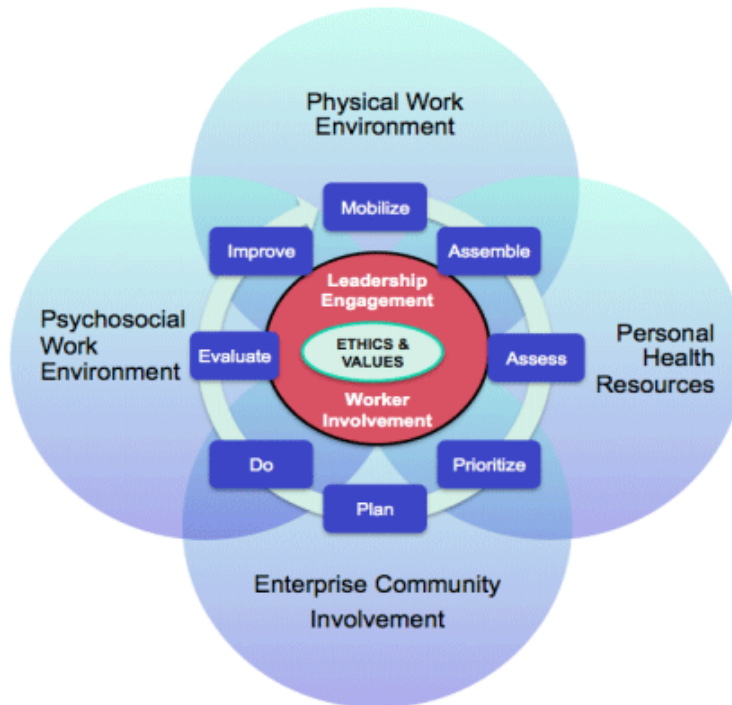
Maslow's behovshierarki hjälper oss att förstå mänskligt beteende, vilket är viktig då vi pratar om ledarskap. Människor blir motiverade av fem olika behov som är hierarkiskt ordnade, där de lägre nivåerna måste vara uppfyllda för att nå de högre nivåerna (Burton, 2010, s.93). Denna teori beskriver hur en ledare genomför sitt arbete för att ta fram människors potential. Det handlar om samarbete tillsammans med medarbetaren, detta är själva ledarskapet, vilket också beskrivs i det coachande ledarskapet. Det som ledaren gör, är att ge medarbetaren stöd och hjälp till att behålla fokus på uppgiften. Tillsammans kan de hitta motivationen och öppna upp olika möjligheter för att skapa resultat.

Leader-Member Exchange teorin (LMX) om ledarskap, är kvaliteten på utbytesrelationer mellan en ledare och en medarbetare, ett team eller en organisation (Peng m.fl. 2019). Leader-Member Exchange teorin kan betraktas som en processmetod, eftersom det betonar vikten av den dynamiska interaktionen mellan en ledare och underordnade. LMX teorin används som grund vid utbildning av ledare vid Snellman och man eftersträvar att skapa högintensiva eller högkvalitativa relationer till medarbetarna i sitt team.

3.1 Hälsosam arbetsplats enligt WHO

Världshälsoorganisationen (WHO) publicerade modellen, *Healthy Workplace Framework and Model: Background and supporting literature and practice* (Burton 2010). Detta dokument används som bakgrund eller som modell som beskriver en

hälsofrämjande arbetsplats. Burton 2010, har på basen av tidigare forskning presenterat en visuell figur om välbefinnande på arbetsplatsen.



Figur 3.1: WHO Healthy Workplace Model (Burton, 2010, s.3).

Figuren är en sammanställning av två olika teorier som kommit fram i forskning kring ämnet. Burton 2010 s.15, menar att en hälsosam arbetsplats är en sådan där arbetstagare och ledare samarbetar i en förbättringsprocess för att främja arbetshälsa på arbetsplatsen. En hälsosam arbetsplats ger även känsla av säkerhet och välbefinnande och baserar sig på behov som, hälso och säkerhetsfrågor i den fysiska arbetsmiljön, hälsa och säkerhet och välbefinnande i den psykosociala arbetsmiljön inklusive organisering av arbetsuppgifter och kultur, personlig hälsoresurs depå på arbetsplatsen och sätt att delta i arbetsgemenskapen för att förbättra hälsa hos arbetstagare. Varje organisation måste anpassa dessa rekommendationer så det passar för egen organisation och kultur då det inte finns någon "one size fits all" modell enligt Burton 2010 s16. WHO modellen och ramen sammanför faktorer som

verkar ha fått universellt stöd i litteraturen vad gäller områdena hälsa, säkerhet och välbefinnande på arbetsplatsen. (Burton, 2010, s.15-40)

3.2 Nyckelfaktorer för att förbättra arbetshälsa

Organisationer kommer utan tvekan att ha olika behov som motiverar dem att anta en av dessa förbättringsmodeller eller någon annan modell i sitt arbete för att förbättra arbetshälsa. Men alla har några gemensamma egenskaper som anses vara väsentliga komponenter för framgång, vilket framgår av deras utseende i praktiskt taget alla modeller. Om följande nyckelprinciper ingår i den process som används, höjs sannolikheten att processen kommer att gå smidigt och uppnå önskat resultat. (Burton, 2010, s.62)

3.2.1 Ledarskapets Engagemang och medarbetarnas delaktighet

Ledarskapets engagemang baseras på kärnvärderingar i organisationen. Det är viktigt att mobilisera och vinna engagemang från högre ledning innan du försöker starta upp ett stort utvecklingsprogram för arbetshälsa, eftersom programmet måste integreras in i verksamhetens mål och värderingar i organisationen. Burton 2010 s.62, anser också att delaktighet, och att involvera medarbetare och deras representanter (ledare/förmän), är viktigt för att få konsekventa resultat. Medarbetare som berörs av programmet och deras företrädare måste vara involverad på ett meningsfullt sätt i varje steg i processen, från planering till implementering och utvärdering. Medarbetare och deras företrädare får inte helt enkelt bli endast "informerad" om vad som händer, utan måste få vara aktivt delaktiga, deras åsikter och idéer skall beaktas och detta skapar delaktighet och gott samarbete i implementeringen av nya utvecklingsprogram.

I många situationer, för att uppnå lämplig input av medarbetare kan det krävas att medarbetarna använder sig av en kollektiv röst. Ett starkt kollektiv är ett av det allra viktigaste element som finns i olika organisationer. Begreppet "empowerment" för

medarbetare används ibland, även om detta kan vara misstolkande, som en förskjutning av ansvar för en medarbetare utan auktoritet, en av grundprinciperna för ett aktivt deltagande av de som kommer att påverkas av förändringarna. På grund av maktbalansen som finns i de flesta organisationer mellan medarbetare och ledning, är det avgörande att arbetstagarna har en kollektiv röst som är starkare än den enskilde arbetarens. Denna princip om delaktighet för medarbetaren, ligger till grund för det interna ansvarssystemet som i sin tur ligger till grund för arbetshälsa och säkerhet i organisationen. Dessutom kommer detta engagemang att säkerställa att de specifika behoven och kraven finns, och förhållanden till hälsa och säkerhet i organisationen stärks. (Burton, 2010, s.62-63)

3.2.2 Gap analys

Det är förstås viktigt att man gör rätt saker. Men även lika viktigt att man tar sig tid och analyserar det man gjort för att bilda sig en uppfattning om hur arbetet fortskrider. Frågor man ställer sig vid en analys är: Hur är läget nu?, vad är ideala förhållanden som vi strävar till? och vad-processen som är mycket viktig allra minst för motivationen och engagemanget från medarbetarna. (Burton, 2010, s.63)

När det kommer till att skapa en hälsosam arbetsplats, är det mer viktigt att ta bort en farlig kemikalie från arbetsplatsen eller minska mängden oplanerad övertid? Svaret på dessa frågor kan variera beroende på vem som ställs inför dem. Det är viktigt att bedöma själva situationen, samla in baslinjedata, göra ett bedömning av behov och faroidentifiering för att fastställa det aktuella läget. Sedan bestämma den önskade framtiden, med hjälp av en undersökning eller annat verktyg. En litteraturgenomgång kan införas för ta reda på vad som är viktigast för, och kommer ha störst inverkan på medarbetarna i organisationen. Alltså Gap-analyser görs för att identifiera gapet mellan upplevda läget och det önskvärda resultatet. I en stort organisation kan bedömning av behov för att skapa en hälsosammare organisation, innebära en omfattande litteraturöversikt, baslinje och dataanalys, flera plats inspektioner och en omfattande undersökning av alla arbetare. I en mindre organisation kan det vara en genomgång mellan ledare och medarbetare, följt av en fokuserad diskussion med alla

medarbetare eller en representativ grupp. Det som är kritiskt är att få medarbetarnas engagemang och ledarnas att sammanställa, så att de tillsammans kan bestämma vad som är de viktigaste sakerna att göra först. Ibland välmenande, så försöker multinationella företag ta modell av det som fungerar i andra organisationer och försöker använda en "one-size-fits-all" modell vilket oftast inte fungerar i organisationsutveckling. Att göra en bra bedömning kommer att säkerställa att lokala förhållanden och kultur tas i beaktande och införlivas i alla planer som görs, så att de är tillämpliga och effektiva i den specifika organisationen som berörs. (Burton, 2010, s.64)

3.2.3 Lär av andra

Lär av andra principen är särskilt viktigt i småföretag. De personer som ansvarar för utvecklingen av arbetshälsan hos personalen i organisationen, saknar informationen eller kunskapen för att göra det. Även om alla komponenter i processen är på plats, så beror framgången på att göra rätt saker vid interventionerna, vilket kräver viss expertkunskap. Principerna för kunskapsöverföring kan hjälpa till här. Kunskapsöverföring kan definieras som "en process som leder till lämplig användning av det senaste och bästa forskningskunskap för att hjälpa till att lösa konkreta problem". Information kan inte betraktas som kunskap tills det att den tillämpas. Om det finns forskare i ett lokalt universitet eller experter på en lokal säkerhetsbyrå eller annan instans, kan de kanske hjälpa till med översättning av komplex information till praktiska tillämpningar. Företrädare från olika fackförbund som fått särskild utbildning genom sitt fackförbund, eller arbetsmiljö experter inom större företag i samhället kan ha expertkunskaper och är mycket villig att vara mentor och hjälpa små och medelstora företag. Det finns många bra informationskällor på internet, därför efter att ha fastställt vad behovet är på arbetsplatsen, kan en del av planeringsstadiet vara att besöka andra liknande företag för att se vilken lokal god praxis existerar och undersöka resurser som finns tillgängliga lokalt. WICE (work improvements in small enterprises), WIND (Work improvements in neighborhood Development) och WISH (Workplace improvement for safe home) program har tillämpats med stor framgång i

flera WHO regioner. Dessa modeller är alla baserade på idén om deltagande och handlingsinriktad träning. (Burton, 2010, s.64)

Deras sex principer är:

1. Bygg på lokal praxis
2. Använd learning-by-doing
3. Uppmuntra utbyte av erfarenheter
4. Koppla samman arbetsvillkor med andra ledningsmål
5. Fokusera på prestationer
6. Främja arbetarnas engagemang (Burton, 2010, s65)

WISE-processen börjar med en serie korta träningsprogram med små grupper av ledare för små och medelstora företag. Både den fysiska arbetsmiljön, det sociala arbetet, miljö och vissa personliga hälsfaktorer tas upp i den interaktiva utbildningen där deltagarna uppmuntras att dela idéer och lösa problem tillsammans. Detta är följt av användningen av en WISE action-checklista på arbetsplatserna. Prioriteringar och implementering av lösningar, följt av granskning och förbättring, är en nyckel till framgång. Resultaten har visat att denna metod kan resultera i mycket lågkostnads insatser som gör betydande förbättringar av hälsa och säkerhet i organisationer. (Burton, 2010, s.65)

3.2.4 Hållbarhet och integration

Det finns ett antal faktorer som säkerställer hållbarhet hos hälsosamma arbetsplatsprogram. En faktor som är nyckeln för att säkerställa att hälsosamma arbetsplats, är att initiativ integreras i den övergripande strategin för organisationen, snarare än i en separat silo. En annan är att utvärdera och ständigt förbättra. Efter valda program eller initiativ har utvecklats och implementerats, är det viktigt att kontrollera effektiviteten av interventioner. Gjorde initiativet det som skulle göras? Om inte, hur kan det ändras saker för att det ska fungera? Detta är hur den ständiga förbättrings cykeln är stängd: en cykel slutar och nästa börjar. (Burton, 2010, s.64-65)

Utan detta viktiga steg, där finns det inget sätt att veta om något har fungerat, arbetar, och fortsätter att möta förändrade behov hos medarbetare och organisationer. Bristen på detta steg är vad som orsakar många initialt bra insatser att bli bortglömda eller inte upprätthålls. Utvärdering kan vara så komplex eller enkel som resurser tillåter, men det måste genomföras, dokumenteras och utageras för att säkerställa fortsatt framgång. Ju större en organisation blir, desto svårare är det för medarbetare och ledare att vara medveten om allt som händer och desto mer troligt att specialisttjänster blir skapade för att dela upp det arbete som ska göras. Detta leder ofta till att arbete utförs i "silos" – uppkallat efter det vertikala cylindriska lagerstruktur som används för att lagra spannmål eller annat bulk material. Silon som metafor i arbetsvärlden hänvisar till grupper av människor som arbetar isolerade från varandra (Burton, 2010, s.65), utan samarbete eller kommunikation mellan grupperna. "Breaking down silos" är en av de vanligaste skälen för omorganisationer inom ett företag, eftersom det är känt att denna isolering av olika arbetsgrupper leder till ineffektivitet. (Burton, 2010, s.65-66)

I många stora organisationer så arbetar hälsa- och säkerhetspersonal i en silo, "wellness" proffs arbetar med hälsoutbildning i en annan silo och personalstyrning som HR är i sin egen silo och hanterar många frågor relaterade till ledarskap, personalutveckling och psykosocial arbetsmiljö. Alla dessa människor i sina enskilda områden arbetar med frågor som direkt relaterar till hälsan hos medarbetare men de är ofta omedvetna om, och till och med arbetar på tvärs med var och en för Övrig. Dessutom inom organisationens ledning, särskilt de som arbetar med operativa produktionsområden eller kundservice, arbetar hårt med att försöka öka kvaliteten och kvantiteten på produkten eller tjänsten som levereras. Ofta kommer dessa aktiviteter att fungera i direkt motsats till medarbetarnas hälsa även om, som vi har sett tidigare, är arbetstagarnas hälsa avgörande för hög produktions- och kvalitetsnivåer. Allt detta pekar på vikten av integration av hälsosamma arbetsplatskoncept, inte bara bland de som arbetar med dessa aspekter i synnerhet, men även i hela organisationen. Att integrera hälsa, säkerhet och välbefinnande på arbetsplatsen i hur en organisation leds är det enda sättet att säkerställa arbetstagarnas hälsa och företaget samtidigt. (Burton, 2010, s.64-66)

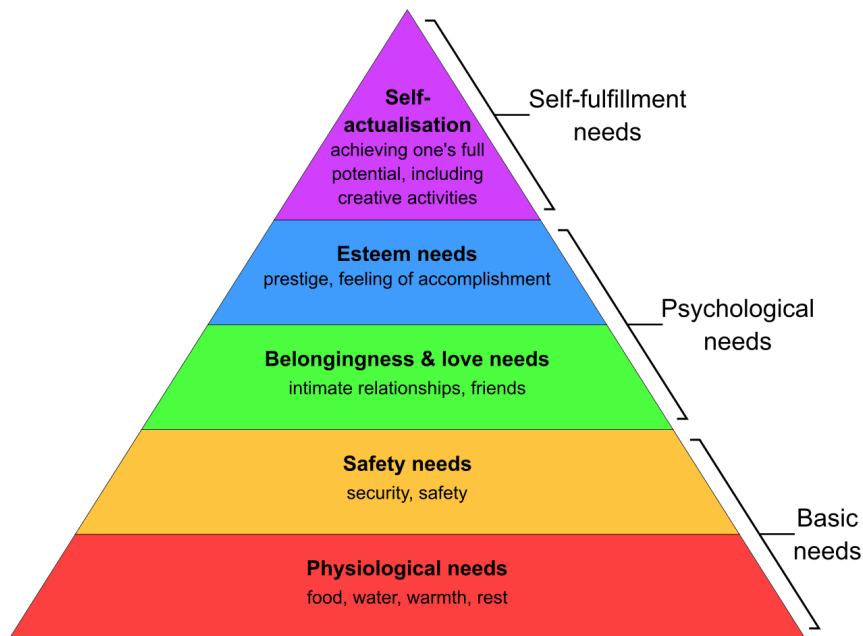
2.3.5 Maslows behovshierarki

När en ledare genomför sitt arbete handlar det främst om att försöka ta fram människors potential. Ledaren kan inte göra detta på egen hand, utan istället handlar det om att göra det tillsammans med medarbetaren, detta är då själva ledarskapet, vilket också beskrivs i coachande ledarskap. Det som den ledaren gör är att ge medarbetaren stöd till att behålla fokus på uppgiften, medan de tillsammans hittar motivationen, öppnar upp olika möjligheter, undanröjer hinder och skapar resultat. För att påbörja denna process så bör man utvärdera nuläget. (Burton, 2010, s.92)

Burton (2010) lyfter fram två huvudkategorier gällande utvärdering, den nuvarande situationen för både organisationen och arbetstagarna, och de önskade framtida villkoren och resultaten för både organisationen och arbetstagarna. Den nuvarande situationen kan utvärderas på ett flertal olika sätt, beroende på storleken av organisationen, men kan t.ex. handla om grundläggande fakta gällande arbetsplatsen och dess arbetskraft (demografisk data, sjukfrånvaro, arbetsrelaterade olyckor och sjukdomar, företagets omsättning osv.), data gällande produktivitet, olika risk utvärderingar som gjorts samt en överblick över den praxis och den politik arbetsgemenskapen följer. Likaså rekommenderar Burton (2010) att man utför en hälsoenkät i relation till arbetet inom organisationen. Den önskade framtiden för företaget kan utvärderas t.ex. genom benchmarking, forskning och utredning av god praxis inom branschen, samt genom att intervjua arbetskraften. Efter att utvärderingen gjorts bör resultaten rangordnas enligt prioritetklass. Innan man försöker sätta upp prioriteringar är det dock klokt att diskutera och enas om de kriterier som skall användas för att fatta beslut om prioriteringar. När man fattar dessa beslut finns det enligt Burton (2010) två viktiga saker att ta hänsyn till, yttranden och preferenser inom arbetsgemenskapen (inklusive chefer, arbetstagare och deras företrädare) samt positionen i Maslows hierarki av behov.

Abraham Maslow en viktig aktör inom forskning som ledde till teorin om självrealisering. Maslow hävdade att människan har en inre kraft som åstadkommer utveckling och självrealisering, men för att uppnå självrealisering måste man först

tillgodose grundläggande behov. Maslow anser att varje behov måste tillgodoses innan man kan hitta motivation för nästa behov alltså, en behovshierarki. Denna teori kan man utnyttja i det coachande ledarskapet.



Figur 3.2: Maslows behovshierarki. (Burton,2010)

I Abraham Maslows behovspyramid utgörs pyramidens botten av fysiska behov, följt av trygghetsbehov, sociala behov, självhävdebehov samt behov av självförverkligande. Basen av pyramiden utgörs av mer brådskande behov, och bör prioriteras före det som ligger närmare toppen av pyramiden. Hierarkin ger oss en bild av de många behov som medarbetaren har och påminner om att behoven hjälper honom framåt. Ibland motiveras han av ett trygghetsbehov, och ibland motiveras han av kognitiva behov, men viktigaste i processen är att han som berörs rör sig uppåt i hierarkin hela tiden. Behovstrappan är en mycket välkänd modell som används vid beskrivning av hur människors behov ser ut. När man når tillfredsställelse på en nivå, går man vidare upp i trappan till nästa nivå. Denna trappmodell kan även användas på en chefs coaching och medarbetarnas motivation. De olika stegen av behov kan ses ur ett företagsperspektiv där lönen ger trygghet och arbetet ger gemenskap. Efter utvärderingen och prioriteringen bör företaget göra upp en hälsoplan för att främja hälsan och minimera risker på arbetsplatsen, samt utvärdera planen åter igen efter en viss tidsperiod. (Burton, 2010, s.92-94)

3.3 Leader - member exchange theory (LMX)

Leader-Member Exchange teorin (LMX) om ledarskap, är kvaliteten på utbytesrelationer mellan en ledare och en medarbetare, ett team eller en organisation. Leader-Member Exchange teorin kan betraktas som en processmetod, eftersom det betonar vikten av den dynamiska interaktionen mellan en ledare och underordnade. LMX-teorin kan också karakteriseras som ett transaktionellt förhållningssätt, eftersom både ledaren och följarna ses som aktiva deltagare. I dessa avseenden skiljer det sig fundamentalt från egenskaps synen där ledaregenskaper eller -kvaliteter tas som utgångspunkt och betraktas som nyckelfaktorer för att avgöra vilka personer som är effektiva ledare i olika situationer. Egenskapsansatsen representerar en av de traditionella ledarskapsstrategierna och har inte fått något starkt empiriskt stöd. Få universella ledaregenskaper visade sig vara förknippade med effektivt ledarskap. (Stogdill's, 1948)

Nyligen gjorda studier om vikten av ledaregenskaper har dock funnit måttliga men konsekventa stöd för föreställningen att egenskaper och färdigheter, såsom ledarens prestationsmotivation och beteendeflexibilitet, spelar roll. Det som dock utmärker LMX-teorin är att dess förespråkare anser att LMX förhållandedomän fundamentalt skiljer sig från ledar- och följardomänen. Leader-Member Exchange teorin introducerade nya insikter med avseende på ledares beteenden och betonade möjligheten att ledare faktiskt behandlar sina medarbetare olika. En stor skillnad är dock att genom att de råder vissa beteenden för att matcha viss uppgift och medarbetarnas egenskaper, så beskriver LMX-teorin åtminstone i detta avseende hur ledare fungerar på en daglig basis. LMX-teorin undersöker kvaliteten på utbytesrelationer mellan formella ledare och deras underordnade, och konsekvenserna av olika typer av utbytesrelationer när det gäller attityderna och beteenden hos underordnade. Hittills är det huvudsakliga bidraget från LMX-teorin, förståelsen av att organisatoriskt beteende ligger i identifieringen av ett nummer av föregångare till så kallade relationer av hög och låg kvalitet och i de observerade samband mellan ledare och olika organisatoriska resultat. Ett antal av interaktionella

variabler, såsom kommunikationsfrekvens och kommunikationsmönster, har visat sig vara viktiga för utvecklingen av högkvalitativa relationer. (Breukelen W. m.fl, 2006)

Relationer mellan ledare och medarbetare som har hög kvalitet, har visat sig i sin tur korrelera med önskvärda resultat som arbetstillfredsställelse, engagemang, hög prestation, innovativt beteende och medborgarskapsbeteende från medarbetarens sida. Mindre är känt om effekterna av hög LMX-kvalitet på ledare, men man skulle kunna spekulera i att de skulle inkludera lägre stress och högre välbefinnande. På ett spekulativt sätt beskrev Graen och Uhl-Bien (1995) faserna av vad de kallade en livscykel av ledarskap, en relationsmognad. De ansåg tre faser: en främlingsfas, en bekantskapsfas och en moget partnerskapsfas. Vissa relationer utvecklas till en mogen arbetsrelation medan andra kanske inte går mycket längre än det första steget. I den första fasen bedömer ledaren den nya medarbetarens kompetens och prestation genom flera provspel. Låg- eller högkvalitativa utbytesrelationer kommer sedan att utvecklas över tid, med kvaliteten kommer att vara beroende på nivån av medarbetarens prestation. (Breukelen W. m.fl, 2006)

De kritiska värdena i utvecklingen av hög- eller låg kvalitativa relationer mellan ledare och medarbetare är värderingar relaterade till autonomi, auktoritet och prestation. Dessa värden avgör om ledaren känner igen medarbetarens oberoende, om medlemmen accepterar ledarens auktoritet och huruvida ledare och medarbetare strävar efter optimal uppgiftsutförande. Andra faktorer som starkt påverkar arbetsrelationer är hur ledare och medarbetare arbetade tillsammans i tidigare sammanhang, och det inflytande som utövades av ledaren vid val och utnämning av nya ledamöter. Det är möjligt att i andra situationer bestäms kvaliteten på nybildade arbetsrelationer av andra variabler, såsom gemensamma bekanta (nätverk) eller gemensamt arbete och upplevelser. (Kirkhaug R, 2015, s.110)

LMX-teorin är djupt förankrad i rollteorin, som hävdar att roller i organisationen är sällan klart definierade och bestämda och att det därför i många fall existerar överlappande roller och diffusa roller. LMX-teorin kompletterar alltså social utbytesteorin genom att specifikt fokusera på rollerna mellan medarbetare och ledare, och hur rollerna skall förstås principiellt från VDL-teorin (Vertical dyadic linkage), där alltså relationen mellan ledare och medarbetare mer tydligt definieras som en

relation mellan över- och underordnad, präglad av enskildhet snarare än ömsesidighet och där fokus ligger på egenskaper och beteenden hos ledaren och de situationer som ledaren befinner sig i vid olika tidpunkter, samtidigt som observationer av medarbetarna exkluderas. Sociala relationer som existerar mellan ledare och medarbetare har varit möjliga att karakterisera som "high quality exchanges" och "low quality exchanges", och att dessa har en fundamental inverkan på medarbetarnas prestationer. High quality exchanges präglas av ömsesidig tillit, respekt och förpliktelser, medan low quality utbyten präglas av liten tillit och respekt och frånvaron av förpliktelser. När det existerar high quality utbyten uppträder medarbetarna som betrodda medhjälpare till sina ledare och presterar långt över det som är formellt angivet i arbetsbeskrivningen. När det däremot existerar low quality utbyten mellan ledare och medarbetare, uppträder medarbetarna som inhyrda personer som bara gör det som står i arbetsbeskrivningen. Studier visar att LMX har stort inflytande på prestationer mätt i form av hur medarbetare uppnår organisationens kvantitativa och kvalitativa mål, samt medarbetarnas uppfattningar av sig själva som målinriktade och effektiva. I det sociala utbytet mellan ledare och medarbetare ingår alltså tillit, respekt, acceptans och välvilja. Detta innebär att utbytesförhållandet mellan ledare och medarbetare kan vara vägledning och stöd i utbyte mot arbetsprestationer, beskydd i utbyte mot lojalitet samt kreativitet i utbyte mot status. När detta utbyte håller hög kvalitet, och alltså är värdefullt för bägge parter, har det en signifikant och positiv effekt på kriterier som omsättning, arbetstillfredsställelse, och extrarollbeteende. (Kirkhaug R, 2015, s110-112)

3.3.1 LMX teorins effekter på karriärframgång för medarbetare

Peng m.fl (2019) beskriver i sin undersökning, effekten av coachande ledarskap på medarbetarens karriärframgång genom LMX teorins förmedlande roll. De empiriska resultaten visade att coachande ledarskap påverkade positivt på subjektiva och objektiva karriärsframgångar för medarbetare. Genom att utvidga forskningen om konsekvenserna av coachande ledarskap till området karriärframgång, så har det gett ett nytt teoretiskt perspektiv för att förklara effekten av coachande ledarskap. Trots att forskare tidigare genomfört studier där resultaten verifierat att coachande

ledarskap kan påverka underordnades resultat både direkt och indirekt så finns det få empiriska studier där fokus låg på den specifika process genom vilken coachande ledarskap påverkar underordnades resultat. Förbättringen av LMX-kvaliteten kommer oundvikligen att stimulera arbetet, medarbetarens entusiasm och ansträngning. Detta kommer inte bara att öka chanserna för medarbetare att få mer belöningar och högre status (d.v.s. objektiv karriärframgång), men kommer också att öka sannolikheten för medarbetarnas professionella tillfredsställelse (dvs subjektiv karriärframgång).

Resultat av studien Peng m.fl (2019) tyder på att coachande ledarskap hade en starkare förmedlings effekt på subjektiv karriärframgång än på objektiv karriärframgång. Genom LMX och förbättringen av LMX kvalitet kommer att göra att medarbetare känner att deras coachande ledare bryr sig om och stöttar dem, och därmed kommer de att få större tillfredsställelse i arbetet. Denna slutsats är till hjälp för att tolka hur coachande ledarskap påverkar karriärs utvecklingen av medarbetaren och berikar litteraturen om förmedlare av relationen mellan coachande ledarskap och underordnades karriärresultat. (Peng, Z, m.fl. 2019)

3.4 Teori X och Teori Y

Teori X och teori Y är teorier om mänsklig motivation skapade och utvecklade av socialpsykolog, Douglas McGregor vid MIT Sloan School of Management på 1960-talet. Teorierna har använts inom HR-ledning, organisationsbeteende, organisationskommunikation och organisationsutveckling. De beskriver två kontrasterande tänkande om arbetskraftens motivation i arbetet. Teori X och Teori Y representerar två olika uppfattningar man har om sina anställda i en organisation. Det handlar inte om deras generella beteende utanför arbetsplatsen utan det gäller deras jobb inom organisationen. Många människor får stor tillfredsställelse från sitt arbete och är mycket stolta över det medan andra ser arbete som en börda och arbetar helt enkelt för att överleva. Denna motivations fråga har studerats av teoretiker och

socialpsykologer i decennier, i försök att identifiera framgångsrika metoder för förvaltning. (Hattangadi, 2015)

Varje ledarstil är starkt påverkad av hans/hennes övertygelser och antaganden. Varje ledare behandlar och motiverar medlemmar i sitt team. Om ledaren känner att hans teammedlemmar ogillar arbete, kommer han att vara benägen mot en auktoritär ledningsstil. I andra hand, om en ledare antar att anställda är stolta över, och gör ett bra jobb kommer han att tendera att anta en mer delaktig stil i sitt sätt att leda. Ledningen för "Theory X" antar att anställda är i grunden lata och kommer att undvika arbete om de ges möjlighet och att de i grunden ogillar arbete. Som ett resultat av detta anses att arbetstagare måste övervakas noggrant och att allomfattande kontrollsystem måste utvecklas. Detta kräver en hierarkisk struktur med strikt kontroll vid varje nivå. Enligt denna teori kommer anställda att visa liten ambition och undvika ansvar närhelst de kan i sitt arbete. "Theory X" ledare är mycket beroende av hot för att få sina anställda att uppfylla det som krävs. Teori X ledare har en auktoritär stil där tonvikten läggs på produktivitet eller produktion och förväntar sig ett effektivt arbete från sina underordnade. Det speglar också att sådana ledare beter sig som vakthundar och de misstänker ständigt att folk vill slippa arbete. Denna teori bygger på misstro mot anställda och det kretsar mycket runt restriktiv handledning och en disciplinär atmosfär. Sådana ledare ger tydliga förväntningar för vad som behöver göras, när det ska göras och hur det borde göras. Det finns också en tydlig uppdelning mellan ledare och medarbetare. (Hattangadi, 2015)

Teori Y är en deltagande ledarstil som antar att människor kommer att utöva självstyrning och självkontroll för att uppnå de organisatoriska målen. Det är ledningens huvuduppgift i ett sådant system att forma de anställda och maximera deras engagemang. Teori Y-ledare är deltagande ledare, även känd som demokratiska ledare och tros vara det mest effektiva ledarstil i dagens affärsvärld. Demokratiska ledare ger vägledning till gruppmedlemmar, de ger rimlig autonomi för sina underordnade och tillåta dem delta i gruppen. De uppskattar input och idéer från sina gruppmedlemmar. Teori Y-ledare uppmuntrar gruppmedlemmar att delta, men behåller sista ordet över beslutsprocess. Gruppmedlemmar känner sig engagerade i

processen och är mer motiverade och kreativa. Det här är en mer värdig och upplyst ledarstil. (Hattangadi, 2015)

Många studier gjorda på Teori X och Teori Y tyder på att det inte finns en märkbar organisatorisk strategi som överglänser den andra, utan snarare bästa tillvägagångssätt beror på arten av arbetet och organisationsstruktur. Företag med mycket förutsägbara uppgifter fungerar bättre med de mycket formella förfarandet och lednings hierarkier av det klassiska tillvägagångssättet. I organisationer med högst osäkra uppgifter som kräver mer omfattande problemlösning, är mindre formaliserade, betonas anställdas självkontroll och deltagande i beslutsfattande som effektivt. Sammanfattningsvis enligt dessa nyare studier, så skall ledare vara flexibel i att delegera och kontrollera anställda. (Hattangadi, 2015)

4 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att beskriva det coachande ledarskapet och hur företaget använder sig av detta sätt att leda. Jag undersöker även anställdas upplevelser av det coachande ledarskapet och vilka effekter det ger för medarbetarna. Frågeställningar som utformats till studien är följande:

- Hur upplever de anställda det coachande ledarskapet?
- Vilka är de effekter som ett coachande ledarskap ger på arbetsvälbefinnande?

2.1 Disposition

I detta arbete har jag utarbetat en disposition eller struktur över arbetets innehåll. Dispositionen började från en grov disposition som togs fram på papper, och har omarbetats och planerats till den disposition som arbetet har idag. Enligt Halvorsen 1992 s.135, så underlättas skrivandet ifall man utformar en tydlig disposition där man samlar noter och källor. När arbetet är klart är det ofta även nödvändigt att

omdirigera arbetets disposition för att få helhetsbilden av arbetet så tydlig som möjligt.

I inledningen presenterar jag bakgrunden med hjälp av referenser. I inledningen vill jag att läsare skall få en förståelse för mitt val av ämne och förstå bakgrunden och den teoretiska referensramen i mitt arbete.

I bakgrunden tar jag fasta på litteratur och artiklar i relation till de begrepp som finns som grund i arbetet. Begrepp som coaching, coachande ledarskap, hälsofrämjande ledarskap och traditionellt ledarskap är begrepp som presenteras utifrån litteratur och utgör bakgrunden och en stadig bakgrund för arbetet.

I teoretiska referensramen presenteras teorier och tidigare forskning med mer teoretisk karaktär som jag anser är relevanta för arbetet. De olika teorierna används som referens i slutdiskussionen där jag presenterar resultatet som jämförs med teorierna i den teoretiska referensramen.

Under rubriken syfte och frågeställning, presenteras syftet med studien kort och frågeställningarna som utformats till studien. I samma kapitel presenteras även hur avgränsningarna gjorts och dispositionen av hela examensarbetet.

I metodkapitlet finns metod diskussionen där jag beskriver vilka metoder används för att samla in data under studien. I kapitlet diskuteras även val av metod samt analysmetod och etisk reflektion och hur valet av informanter genomförts.

I analyskapitlet presenteras det empiriska resultatet av studien och knyts samman med teoretiska referensramen som jag valt till mitt arbete. Här knyts empiri tillsammans med teorin.

I slutsatsen diskuterar jag resultatet av studien. Jag presenterar slutsatser som jag kommit fram till och besvarar frågeställningen som jag haft på basen av empiriska resultatet och teoretiska bakgrunden.

5 Metod

När man påbörjar ett arbete bör man välja ifall man använder sig av kvantitativa eller kvalitativa undersökningsmetoder. Båda metoderna är likvärdiga men de passar till

olika saker beroende på vilken frågeställning man har. Man väljer metoden utifrån det som lämpar sig bäst för det man ämnar att undersöka. Vi kan med fördel även kombinera den kvalitativa och kvantitativa metoden i en och samma undersökning, principiellt finns ingen konkurrensförhållanden mellan dem. Däremot kan båda metoderna med sina starka och svaga sidor, förstärka varandra i en undersökning. Utifrån detta så är det naturligt att betrakta valet av metod som en fråga om vilken som passar bäst för det problemområde vi är engagerade i. (Holme & Solvang, 1997, s.75)

Den grundläggande likheten mellan dessa två metoder är att de har gemensamma syften, båda metoderna är inriktade på att ge en bättre förståelse av ett samhälle vi lever i och i hur grupper eller enskilda människor handlar och påverkar varandra. Den grundläggande skillnaden mellan metoderna kommer till uttryck i att vi med den kvantitativa metoden omvandlar information till siffror och mängder, som vi kan göra statistiska analyser från. Inom den kvalitativa metoden är det forskarens uppfattning eller tolkning av information som står i förgrunden, t.ex tolkning av referensramar, motiv, sociala processer eller sammanhang. Allt detta som har gemensam nämnare att vi inte kan omvandla dem till siffror. Det är utifrån detta inte särskilt överraskande att vissa förhållanden passar bäst för en kvantitativ och andra för en kvalitativ ansats. (Holme & Solvang, 1997, s.77-78)

5.1 Mixad metod

Som datainsamlingsmetod används i detta arbete kvantitativ enkätundersökning som kombineras med den kvalitativa metoden. Enkäten utformas så att insamlat data är relevant för frågeställningen och resultatet och den kvalitativ metoden används för att få ett bredare perspektiv på resultatet. I detta arbete skall jag undersöka hur den coachande ledarskapsstilen fungerar i praktiken i organisationen och ifall undersökningen stämmer överens med det som framkommit i litteraturen. Är det ett coachande ledarskap som man använder sig av i organisationen och fungerar den såsom det beskrivs i teorin, och vad ger det för effekter för arbetstagarna. De olika metoderna uppfattas som jämbördiga redskap för att samla in information. Många

gångar så är det en klar fördel att kombinera två metoder då de svaga och starka egenskaperna i varje metod tar ut varandra. Detta sätt att lägga upp en undersökning präglas av att vi går mera in på djupet istället för på bredden. Vi har färre enheter och strävar efter att få en tydligare helhetsbild av dem i relation till varandra och frågeställningen. (Holme & Solvang, 1993, s.85)

5.1.1 Semistrukturerad intervju

Anledningen till mitt val att använda kvalitativa metoden i arbetet är att jag vill undersöka relationer mellan människor på en arbetsplats. Den kvalitativa delen av undersökningen syftar på att ta del av den upplevda vardagen av coachande ledarskapet i organisationen medan den kvantitativa delen beskriver arbetstagarnas upplevelser i vardagliga arbetet av det coachande ledarskapet. Enligt Holme & Solvang 1993 s.92, så lämpar sig den kvalitativa metoden då man vill se något genom en annans ögon. Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal individer emellan. Forskaren har i denna situation minsta möjlighet att styra resultatet till åt ett visst håll, utan man strävar mot att de som intervjuas styr samtalets riktning. En grundläggande utgångspunkt för den kvalitativa forskningen är att man vill se handlingar, värden och normer som personen som studeras har.

I den kvalitativa datainsamlings arbetet används semistrukturerad intervju som metod. I den metoden är frågorna förutbestämda och alla frågor ställs till samtliga kandidater, i samma följd. Du väljer själv följdfrågor utifrån det som kandidaten berättar och inte utifrån det du vill att kandidaten ska berätta om. Alla kandidater får alltså samma huvudfrågor, vilket gör att alla behandlas lika och du får bedömningsunderlag – samtidigt som intervjun till viss del formas utifrån den intervjuades svar. Den här formen av intervjuer får ofta kandidaten att känna sig trygg och intervjun upplevs som ett samtal, snarare än ett "förhör". Men den röda tråden och frågebatteriet gör ändå att intervjun upplevs seriös och professionell. (Intervjuguiden, Academicwork.se)

5.1.2 Enkätundersökning

Den kvantitativa metoden lämpar sig för att samla data angående min första frågeställning, hur upplever de anställda det coachande ledarskapet? Den kvantitativa metoden bygger på att forskaren har en för-förståelse av ett ämne man skall studera. På basen av den för-förståelse som man har om ämnet, så kommer man fram till olika definitioner av problemet. Enligt Holme & Solvang 1993 s.152, så ger urvalet giltig information endast under förutsättning att vi mäter det vi vill mäta. Olika undersökningsspersoner skall möta samma intryck under hela undersökningen, men dessa intryck kan tolkas olika beroende på vilken verklighetsuppfattning man har. När vi samlar in information och analyserar den, är vi tillbaka i forskarens verklighetsuppfattning, och informationen omvandlas till statistiska enheter.

Då jag började arbetet med studien så började jag med att sätta mig in i ämnet. Jag har från tidigare gått kurser i ledarskap och även kurser i coachande, och satt in mig i ämnet ytterligare genom att studera litteratur och olika typer av avhandlingar. Detta för att ta reda på olika begrepp för att göra en bra teoretisk bakgrund som fungerar som stöd för studien. Utifrån den teori jag studerade samt diskussion med uppdragsgivaren, så har jag arbetat fram frågor som ligger som grund för studien. Under arbetets gång så används både induktivt och deduktivt angreppssätt, genom att jag utgår från befintlig teori och begrepp för att få fram relevanta frågor, deduktivt angreppssätt. Senare i studien används ett mera induktiv angreppssätt för att jämföra den empiri eller data jag samlat in med teorin som jag använder i teoretiska referensramen.

5.2 Hypoteser

Ett coachande arbetssätt kännetecknas av förståelse av vad som underlättar samt vad som hindrar gruppens utveckling mot framgång i relation till de organisatoriska målsättningar man gjort upp. Som medarbetare coachas man i att kunna identifiera

sin funktionella roll i olika arbetssammanhang och kunna relatera till målsättningarna. Coachingen som ledarskapsmetod blir mera målinriktad och konkret när den kan knytas till den funktionella rollen för sammanhanget. Till grund för detta examensarbete ligger det tre hypoteser:

- Om coachande ledarskapet är drivkraften för medarbetarnas förmåga att utvecklas som grupp till att bli högpresterande, så infrias de arbetsmässiga målen.
- Om information ges med ett coachande förhållningssätt, så tas det emot i högre utsträckning än information som ges med hierarkisk ordgivning.

5.4 Analyismetod

När man gjort de nödvändiga analyserna av siffermaterialet av den kvantitativa datan, så återstår det bara att tolka det resultat man kommit fram till. Tolkningen av resultatet handlar om att komma fram till resultat och alternativa förklaringsmöjligheter eftersom det resultat man kommer fram till alltid kan tolkas på flera olika sätt. Vår slutsats är alltid också då behäftad med en viss osäkerhet, men vår tolkning och diskussion av alternativa förklaringar syftar till att stärka tilltron på vår slutsats. Tolkningar av resultat bör ske utifrån de teorier man utgått från vid utformningen av problemställningen. De förklaringar man presenterar som sina slutsatser måste vara trovärdiga och bör kunna överensstämma med resultatet och individernas erfarenheter och föreställningar. (Halvorsen, 1992, s.129-130)

5.4.1 Innehållsanalys

Analysen av informationen som den kvalitativa intervjun ger är ofta en tidskrävande och omständlig process. Den huvudsakliga orsaken till detta är den form som informationen har. Ifall man jämför med den kvantitativa informationen som ofta är strukturerad och organiserad i kategorier, så är informationen som samlats in kvalitativt ostrukturerad efter den samlats in och måste struktureras och organiseras så den blir tolkningsbar. Från intervjun har vi information i form av inspelningar och stickordsanteckningar, materialet ligger således i en icke bearbetad form. Muntligt tal

är inte heller alltid lätt att förstå. Många formuleringar kan vara dunkla, och det händer att den som skriver intervjun inte kan tolka den information som fås av den intervjuade. Utskrifterna kan skickas till den som intervjuats så att den intervjuade kan jämföra och se att hans eller hennes åsikter avspeglas rätt i analysen. (Holme & Solvang, 1997, s.139-140)

5.4.2 Deskriptiv analys

Empiriska uppgifter har ett egenvärde i utredningar. När man analyserar information i ett specifikt fall, så är det viktigt att först granskar materialet och drar slutsatser innan man nya sammanställningar i form av t.ex tabeller. Det statistiska arbetet innebär att man samlar in data i form av siffror. Eftersom det sedan är svårt att hålla reda på hundratals siffervärden så försöker man sammanfatta väsentlig information. Detta sker vanligen genom att man sammansätter informationen, sätter ihop tal, anger procentandelar och centralmått (Eriksson & Wiedersheim-paul, 2011, s.120-121). Det mest använda centralmättet är medelvärdet, vilket används även i detta examensarbete då jag analyserar resultatet av enkätundersökningen. Siffror ger ökade möjligheter att både precisera information och att snedvrیدا den. I vardagligt tal menar man med statistik att man med hjälp av diagram eller tabeller sammanfattar datamaterial så man får en klarare överblick av resultatet.

5.5 Urval av informanter

Under ett möte med produktionsdirektören vid Snellmans som har rollen som coachande ledare över förmännen på avdelningarna, så gjordes en plan upp för hur urvalet till studien borde ske. Resultatet av diskussionen blev att göra korta enkätundersökningar på tre avdelningar som riktas till personalen. I kombination med dessa enkäter görs korta intervjuer med de coachande ledarna på avdelningarna samt med produktionsdirektören som har det övergripande ansvaret för ledarskapet på dessa avdelningar. Genom att mixa två metoder på detta sätt så får jag två synvinklar

på det coachande ledarskapet, och metodernas starka respektive svaga sidor tar ut varandra så att jag får en bredare kvalitet på resultatet.

För att förenkla insamlingen av kvantitativ data så används befintligt program som Snellmans använder i sina andra undersökningar. Enkäterna skickades till informanterna elektroniskt med programmet Webropol där frågeformulären också skapas. Jag använder mig även av samma program senare i analyserings skedet.

5.6 Etiska överväganden

Under forskningsprocessen så kan vi inte undslippa det faktum att man stöter på etiska problem då vi har samhällen och människor som studieobjekt. Holme & Solvang 1993 s32, beskriver forskningsetik som respekt för medmänniskor som är grundläggande utgångspunkt för all form av samhällsforskning. Det betyder för det första att man inte kan acceptera en forskningspraxis där människor görs till medel för att vissa mål skall uppnås, det gäller oavsett vilket värde målet har. Det innebär vidare att i vårt arbete skyddar psykisk och fysisk integritet för den enskilde som bidrar med information. Tystnadsplikten måste följas strikt och vi måste säkerställa att andra personer inte kan få reda på vem den enskilde respondenten är. Respondenterna skall inte heller luras att delta på falska premisser utan själv ta ställning till att delta, denna information bör också delges i form av följebrev och informerat samtycke till respondenterna. Informerat samtycke är en blankett som delas ut där det framgår Samtycke till att delta. Detta är det allmänna forskningsetiska kravet som säkerställer att deltagandet i forskning är informerat och frivilligt. I blanketten framgår studiens frivillighet och informationen måste göra det tydligt för forskningspersonerna vad det innebär att delta i studien. Samtycket är specifikt för enbart denna studie och kan inte gälla vid vidare forskning eller utredningar i allmänhet i fortsättningen. Samtyckesblanketterna undertecknas och samlas in av forskaren och sparas och arkiveras efter undersökningen blivit gjord.

6 Resultat

Vid Snellmans i Jakobstad är man tydliga med att man använder sig av det coachande ledarskapet i det dagliga arbetet. Fyra intervjuer gjordes i Mars månad 2022, med coachande ledare från tre olika avdelningar för att svara på frågan, vilka effekter det coachande ledarskapet har på de anställda i organisationen från en coachande ledares perspektiv, och hur coachande ledarskapet i organisationen korrelerar med teorin som beskrivs i teoretiska referensramen. Alla fyra intervjupersoner var väldigt pålästa på coachande ledarskapet och hur de skall agera i sina ledarroller i organisationen. Det verkar vara klart för en del av ledarna vilka resultat som man har som målsättning med implementeringen av det coachande ledarskapet i organisationen, medan en del beskriver att målsättningen har växt och blivit otydlig och uppföljning på resultat saknas. I detta kapitel går vi djupare in på resultaten av intervjuerna och enkätundersökningen för att sedan i diskussionsdelen sammanfatta och analysera mot forskningsfrågorna och teori.

Enkätundersökningen gjordes i början av April månad och svarstiden var två veckor. Enkäterna skickades ut elektroniskt via QR-kod och webb länk till respondenterna och totalt 63 svar samlades in till programmet Webropol för analys. Enkäterna var utformade så att de söker svaren på frågeställningen om hur medarbetarna på Snellmans upplever det coachande ledarskapet. Enkäten utformades så att frågorna söker svar på medarbetarnas upplevelser av hur grundbehoven, delaktigheten, tryggheten samt motivationen på sin arbetsplats. Resultatet presenteras nedan i resultatanalysen och svarar mot forskningsfrågan och teorin.

6.1 Resultat av intervju med innehållsanalys

När man analyserar materialet av intervjuerna som gjordes om hur intervjupersonerna arbetar med sitt coachande ledarskap i organisationen och jämför det med hur det beskrivs i teorin, så kan man se en stark korrelation mellan teorin och innehållet i intervjuerna. De gemensamma faktorerna som alla intervjuade

poängterar stark är betydelsen av att anställda skall komma fram till egna lösningar och känna delaktighet i det dagliga arbetet, vara i ständig utveckling (organisatoriskt och personlig) och att alla skall få bli sedda, bli lyssnad till och respekterade. Av resultatet lyfter jag fram fem teman som beskriver coachande ledarskapet på Snellmans. De fem teman som framkom av intervjuerna är: Delaktighet, ständig utveckling och självförverkligande, arbetshälsa, organisatoriska effekter på coachande ledarskap samt problem med coachande ledarskap.

Det coachande ledarskapet beskrivs i litteraturen vara mer motiverande för medarbetarna än andra ledarskapsformer. Det bygger på att man som ledare ska ha en hjälparroll som stärker och utvecklar medarbetarna i arbetet, skapa delaktighet och på det sättet öka prestationen inom företagen. Detta stämmer även väl överens med de coachande ledare som intervjuades på Snellmans och deras åsikter när det gäller coachingens fördelar i ledarskapet. I studien har det visat sig att organisationen är väl medvetna om att kommunikation (att bli sedd, hörd och bekräftad), trygghet och information är viktiga ingredienser för att få sina medarbetare engagerade och motiverade så de känner delaktighet i det som sker i organisationen. Det har visat sig vara viktigt är att man även ger feedback till medarbetaren på det som gjorts, både negativ och positiv sådan. Man arbetar även mycket genom att ställa frågor då man leder sin personal, och detta är viktiga verktyg för att medarbetarna själva ska komma fram till lösningarna. Ett sådant förhållningssätt skapar delaktighet och motiverar personalen till att samarbeta mot samma mål.

Då jag analyserar det empiriska materialet från Snellmans ser jag att de personerna som jag intervjuat är insatta i hur ett coachande ledarskap teoretiskt skall utformas för att det ska fungera bra på alla nivåer. Skillnaderna visade sig vara att störst mellan medarbetarnas medvetenhet vid Snellmans, och hur coachande ledarskapet tas emot av dem. Det finns stora skillnader i mottagligheten för coaching bland medarbetarna, och en stor del anser att det tar bort av den tiden som de annars hade haft med sin arbetsledare och att coachingen har utvecklats för att bli för teoretisk och nästinpå psykologi, vilket inte är coachande ledarskapets syfte. Det är också lätt att bilden av coachingen blir en form av terapi. Terapi handlar om psykiska skador som man läker och har inget med coachingen att göra, det är med andra ord viktigt att som

coachande ledare att göra en avvägning konstant för att coachingen inte skall ta fel riktning.

6.1.1 Delaktighet

Ledarna arbetar strategiskt med att bland annat använda sig av frågor vid problemlösningssituationer som medarbetarna kan själva komma med svar och lösningar på. Genom detta försöker man skapa delaktighet bland medarbetarna. Det verkar vara tydligt att man uppifrån är medveten om att man satsar på att ha ett coachande förhållningssätt i ledarskapet på de lägre nivåerna, och man arbetar aktivt med det coachande ledarskapet och erbjuder utbildningar och kurser i hur man arbetar med det coachande ledarskapet i det dagliga arbetet. Snellman Ab har en hälsosamt hierarkiskt uppbyggd organisation enligt intervju resultaten, och de anser att delaktighet finns på alla nivåer i organisationen vilket leder till att man på alla nivåer kan påverka sin arbetssituation.

“En ledare skapar ramar utgående från strategin och vart företaget är påväg, och sen skapar du trygghet och att medarbetarna känner sig sedd, hörd och bekräftad så har man en stark grund att stå på”

Nyckelfaktorer som de intervjuade relaterar till coachande ledarskap är att man som ledare inte ska lägga fram svaret utan att medarbetaren ska komma fram till det själv, man skapar alltså delaktighet. Inom Snellmans märker jag att ledarna beskriver att de arbetar strategiskt med att använda sig av frågor och att det är medarbetarna som ska komma med lösningar på de eventuella problem som kan uppstå under arbetsdagen. Det verkar finnas en tydligt syfte från ledarna att man ska arbeta aktivt med det coachande ledarskapet och man har fått delta i utbildningar i hur man ska arbeta med coaching i det dagliga arbetet. Respondenterna beskriver Snellmans som en hälsosam hierarkiskt uppbyggd organisation och de känner delaktighet i det som händer i företaget och att de kan påverka vad som sker i organisationen. Fullständig delaktighet anses dock vara svår att uppnå. Personalen är till mängden stor och det skiljer sig mycket mellan individer som är coachbara och icke coachbara vilket leder

till att inte alla är mottagliga för coachningen eller att man helt enkelt inte hinner och kan föra fram och skapa delaktighet i gruppen.

“Personligt så finns det ju problem i hur man rent praktiskt för fram det coachande ledarskapet så att man får det tillämpat dagligen och så man ser nyttan i enskilda medarbetaren”

“Även fast jag känner delaktighet och samspel med andra förmän, så känner jag ibland att skapandet av delaktighet nere på golvet inte alltid är så enkelt. Vissa människor arbetar bättre när en tydligare och rakare ledarskapsstil tillämpas”

6.1.2 Ständig utveckling och Självförverkligande

Självförverkligande är något man som coachande ledare på Snellmans försöker framkalla hos sina medarbetare. Den coachande ledaren har som uppgift att gräva fram människors potential. Detta kan inte ledaren självständigt framkalla, det handlar om att göra det i ett samspel med medarbetaren, detta är då själva coachande ledarskapet. Coachande ledaren ger stöd och hjälp till medarbetaren att hålla fokus på uppgiften så att de tillsammans skall hitta motivationen, öppna upp möjligheter och undanröja hinder för att skapa resultat. Intervjupersonerna beskriver att, vägen till självförverkligande hos medarbetare startar redan från coachande ledarens inställning till människan, och hur samarbetet mellan ledare och medarbetare sker:

“Egentligen så börjar det med vilken syn på människan du som coachande ledare har från grunden. Man utgår från inställningen att, hur hjälper jag denna människa att bli bättre? (man undanröjer hinder)”

“Det viktigaste i mitt ledarskap är att jag känner till territoriet utveckling, så att jag kan leda mina medarbetare i utveckling. Ifall jag inte känner till vad det innebär att vara i utveckling så kommer jag inte att kunna leda i en utvecklingsprocess”

Det coachande ledarskapet har funnits med i strategin på Snellmans redan i över tio års tid enligt respondenterna. Man har börjat se effekterna av att ha ett coachande förhållningssätt först på senare år då man fått utbildat ledare i coachande ledarskap

och implementeringen kommit igång på lägre nivåer. Under förmans utbildningarna har man skapat underlag samt att man tagit i bruk ett månatligt ledarskapsforum. I ledarskapsforumet samlas man kring coachande ledarskapet och frågor kring utvecklingen av ledarskapet i organisationen en gång varje månad. Forumets syfte är att man skall delta från alla ledarskapsnivåer, allt från de coachande ledarna på avdelningarna till koncernens vd, för att samstämman kring hur man leder sig själv och frågor kring ledarskap men även tidsplanering, effektivisering samt hur man leder team osv. för att få ett så samstämmigt ledarskap på alla nivåer i organisationen som möjligt. Enligt intervjuerna så är detta ett bra sätt att samspela i ledarskapet men ofta svårt att få deltagande från alla nivåer, vilket gör att forumets syfte inte alltid realiserar.

“Jag tänker att allt behöver utvecklas. För alternativet är att vi avvecklas, för att världen omkring oss utvecklas”

Sparring är en annan metod som används vid Snellmans som stöd åt coachande ledare. Sparringens syfte är att man har en sparringpartner som man kan samtala med kring coachande ledarskapet. Under sparringen får man som ledare uttrycka sig om sina svårigheter man har angående ledandet av medarbetare och den andra parten finns till för att lyssna och utmana för att komma fram till lösningar på de eventuella problem man har i en situation. Sparringen är tänkt att finnas tillgänglig för alla coachande ledare i organisationen, men full implementering är inte nådd ännu i organisationen.

6.1.3 Arbetshälsa

Välbefinnande i arbetet innebär att det skall kännas bra att gå till jobbet enligt intervjupersonerna. Man blir sedd, hörd, respekterad och känner sig välkommen. Arbetsuppgifterna är motiverande och medarbetaren känner att han är till nytta för organisationen. Organisationens tar väl hand om medarbetarna och välbefinnande i arbetet påverkas av den egna hälsan men också av familjen och det egna privatlivet. Kännedom om förväntningar, egna målsättningar och hela arbets teamets målsättningar påverkar också välbefinnande i arbetet där ledarskapet och andra

verktyg har stor betydelse. Välbefinnande i arbetet påverkas också av att kärnuppgifter är tydliga och klar men även av arbetsmängden, kompetensen och möjligheten att påverka hur arbetet utförs.

Välbefinnande i arbetet påverkas också av hur man arbetar tillsammans, dvs. förtroende och ömsesidig respekt, öppen kommunikation, möjligheten till feedback, en känsla av delaktighet, uppskattning och gemensamma regler och framför allt gemensamma mål. Välbefinnande i arbetet påverkas också av medarbetarnas förtroende för företagsledningen och tvärtom. Arbetsgivarens stöd i medarbetarnas olika livssituationer anses också viktigt för välbefinnande i arbetet. Genom gott samarbete på alla nivåer i organisationen, utvecklas välbefinnande på arbetsplatsen vilket gynnar såväl medarbetaren, arbetsgemenskapen, företaget och i slutändan hela samhället. Respondenterna tar även fasta på detta i intervjuerna när de beskriver coachande ledarens uppgifter att skapa samarbete i en ständig förbättringsprocess.

“Jag satsar på personlig utveckling i mitt ledarskap. Jag som coachande ledare vill att människor skall välja det som är svårt och övervinna dessa saker på egen nivå.”

Som svar på frågan, bidrar det coachande ledarskapet till ökad arbetshälsa, så finns det inte ett klart ja eller nej respons. Coachande ledarna på Snellmans är övertygade om att så är fallet och då man jämför respondenternas svar med teorin så styrker resultatet en positiv inverkan på arbetshälsa. Ifall vi utgår från att arbetshälsa utgörs av flera faktorer som motivation, delaktighet, samhörighet samt trygghet och analyserar respondenternas svar och resultat av enkätundersökningen, så kan vi konstatera att respondenterna visar på högt medelvärde när man undersöker dessa faktorer skilt för sig. En hälsosam arbetsplats är en sådan där arbetstagare och ledare samarbetar i en förbättringsprocess för att främja arbetshälsa på arbetsplatsen vilket man även gör på Snellmans. En hälsosam arbetsplats ger även känsla av säkerhet och välbefinnande och baserar sig på behov som säkerhet och välbefinnande i den psykosociala arbetsmiljön inklusive organisering av arbetsuppgifter och kultur.

6.1.4 Organisatoriska effekter av coachande ledarskap

Alla som arbetar i ett företag ska prestera för att nå önskat resultat. För att öka anställdas prestationer behövs kontinuerlig utveckling av lärande, arbetssätt, egenskaper och kompetens. Attityder och värderingar påverkar allas prestationer och därigenom resultatet. Alla kan öka sin prestation, inte genom att arbeta fler timmar utan arbeta effektivare under arbetstiden, men det tar också tid att förändras. Därför är det viktigt att anställda får stöd i utvecklingsprocessen och här kan man med ett coachande förhållningssätt se fördelarna enligt respondenterna. Respondenterna anser även att coachande ledarskapet har direkt inverkan på prestationen hos medarbetare:

“Det ger en ökad prestation som man är ute efter i all ledarskap. Det leder till även ekonomisk vinning, vi får mera effekt ur organisationen då folk är mera fokuserade. Och därifrån börjar ju allt”

“Med människor som är i utveckling så kommer processerna våra att utvecklas. Vi kommer att få effektiv produktion, modern utrustning och vi kommer att vara i framkanten organisatoriskt”

Det som är återkommande som man arbetar med som coachande ledare, är att kommunikationen, feedback, stöd, hjälp till självhjälp och att coachande ledarna ger sina medarbetare verktygen så att de kan lösa problemen själva och genom detta, självständigt ta ansvar för sitt arbete. Det råder dock delade meningar kring att, ifall man med en mer ansvarstagande personal frilägger tid för chefen så att den kan arbeta med andra saker. En del av de coachande ledarna anser att det coachande förhållningssättet är mer tidskrävande och tar upp mera av deras tid som är borta från tiden de skulle kunna satsa direkt på sin personal, medan andra har åsikten att det frigör mer tid till att sköta andra ärenden. Även medarbetarna ifrågasätter vart tiden som tidigare blev satt på personalen nu används, då de känner att förmännen inte finns tillgängliga på samma sätt som tidigare. Effektiviteten är något som man anser både i teorin och inom organisationen förbättras med hjälp av det coachande ledarskapet, här finns dock inte uppföljning som ger stöd för åsikterna att effektiviteten har förbättrats pga. just coachande ledarskapet.

På högre nivåer är coachande ledare vid Snellmans övertygade om att man tjänar resultatmässigt på ett coachande ledarskap. Personalen blir mer effektiv och det blir bättre kvalitet på produkter och tjänster. Det poängteras också i intervjuerna att med coachande förhållningssätt så minskar man sjukfrånvaro och ökar motivationen och arbetshälsan hos sina medarbetare.

“Vi minskar sjukfrånvaro, vi skapar lojalitet mot företaget. Vi blir dessutom en samhällsmotor egentligen. Vi utbildar människor som även kommer att göra skillnad på andra områden i samhället också”

“Vinsten med ett coachande ledarskap är även ekonomisk. Jag tänker att med ständiga förbättringar, man vågar testa och vågar förbättra. Men även trivseln, man skapar engagemang, så jag tänker att vi både får bättre trivsel och ekonomisk vinning av coachande ledarskapet”

Det som jag sett under studiens gång är att organisationens förmän använder sig av coachande ledarskap och medarbetarna anses blivit mera motiverade sedan coachande förhållningssättet implementerats. Det som man särskilt vid Snellmans lyfter fram är personlig utveckling och trygghet som viktiga resultat av coachingen. Det man saknar på Snellmans är uppföljning av resultaten. Man har ingen data som styrker åsikterna att organisationen får ekonomisk vinning, mindre sjukfrånvaro, ökad motivation eller friska personal av att ha ett coachande förhållningssätt, även fast man starkt poängterar det i intervjuerna och även i organisationens grundstrategi. Man kan enligt coachande ledare se på trivsel undersökningarna att personalen trivs bättre men man har inte tillgång till datan som styrker att detta är beroende på implementeringen av just coachande ledarskapet, vilket vore intressant att kunna ta del av.

En del är av åsikten att man inte behöver kunna mäta resultatet av ledarskapet, men här råder olika åsikter inom organisationen. Ifall man nämner i grundstrategin syftet med att man implementerat coachande ledarskap är ekonomisk vinning, mindre sjukfrånvaro, motiverad personal och bättre arbetshälsa, så borde man även mäta avkastningen för att kunna utveckla sina system, speciellt då man har klara åsikter om att detta kan åstadkommas med ett coachande ledarskap. Vid Snellmans har man även ett bonussystem för att minska på sjukfrånvaron på avdelningarna, så här

kolliderar två syften och det finns ingen data för vilka förändringar beror på bonussystemet och vilka som beror på implementeringen av coachande ledarskapet. Här kan man tydligt se en utvecklingsmöjlighet för att implementera system för att kunna mäta ROI (Return of investment) och arbetshälsa i relation till ledarskap.

6.1.5 Problem med Coachande ledarskap

Ju större en organisation blir, desto svårare är det för medarbetare och ledare att vara medveten om allt som händer och desto mer troligt att specialisttjänster blir skapade för att dela upp det arbete som ska göras. Detta leder ofta till att arbete utförs i "silos", silon som metafor i arbetsvärlden hänvisar till grupper av människor som arbetar isolerade från varandra. Med det coachande ledarskapet har man som syfte att skapa samarbete och kommunikation mellan grupperna men detta är inte alltid helt lätt i stora organisationer. Breaking down silos" ett av de vanligaste skälen för omorganisationer inom ett företag, eftersom det är känt att denna isolering av olika arbetsgrupper leder till ineffektivitet. Under intervjuerna så tar coachande ledarna även fasta på dessa saker:

"Största riskerna är ifall man lyckas implementera en perfekt coaching i ledarskapet och man inte har ett ledningssystem som ser till helheten"

"Problemen uppstår ifall jag som coachande förman i produktionen inte är kopplad ihop med försäljningen och andra enheter. Vi bygger våra egna starka "tält" som inte kopplas till helheten så att säga"

Silo fenomenet är människor i sina enskilda områden arbetar med frågor som direkt relaterar till hälsan och även ledarskap, men de är ofta omedvetna om, och till och med arbetar på tvärs med var och en för övrigt och har omedvetet skapat målsättningar som skiljer sig från varandra, detta kan man känna igen av respondenternas svar på Snellmans. Detta "silo fenomen" kan inte skyllas enbart på att ledarskapet inte fungerar adekvat men ledarskapet är en bidragande faktor, speciellt ifall man inte har ständig uppföljning och utvärdering i organisationen som helhet. Det finns inget tydligt gemensamt syfte med implementeringen av ett

coachande ledarskap även fast man var för sig känner att man har ett klart syfte med sitt ledarskap.

Att kunna visa på faktiska effekter av coachande ledarskapet, ändrar spelplanen helt. Hur mäter man avkastningen av investeringar som gjorts med coachingen? Enligt min studie och intervjuerna så framkommer i resultaten att coachande ledarna på Snellmans inte ser mycket nackdelar med att ha ett coachande förhållningssätt, men man har ingen tydlig uppföljning av avkastningen. Från de coachande ledarnas synpunkt så är de största nackdelarna med coachande ledarskapet att det är mera tidskrävande och ledarskapet går långsammare, men det finns även synpunkter på svårigheterna i att just se avkastningen hos de enskilda medarbetarna på olika nivåer:

“Jag tänker att på ett vis så går allt långsammare. För att det tar mera tid i början av en process åtminstone”

“Ifall man inte skulle ta alls hänsyn till medarbetaren utan använda dem som “robotar” som man bara ger en målsättning och sedan en verkställnings order åt så skulle själva processen gå fortare. Resultatet skulle dock bli sämre men man skulle spara tid”

Under intervjuerna så framkommer det ofta att man på Snellmans utvärderar processen istället för själva resultatet. Att utvärdera processen handlar om att vi ställer coachande frågor om vad som har gjort att vi kommit så långt i coachande ledarskapet, vilket också är en faktor för lyckat ledarskap men det berättar mindre om själva avkastningen av coachande ledarskapet, som är för organisationen viktigt att kunna få ett mätbart resultat på.

“Personligen ser jag inga nackdelar med det coachande ledarskapet. Men jag ser att det finns nackdelar ifall man tror att man måste välja att vara endera coach eller ledare”

“Man behöver våga vara ledare också, man behöver vara så trygg att man vet vart vi är påväg. Man behöver kunna visa på vägen, att hit skall vi. Det vill säga man har tydlig målsättning och man ställer frågan; hur kan ni hjälpa mig?”

Som tidigare nämnt så kommer coachande ledarskapet inom en organisation att framstå som en svart låda så länge resultatet inte kartläggs. På Snellmans är man noggrann med att kartlägga själva ledarskapet, och man utvärderar sig själv som ledare och genom sparring och ledarskapsforum utvärderar man även sina kollegor i

ledarskapet. Det som ännu saknas är utvärderingen av själva effekterna av ledarskapet. Man har ingen utvärderingsmodell som fungerar för att utvärdera vilka effekter det coachande ledarskapet har organisatoriskt och på alla nivåer. Detta är inte enkelt, men ett måste, för att man skall kunna motivera till fortsatt utveckling.

6.2 Enkätundersökning

När man analyserar respondenternas svar så kan man konstatera att man på Snellmans har en mycket lojal personal som till stor del upplever att de är nöjda i sitt arbete. Organisationens förväntningar på vad de skall vinna med det coachande ledarskapet är ökad arbetshälsa, lojal och motiverad personal som känner delaktighet i sitt arbete, alla skall bli sedda, hörda och bekräftade. Resultatet delas in och analyseras i tre olika underrubriker, där grundbehoven, delaktighet och motivation analyseras separata för sig för att få ett mera ingående resultat på de tre delarna som är centrala delar i ett coachande ledarskap. Resultatet av enkäterna visar att medarbetarna upplever att de blir sedda, hörda och bekräftade i sitt dagliga arbete och beskriver ledarskapet på ett sådant sätt som stöds av teorin kring ett coachande förhållningssätt i ledarskap. Det framkommer även kritik till ledarskapet som framförs i de öppna frågorna av respondenterna.

Respondenternas totala andel är 63 stycken. Åldersfördelningen varierar medan största delen är mellan 20 och 40 år gamla.

Din ålder?	n	Procent
20-30år	22	34,9%
31-40år	22	34,9%
41-50år	13	20,6%
51-60år	5	8,0%
Äldre än 61år	1	1,6%

Majoriteten av respondenterna är fastanställda och har inget ansvarsområde i sitt dagliga arbete. Bland respondenterna finns även 9 linjeansvariga, 2 processägare samt 1 person som titulerar sig som arbetsledare.

Typ av anställning?	n	Procent
Fast anställning	54	85,7%
Vikariat, Säsongsanställning	9	14,3%

Har du något ansvarsområde i ditt arbete	n	Procent
Processägare	2	3,1%
Arbetsledare	1	1,6%
Linjeansvarig	9	14,3%
Teamledare	2	3,2%
Inget ansvarsområde	49	77,8%

6.2.1 Medarbetarnas upplevelser av att grundbehoven uppfylls

Coachande ledarskap utvecklar din medarbetares kompetens, motiverar dem och gör dem mer självgående. För att få ett resultat på medarbetarnas upplevelser om huruvida grundbehoven uppfylls på deras arbetsplats så svarade respondenterna på två frågor, där den första beskriver grundbehov som tillgång till mat, pauser och arbetsgemenskap, och den andra frågan som beskriver trygghetskänslan på arbetsplatsen.

Lojaliteten bland medarbetarna på Snellmans är hög, hela 71% svarar att de om fem år arbetar kvar på Snellmans medan 21% svarar vet ej och 8% svarar att de arbetar inom ett annat yrkesområde.

Hur ser du på din framtid om 5 år?	n	Procent
Arbetar fortfarande kvar på Snellmans	44	71,0%
Arbetar med likadana uppgifter åt en annan arbetsgivare	0	0,0%
Arbetar inom annat yrkesområde	5	8,0%
Vet ej	13	21,0%

På frågan om grundbehoven visar resultatet att respondenterna känner starkt att deras grundbehov uppfylls på arbetsplatsen. Grundbehov som tillgång till mat, pauser och arbetsgemenskap är det mest grundläggande av behov som måste uppfyllas och är starkt knutet till nästa nivå av grundbehov som är trygghetsbehovet. Respondenterna anser att grundbehoven uppfylls på deras arbetsplats och resultatet gav ett medelvärde på 4,4 av 5.0.

	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	0	1	8	17	37		63	4,4	5,0
	0,0 %	1,6 %	12,7 %	27,0 %	58,7 %		100%		
n	0	1	8	17	37		63	4,4	5,0

Respondenterna fick svara på en fråga där de värderade trygghetskänslan i arbetet i relation till ledarskapet. Resultatet visar även här starkt att respondenterna har stark känsla av trygghet i sitt arbete och känner tillit till sina ledare och resultatet får ett medelvärde på 4,4 av 5,0.

Jag känner mig trygg i mitt arbete, kan lita på min ledare									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	0	0	6	25	32		63	4,4	5,0
	0,0 %	0,0 %	9,5 %	39,7 %	50,8 %		100%		
n	0	0	6	25	32		63	4,4	5,0

6.2.2 Medarbetarnas upplevelse av delaktighet

Resultatet är splittrat när man ser på medarbetarnas åsikter om hur de upplever delaktighet i sitt dagliga arbete. Medelvärdet på frågan; Jag känner mig delaktig i utvecklingen av mitt arbete, är 3,7 och 41,9% av medarbetarna är delvist av samma åsikt eller instämmer endast i låg grad. Om man då tittar på frågan som svarar motsvarande på ifall man anser sin förman vara kontrollerande och hierarkisk så finns korrelationer som styrker validiteten av resultatet på delaktighets frågan. Av 41,9% som beskriver delvist eller låg grad av delaktighet så finner vi i nästa tabell 39,7% av respondenterna som beskriver sin förman som delvist eller hög grad av kontrollerande ledarskap. Resultatet visar också dock att 58,1% av respondenterna känner hög grad av delaktighet jämfört med 60,3% som beskriver låg grad eller inget kontrollerande ledarskap på sin arbetsplats.

Jag känner mig delaktig i utvecklingen av mitt arbete									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	0	7	19	20	16		62	3,7	4,0
	0,0 %	11,3 %	30,6 %	32,3 %	25,8 %		100%		
n	0	7	19	20	16		62	3,7	4,0

Min arbetsledare är kontrollerande och hierarkisk									
	1	2	3	4	5		Total	Medelv ärde	Median
	23	15	19	6	0		63	2,1	2,0
	36,5 %	23,8 %	30,2 %	9,5 %	0,0%		100%		
n	23	15	19	6	0		63	2,1	2,0

När vi tittar vidare på resultaten av enkäterna ser vi att respondenterna har en bra teamkänsla och känslan av acceptans från kollegor och ledare är hög. Medelvärdet i acceptans frågan är 4,3 varav 79,4% av respondenterna anser att de i hög grad känner att de blir accepterade av kollegor och ledare. 19% svarar att de delvist känner acceptans och endast 1,6% är starkt av annan åsikt i frågan.

Jag känner mig accepterad av kollegor och ledare									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	0	1	12	17	33		63	4,3	5,0
	0,0 %	1,6 %	19,0 %	27,0 %	52,4 %		100%		
n	0	1	12	17	33		63	4,3	5,0

72,6% av respondenterna anser att de ges rum och uppmuntras att uttrycka sina egna åsikter och ideer i sitt arbete. Endast ett fåtal och 4,8% av respondenterna är starkt av annan åsikt medan 22,6% är kluven i frågan och anser att de endast delvist uppmuntras till att uttrycka sina åsikter.

Jag uppmuntras uttrycka mina egna åsikter och ideer									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	1	2	14	19	26		62	4,1	4,0
	1,6 %	3,2 %	22,6 %	30,7 %	41,9 %				
n	1	2	14	19	26		62	4,1	4,0

Jag känner att ledaren värdesätter min prestation									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	1	2	16	20	23		62	4,0	4,0
	1,6 %	3,2 %	25,8 %	32,3 %	37,1 %		100%		
n	1	2	16	20	23		62	4,0	4,0

Respondenterna anser att ledaren på Snellmans värdesätter deras prestationer om man utgår från tabellen ovan. När man jämför resultatet i tabellen mot svaren på de öppna frågorna så korrelerar inte statistiken då de öppna frågorna visar annat resultat då vi ställer frågan ifall respondenterna känner att de får feedback i sitt arbete. Enligt tabellen så anser 69,4% av respondenterna att ledaren värdesätter deras prestation i hög grad. 25,8% är delvist av samma åsikt medan ett fåtal är starkt av annan åsikt. Av 63 respondenter så väljer 39st att svara på den öppna frågan om feedback. 20 av 63 respondenter anser att de får feedback regelbundet medan 19st anser att de inte får feedback eller att feedbacken dröjer för länge och det finns ingen regelbundenhet i hur man ger den. Av öppna frågorna så anser totalt 43st att de inte får feedback eller väljer att inte svara alls, vilket ger ett resultat på 71,6% som anser att de endast i låg grad eller inte får feedback alls i sitt arbete.

6.2.3 Medarbetarnas upplevelse av motivation

Respondenterna svarar att de i hög grad eller instämmer helt i 74,6% av fallen att deras arbetsbörda är precis lagom. 15,9% är delvist av samma åsikt och 9,5% är starkt av annan åsikt. Studien tar inte i beaktande ifall de som har starkt avvikande åsikterna anser att arbetsbördan är för hög eller för låg. Medelvärde på resultatet är 3,9.

Min arbetsbörda är precis lagom									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	0	6	10	30	17		63	3,9	4,0
	0,0 %	9,5 %	15,9 %	47,6 %	27,0 %		100%		
n	0	6	10	30	17		63	3,9	4,0

Starkt förknippat med arbetsbördan är förstås lönen för det arbete man gör. Medelvärdet för resultatet i lönefrågan är 3,2 jämför med arbetsbördans medelvärde på 3,9. Det finns dock större spridning i resultatet där endast 7,9% instämmer helt att deras lön motsvarar arbetsbördan. 34,9% är starkt av samma åsikt medan 33,3% delvist av samma åsikt. Totalt 23,9% av respondenterna anser att lönen inte motsvarar det arbete de utför.

Min lön motsvarar det arbete jag utför									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	3	12	21	22	5		63	3,2	3,0
	4,8 %	19,1 %	33,3 %	34,9 %	7,9 %		100%		
n	3	12	21	22	5		63	3,2	3,0

Resultatet av respondenternas svar på frågan om arbetsuppgifterna är givande och intressanta visar på att en stor del anser att det de jobbar med är intressant och givande. 22,2% av respondenterna är helt av samma åsikt och anser att deras arbete är givande och intressant och 36,5% är även starkt av samma åsikt. 28,6% av respondenterna är delvist av samma åsikt och totalt 12,7% anser att deras

arbetsuppgifter i låg grad eller inte alls känns som intressanta eller givande. Respondenterna är från tre olika avdelningar som har helt olika typ av arbetsuppgifter, och i resultatet delas de inte in i skilda grupper så man kan inte se skillnader ifall en avdelning har intressantare uppgifter än den andra men man kan anta att så vore fallet ifall man skulle dela in respondenternas svar avdelningsvis. Resultatet har därför en ganska bred spridning då alla respondenter finns samlade i samma tabell.

Mina arbetsuppgifter är givande och intressanta									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	2	6	18	23	14		63	3,7	4,0
	3,2 %	9,5 %	28,6 %	36,5 %	22,2 %				
n	2	6	18	23	14		63	3,7	4,0

Arbetsbördan, lön och att man som individ känner att man gör något meningsfullt sammanfaller allt i hur motiverad medarbetaren är att utföra sitt arbete. Medelvärdet för alla dessa tre delar blir 3,6 och går att jämföra med resultatet 4.0 som är medelvärdet på frågan; jag är motiverad att utföra mitt arbete som finns i tabellen nedan. Hela 79,3% av respondenterna känner hög grad eller instämmer helt i frågan om motivation i sitt arbete. 14,3% är delvist av samma åsikt medan endast ett fåtal känner låg grad av motivation eller ingen motivation alls.

Jag är motiverad att utföra mitt arbete									
	1	2	3	4	5		Total	Medel värde	Median
	1	3	9	31	19		63	4,0	4,0
	1,6 %	4,8 %	14,3 %	49,2 %	30,1 %		100%		
n	1	3	9	31	19		63	4,0	4,0

Coachingen använder man på Snellmans för att få medarbetarna mer motiverade då de får känna delaktighet och komma fram till olika lösningar självständigt. Delaktighet och motivation lyfts fram i teorin som två viktiga faktorer i det coachande ledarskapet. Det coachande ledarskapet anses i litteraturen vara mer motiverande för medarbetarna än det traditionella eftersom det bygger på att man som chef ska ha en hjälparroll som stärker och utvecklar medarbetarna i arbetet och på så sätt öka prestationen inom organisationen. I studien har det visat sig att coachande ledarna är medvetna om hur viktig kommunikation och information är för att få sina medarbetare engagerade. De får en känsla av delaktighet i det som sker i företaget vilket också visat sig viktigt.

6.2.4 Kommentarer från de öppna frågorna om feedback och ledarskap

Enligt resultaten av intervjuerna av coachande förmän så anser man att feedback är en viktig del i en förmäns arbete för att skapa en motiverad och delaktig personal. Respondenterna i studien fick med egna ord svara på öppna frågan i enkäten: känner du att du får feedback av din förman, och hur visar det sig? Enligt svaren på de öppna frågorna så är resultatet rätt så splittrat men en stor del av respondenterna anser att de får bra och rak feedback från sin förman, även negativ feedback anses att framförs på ett sådant sätt att det ger en positiv verkan för fortsatt utveckling. Citaten nedan är urplock ur enkäterna av de mer förekommande svaren i undersökningen:

“Får feedback. Snabb respons och raka svar”

“Jag får bra feedback. Jag har lätt att prata och närma mig min förman i alla ärenden”

“Min förman ger feedback på mitt arbete, och visar praktiskt hur jag kan förbättra mitt arbete”

“Jag får även konstruktiv feedback om hur jag skall göra saker bättre, vilket jag uppskattar”

“Om något inte går som det ska, så diskuterar vi tillsammans hur vi skall göra det bättre”

“Uppmuntras och sporras av min förman. Får även kritik och feedback när jag förtjänar det”

På Snellmans så är man mottaglig för feedback och av totalt 63 respondenter så väljer 39 (61,9%) att svara på den öppna frågan om feedback. De flesta av de 39 svaranden anser att de får regelbunden feedback medan 24 (38,1%) som valde att inte svara på frågan lämnar utanför resultatet. Av 39 svar så anser 8 respondenter att de inte fått eller får för sällan feedback i sitt dagliga arbete. En del av respondenterna efterfrågar även motiveringar när olika beslut genomförs för att kunna känna sig delaktiga i arbetet. Citaten nedan är urplock ur enkäterna:

“Ja! Men senare, ofta månader efter”

“Har inte fått feedback hittills i mitt arbete”

“Får ibland feedback. Måste oftast fråga efter för att få respons”

“Är nöjd med min arbetsledare. Förstår dock inte alltid varför vissa beslut blir gjorda och skulle uppskatta i sådana fall motivering för att jag skall känna delaktighet i mitt arbete”

De vinster som man också får är att man genom feedback ger sina medarbetare möjlighet att utvecklas och stärkas i sina yrkesroller. Detta är något som organisationen tjänar på. Det som kommer fram i studien är att, man som förman vill bygga upp en bra relation med sina medarbetare så att man snabbt kan uppfatta om någon inte mår bra eftersom organisationen påverkas negativt om personal är

sjukskrivna. Detta borde man teoretiskt kunna förebygga med hjälp av det coachande ledarskapet, men i en stor organisation som Snellmans så visar det sig att det är rätt så svårt och tidskrävande att implementera och man borde också kunna mäta resultaten för att kunna följa med utveckling och reagera innan medarbetarna börjar reagera negativt mot systemen.

Respondenterna gavs möjligheten att svara på frågan: Vet du om att din förman använder sig av det coachande ledarskapet? Om ja, på vilket sätt visar det sig? Endast 28 (44,4%) av respondenterna valde att svara på den öppna frågan varav 16 respondenter anser att de känner igen ett coachande förhållningssätt i sin ledare medan 12 respondenter anser att de inte vet om att ledaren använder sig av det. Åsikterna i kommentarerna varierar kraftigt. En stor del av de svarande anser att de har en coachande ledare som tar alla i beaktande och bryr sig och lyssnar till allas åsikter. En del känner även igen och beskriver ledarens frågande attityd vilket kännetecknar för ett coachande förhållningssätt.

“Till viss del. De ställer frågor istället för raka svar”

“Ja han är en bra chef. Bryr sig och lyssnar”

“Ja han håller regelbundet palaver där man där han går igenom vad som varit bra under veckan och hur jag påverkat med mitt eget arbete osv”

“Han har en frågande attityd och låter mig tänka efter”

“Ja. Han försöker att vi själva skall berätta via frågor om hur arbetet går och vilka förväntningar man har över kommande utmaningar”

“Ja. Vi har regelbundna utvecklingssamtal”

“Det visar sig genom att han på ett genialiskt sätt vägleder oss till att använda vårt eget förnuft. Dikterar eller missbrukar inte sitt ledarskap mot mig”

“I form av veckovis hjärntvättning. En mycket stödjande ledare som ger alla möjlighet att blomma ut på sitt eget sätt”

Det framkommer även kritik mot det coachande ledarskapet. Respondenterna beskriver avsaknad av tid med sina ledare då ledarens tid numera går åt till möten

och skolningar, och en del beskriver att ledarskapet blivit för teoretiskt och efterfrågar ett tydligare ledarskap. Respondenterna anser att det främst är avsaknaden av tid som ledaren är nere på avdelningarna med medarbetarna som är största problemet med coachande ledarskap på Snellmans

“Känns som vi fokuserar väldigt mycket på att utbilda våra förmän. Vi bör fokusera mera på personalens välmående så att förmännen är tillgängliga för personalen. I dagens läge är förmännen upptagna med möten och utbildningar, var finns tiden som de skall lägga på personalen”

“Han är ofta på skolningar eller möten. Är det ledarskap?”

“Kontakten mellan förmän och anställda mindre än tidigare”

7 Diskussion

Vad är det vi ser, och vad är det vi inte ser? Vad anses vara viktigt eller värdefullt i att ha ett Coachande förhållningssätt i sitt ledarskap? Även om finns många fördelar med ett coachande förhållningssätt i ledarskapet, så kan det också vara bra att ha förståelse för några av de nackdelar denna typ av ledarstil kan komma att föra med sig.

För vem passar det att ha ett coachande ledarskap? Företag eller organisationer i förändringsprocess som vill bryta med en gammal kultur och staka ut en ny kurs framåt? Fördelar och nackdelar med olika ledarskapsprocesser tas upp samt kostnads- och tidsåtgång vid implementering av ett coachande förhållningssätt i en utvecklingsprocess. Beroende på personalens storlek, så kan ett coachande förhållningssätt vara väldigt tidskrävande och kan därför bli kontraproduktivt. Fördelarna är att å andra sidan är att, ledarskapet anpassas efter organisationens och medarbetarnas mognads- och kunskapsnivå vilket har positiva effekter i praktiken eftersom vi vet att ett effektivt och medvetet ledarskap ger effekter som ökad produktivitet, ökad motivation, minskad sjukfrånvaro, nöjda medarbetare samt goda förutsättningar till att nå mål och resultat.

7.1 Resultat diskussion

Enligt min studie av hur coachande ledare vid Snellmans i Jakobstad arbetar med det coachande ledarskapet, så ser jag att de är medvetna om att man som coachande ledare coachar och att man som medarbetare coachas av sin ledare. Då man har ett coachande förhållningssätt till sina medarbetare så är just medvetenheten om att man coachas och är mottaglig för detta av stor vikt för att man skall lyckas med coachningen. Coachingen används för att få medarbetarna mer motiverade, och att de själva ska komma fram till lösningar på egen hand, man försöker alltså skapa delaktighet. Motivation och delaktighet är något som lyfts fram starkt vid Snellmans som viktiga resultat av coachande ledarskapet.

Enligt teorierna jag presenterat tidigare så finns centrala begrepp i det coachande ledarskapet som man som ledare använder sig av när man leder sin personal. Det är viktigt att man frågar frågor och ger stöd och feedback åt medarbetarna i sin väg mot utveckling för att skapa delaktighet och för att de själva skall börja ta ansvar för sina uppdrag inom organisationen. Berg 2007 s.13-15, stöder detta i litteraturen och anser att feedback, frågor och att ge alternativa förslag till saker för att den som coachas på ett bra sätt ska nå sina mål både på det personliga och på organisatoriska planet är viktiga faktorer i coachandet.

Burton 2010 s.62, anser också att delaktighet, att involvera medarbetare och deras representanter, är viktigt för att få konsekventa resultat. Medarbetare som berörs och deras företrädare måste tillsammans vara involverade på ett meningsfullt sätt i varje steg i processen, från planering till implementering och utvärdering. Medarbetare och deras företrädare får helt enkelt inte endast bli "informerad" om vad som händer i en process, utan måste få vara aktivt delaktiga, deras åsikter och idéer skall beaktas och detta skapar delaktighet och gott samarbete i arbete mot ett högre mål. Den coachande ledaren skall skapa delaktighet genom vägledning till gruppmedlemmar, och ge rimlig autonomi för sina underordnade och tillåta alla att delta i gruppen

Hilmarsson 2016 s.193, beskriver att man som ledare behöver kunna genomföra effektiva förändringar så att du kan få din personal att medverka, skapa välmående

och prestera. Tyvärr så återkommer en negativ bild av förändringar ofta pga. att förändringar misslyckas i stor del av fallen. Några faktorer som gör att förändringar misslyckas är, brist på information och brist på medverkan eller delaktighet. En av grunderna i ett coachande ledarskap är just att skapa delaktighet. När vi tittar vidare på resultaten av enkäterna så bör vi ta i beaktande även begrepp som tillhörighet och medskapande. Enligt Burton 2010, så behöver även skilda individer, såsom också team, genomgå utveckling i stadierna samarbete och medskapande och det är i denna utveckling man som coachande ledare kan bidra.

Förändring och implementering av nya system kräver helt enkelt en aktiv medverkan för att den skall lyckas. Åsikterna delas här i intervjuerna, en del av coachande ledare är av den åsikten att man på Snellmans skapar stark delaktighet mellan förmännen men att skapa delaktighet som sträcker sig ner till medarbetarna på golvet anses vara svårt och väldigt tidskrävande. Man beskriver också att delaktigheten är också lite beroende på personligheter och vissa medarbetare kräver en mer tydlig ledarskapsstil för att fungera effektivt. X och Y teorin tar även fasta på detta och organisationer med mycket förutsägbara uppgifter fungerar ofta bättre med de mycket formella X-förfarandet och lednings hierarkier av det klassiska tillvägagångssättet. Medan i organisationer med högst osäkra uppgifter som kräver mer omfattande problemlösning, så anses anställas självkontroll och deltagande i beslutsfattande som mera effektivt alltså Y-förfarandet. Intervjupersonerna upplever detta i sina arbeten och beskriver olikheter på personligheter som man bör beakta för att dynamiken i gruppen skall hållas intakt.

“Det finns människor ibland som kräver att man skall vara mera ledaren än coach, de kan ha det lite utmanande för ja skulle vilja att: viljan att komma framåt skall komma från att de själva vill vara i utveckling, och att de själva vill påverka”

“Ibland måste man tänka lite utanför boxen för att få hela gruppen att samspela. Det kan finnas sådana i gruppen som hellre tar emot rakare order och arbetar effektivare då. Då bör man kunna anpassa sitt ledarskap så det fungerar för alla även fast det inte direkt är ett coachande förhållningssätt man använder sig av i den situationen”

Ledarskapet utgår från att alla vill göra sitt bästa och att de kommer att lyckas ifall de får tillräckligt bra förutsättningar, en teori-Y uppfattning, om att människan är

ansvarstagande och aktiv (Hattangadi, 2015). Som tidigare nämnts så måste medarbetaren känna tillit och trygghet för att kunna prestera på en hög nivå. Den coachande ledaren skall skapa delaktighet genom vägledning till gruppmedlemmar, och ge rimlig autonomi för sina underordnade och tillåta alla att delta i gruppen. Enligt Hattangadi 2015, så är teori Y-ledare sådana som uppmuntrar gruppmedlemmar att delta, men behåller sista ordet över beslutsprocess. Gruppmedlemmar känner sig engagerade i processen och är mer motiverade och kreativa. Det här är en mer värdig och upplyst ledarstil. Delaktigheten bygger på att man som medarbetare blir accepterad av kollegor och ledare, ens åsikter och ideer tas i beaktande och man blir bekräftad som en del av arbetsgemenskapen. Med detta kan man konstatera att ifall man sätter X-ledare och Y-ledare mot varandra, där X-ledaren är den kontrollerande och Y-ledaren förespråkar delaktighet så är resultatet ganska klart vilken är att föredra. Med en Y-Ledare så får man medarbetaren att känna tillit och trygghet för att kunna prestera på en högre nivå (Hattangadi, 2015).

Enligt Hilmarsson 2016 s.193-194, så bör man göra upp en tydlig plan och ett systematiskt arbetssätt för att man skall lyckas i förändring. En sådan plan bör utgå från syftet och därifrån arbetar man sig framåt ett steg i taget genom praktiska åtgärder. Här bör poängteras att uppföljningen måste vara kontinuerlig så man kan utvärdera processen och ta ett steg tillbaka ifall man anser att alla inte hänger med i utvecklingen, delaktigheten brister. Hilmarsson 2016 s.194 anser att, när förändring sker genom delaktighet blir medarbetarna mer mottagliga för information, och det är mer sannolikt att en förändring accepteras.

I enlighet med Maslows behovspyramid (Burton 2010) som utgörs av fysiska behov, följt av trygghetsbehov, sociala behov, självhävelsebehov samt behov av självförverkligande så visar resultaten att respondenterna känner starkt att deras grundbehov uppfylls på arbetsplatsen. När dessa behov tillgodoses så kan man hitta motivation för nästa behov alltså, en behovshierarki, vilket leder i slutändan till ökad arbetshälsa och tillfredsställelse när de högre behoven uppfylls. Denna teori kan man utnyttja i det coachande ledarskapet och det tar man även fasta på i Snellmans ledarskapsfilosofi. Grunden till ökad arbetshälsa och trygg personal utgörs av mer brådskande behov, och bör prioriteras före det som ligger närmare toppen av hierarkin och människans behov av självförverkligande. Enligt Burton, 2010 s.92, så

kan man även använda Maslows modell på en chefs coaching och medarbetarnas motivation, där de olika stegen av behov kan ses som tillfredsställelse ur ett företagsperspektiv där lönen skapar känsla av trygghet och själva arbetet ger gemenskap. Vi har konstaterat att respondenterna känner starkt att deras grundbehov tas i beaktande på Snellmans vilket för oss vidare till trygghetsbehovet.

Enligt Sandahl m.fl, 2017, s.75, så utövas ett tryggt ledarskap av en anpassningsbar ledare som känner tilltro till sina medarbetare, som vill se dem växa och som gör allt för att skapa de optimala förutsättningarna för dem att lyckas med detta. Detta skapar i sin tur att medarbetaren hittar tryggheten i sitt arbete. Det viktigaste i Snellmans ledarskapsfilosofi är att alla medarbetare skall känna att de blir lyssnade till, sedda och bekräftade. Detta poängteras starkt i intervjuerna med de coachande ledarna på Snellmans. Snellmans ledare använder sig av ett coachande förhållningssätt med stöd av Leader-Member Exchange teorin. LMX teorin i ledarskap, är kvaliteten på utbytesrelationer mellan en ledare och en medarbetare, ett team eller en organisation (Stogdill's, 1948). Leader-Member Exchange teorin kan betraktas som en processmetod, eftersom det betonar vikten av den dynamiska interaktionen mellan en ledare och underordnade och anses vara ett bra komplement i ledarskapsprocessen. På Snellmans vill man också förutom att alla skall bli lyssnade till och sedda, även att alla medarbetare skall känna sig bekräftade. Att en ledare visar tydligt att de värdesätter ens prestation och ger kontinuerlig feedback, är viktiga delar i att kunna känna sig bekräftad.

Även Berg 2004, s.49-51, menar att man ökar motivationen hos sina medarbetare då man använder sig av coaching och coachande ledarskap, eftersom man genom ett coachande förhållningssätt får medarbetarna att känna sig uppskattade och tillhörighet. Whitmore 2018, s24, menar att coaching bygger på själva stödandet i coachingprocessen mellan den som coachar och den som coachas och innebär att frigöra en människas möjligheter att maximera de egna prestationerna.

Med en förman som har en coachande ledarstil kan organisationen få arbetet gjort med en bättre kvalitet samtidigt som medarbetarna utvecklas anser Whitmore 2018, s32. Detta tar även intervjupersonerna fasta på eftersom de anser att det de har att vinna på att använda sig av ett coachande ledarskapet. Vinsterna enligt intervjuerna

är att medarbetarna känner delaktighet och bli mer självständiga, och därför kan kunden i slutändan få bättre kvalitet på produkter och tjänster. Motiverade och trygga medarbetare är det som man anser är viktigast att få ut av det coachande ledarskapet i organisationen.

“I strategin säger vi ju att alla skall ha ett forum där de känner att de kan påverka sitt arbete. Vi skapar ett forum där medarbetarna känner nån lyssnar på dem, de blir sedda och bekräftade”

Motiverade medarbetare är något som man anser är viktigt på Snellmans och man hoppas att få det genom det coachande ledarskapet och åstadkomma motiverade och trygga medarbetare. En ledare behöver kunna kommunicera och visa uppskattning till medarbetaren för att få denne att känna sig bekräftad och att ledaren värdesätter dess prestation. Enligt Hilmarsson 2016 s.90-92, så ger en fungerande intern kommunikation ökad tillfredsställelse, bättre kvalitet, minskade kostnader och högre innovationsförmåga hos medarbetarna i organisationen. För att uppnå motivation så behöver vi förutom grundbehoven och trygghets behoven uppfylla ett syfte i arbetet. Vi behöver arbetsuppgifter som är intressanta och givande. Detta kan inom en organisation som Snellman vara lite besvärligt då mycket av arbetsuppgifterna är monotona uppgifter som inte utmanar medarbetarna. Här har man som coachande ledare en stor utmaning i att skapa motivation hos medarbetarna även fast arbetsuppgifterna i viss mån är rätt så monotona. Ett coachande ledarskap bygger på att medarbetaren har självkänedom och förstår personligen vad den behöver för att hitta motivationen i sitt dagliga arbete. En skicklig ledare kan trots stor belastning behålla sitt självförtroende, kommunicera positivt och skapa medverkan och bekräftelse. Man behöver som ledare ha hög känslomässig intelligens (EQ) för att klara av att skapa goda relationer och kunna styra sina känslor.

Maslows trappmodell kan även användas på en ledares coaching och medarbetarnas motivation där de olika stegen av behov kan ses som tillfredsställelse ur ett företagsperspektiv vilket vi konstaterat redan tidigare (Burton, 2010, s.92-94). Man kan i detta fall jämföra lönen mot arbetsbördan för att se ifall dessa resultat korrelerar eller ifall man kan hitta avvikelser mellan dessa två. Vi kan konstatera att teorin beskriver att när man är tillfredsställd med lagom mängd arbete och en lön

som motsvarar det arbete man gör så skapar vi trygghet hos medarbetarna vilket i sin tur har en stark effekt på ökad motivation. Whitmore 2017, s.26-30 menar att, det kan vara så att ifall man använder sig av ett mer traditionellt ledarskap som oftast är ett mer befällande ledningssätt, så kan motivations graden sjunka hos medarbetarna vilka då kan välja att säga upp sig till sist. Många gånger kan en förman låta medarbetaren göra som han vill för att få medarbetaren att ta ansvar för sitt arbete men detta har visat sig vara en dålig lösning. Detta leder enbart till att medarbetaren känner ett tvång och det personliga engagemanget minskar för arbetet. Man kan utgå från att motivationen börjar från att man har lagom mängd arbete så att man inte känner sig överarbetad och inte heller otillfredsställd i sitt arbete. Coachningen utgår ifrån medarbetarnas och gruppens vilja till lärande och utveckling. Coachande ledarens uppgift handlar till stor del om att stödja medarbetarna och utveckla deras kompetens och förmåga för att de skall bli mera självständiga. Det skapar inte bara mervärde för medarbetarna, utan även för ledaren och organisationen.

Medarbetarna blir mer motiverade och blir mera inspirerade att införliva sina mål och utvecklingsplaner om de själva fått komma fram till målsättningarna och lösningarna. Medarbetare som tappat motivationen kan med stöd i ett coachande ledarskap hitta nya insikter som genererar motivation så han kan hitta värdet i sitt arbete igen. Hilmarsson 2017 s.130 har samma filosofi angående feedback och anser att, feedback en av de svåraste områdena inom ledarskap då negativ feedback som ges på fel sätt är starkt förknippat med att medarbetare försämrar sin arbetsprestation. Hilmarsson 2017 s.131 fortsätter, att med feedback vill man skapa goda relationer och skapa utveckling i delaktighet. Feedback hjälper medarbetare att förstå hur de presterar och kan hjälpa dem att utvecklas och prestera bättre. Feedback är återkommande och ett centralt begrepp för att skapa en god arbetsmiljö med god kommunikation och en närvarande förman som lyssnar på sina medarbetare, ger tid och återkoppling. Feedback bör enligt Hilmarsson 2017 s131 vara inriktad på sakliga beteenden som medarbetaren gör eller inte gör när det gäller prestationer eller samarbete, vilket en del av respondenterna även upplever i den feedback de får.

Det finns även skillnader i hur individer tar emot feedback, man pratar om coachbara och icke coachbara individer. Enligt Weiss & Merrigan 2021, så visar sig skillnaderna i hur individen implementerar den feedback han eller hon får, eftersom mycket

coachbara medarbetare i förhållande till de som är mindre coachbara implementerar den feedback de får och verkligen utvecklar och förbättrar kunskaper, färdigheter och förmågor som krävs för jobbet. Därför anser Weiss & Merrigan 2021, att mycket coachbara individer uppnår höga nivåer av prestation i arbetet. Medarbetare reagerar olika vid feedback. En del reagerar ofta negativt då de får feedback, feedback handlar om något vi gör, vårt jag och vår självbild. Enligt Hilmarsson 2017 s.131, så finns det stor risk att man som medarbetare hamnar i försvarsställning, och säger emot och därmed blir det svårt att utvecklas av negativ feedback. Ledare undviker ofta också att ge feedback eftersom det kan skapa en negativ reaktion och kan försämra relationen mellan ledare och medarbetaren.

Självförverkligande är något man som ledare försöker framkalla hos sina medarbetare. Den coachande ledaren har som uppgift att gräva fram människors potential. Coachande ledaren stödjer och arbetar tillsammans med medarbetaren för att gräva fram potentialen, detta är då själva coachande ledarskapet. Coachande ledaren ger stöd och hjälp till medarbetaren att hålla fokus på uppgiften så att de tillsammans skall hitta motivationen, öppna upp möjligheter och undanröja hinder för att skapa resultat (Gjerde 2003, s.55-56). Enligt en intervjuperson så beskriver han att vägen till självförverkligande hos medarbetare startar redan från coachande ledarens inställning till människan, och hur samarbetet mellan ledare och medarbetare sker:

“Egentligen så börjar det med vilken syn på människan du som coachande ledare har från grunden. Man utgår från inställningen att, hur hjälper jag denna människa att bli bättre? (man undanröjer hinder)”

I Abraham Maslows teori om självförverkligande utgörs vägen till självförverkligande av fysiska behov, följt av trygghetsbehov, sociala behov, självhävelsebehov samt behov av självförverkligande (Burton,2010, s.92-94). Behovshierarkin som Maslow beskriver ger oss en bild av de många behov som medarbetaren har och påminner om att behoven hjälper honom framåt. Ibland motiveras han av ett trygghetsbehov, och ibland motiveras han av kognitiva behov, men viktigaste i processen är att han som berörs rör sig uppåt i hierarkin hela tiden mot sitt eget självförverkligande. En person med hög grad av självförverkligande är en motiverad medarbetare som gör allt för

organisationens uppsatta mål och har ett brinnande intresse för sitt eget arbete och utveckling. Enligt intervjuperson så anser han att de positiva effekterna som en sådan person får:

“De positiva effekterna man får är att människor börjar tänka till, man får medarbetare som är mera självgående istället för att de styrs uppifrån. Detta motiverar medarbetarna, de får bättre självkänsla, trygghet, tillfredsställelse och motivation”

I intervjuerna framkommer också hur viktigt kommunikationen är. Det är av stor vikt att kunna förstå hur man skall uttrycka sig för att man inte skall misstolkas. Hilmarsson 2016 s94, delar åsikten här och beskriver att, det finns tydliga positiva mönster av självförtroende som återkommer bland människor som är bra på att kommunicera och samarbeta med andra. De samtalar med en känsla av lugn, vänlighet och en positiv attityd. Det positiva mönstret är ett universellt mönster för ett framgångsrikt samarbete som återkommer även i skickliga ledares kommunikation. En positiv ledare påverkar medarbetarna som i sin tur mår bra, engagerar sig i arbetet och presterar på hög nivå.

“Hur man uttrycker sig är väldigt viktigt, så man inte missförstås. Tydlighet och positiv anda är viktigt i kommunikationen”

“Jag märkte ganska fort att det är endast genom människan man kan påverka att saker går framåt. Man kan inte enbart slänga fram verktyg och säga att: använd detta, och tro att människan utvecklas genom dessa verktyg av sig själv”

Enligt Peng 2019, så kommer förbättringen av LMX-kvaliteten oundvikligen att stimulera arbetet, medarbetarens entusiasm och ansträngning. Detta kommer inte bara att öka chanserna för medarbetare att få mer belöningar och högre status d.v.s. objektiv karriär framgång, men kommer också att öka sannolikheten för medarbetarnas professionella tillfredsställelse dvs subjektiv karriär framgång. Intervjupersonerna anser att med ett coachande förhållningssätt och stöd av LMX-teorins förmedlande effekt, så har man inte bara en utan flera positiva organisatoriska effekter på det sätt man arbetar på pga. medarbetarnas känsla av tillfredsställelse vilket även i större perspektiv leder till organisatoriska framgångar.

I många stora organisationer så arbetar hälsa- och säkerhetspersonal i en silo, "wellness" proffs arbetar med hälsoutbildning i en annan silo och personalstyrning som HR är i sin egen silo och hanterar många frågor relaterade till ledarskap, personalutveckling och psykosocial arbetsmiljö. Alla dessa människor i sina enskilda områden arbetar med frågor som direkt relaterar till hälsan och även ledarskap, men de är ofta omedvetna om, och till och med arbetar på tvärs med var och en för övrigt (Burton 2010, s65-66). Detta "silo fenomen" kan inte skyllas enbart på att ledarskapet inte fungerar adekvat men ledarskapet är en bidragande faktor, speciellt ifall man inte har ständig uppföljning och utvärdering i organisationen som helhet. Åsikterna här delas av coachande ledare och förmän på Snellmans, och man kan känna igen en silo effekt när man pratar med ledare på olika nivåer på Snellmans. Det finns inget tydligt gemensamt syfte med implementeringen av ett coachande ledarskap även fast man var för sig känner att man har ett klart syfte med sitt ledarskap.

Gränsen mellan ledare och medarbetare blir rätt tunn ifall man jämför det coachande ledarskapet mot ett traditionellt sätt att leda. Enligt Berg 2007, s.27-31, så beskriver man hur viktigt det är att man håller avstånd i det coachande ledarskapet så inte ledarskapet blir för privat och personligt. Det är viktigt att det finns tydliga gränser där annan expertis som är kunniga om de områden kallas in när det finns behov. Berg 2007 s.75-79 fortsätter, det kan uppstå stora problem i coachingen då medarbetaren får fel bild av ledaren, och coachande ledaren blir den snälla personen som ger råd och löser problemen som uppstår, coachande ledarskapet förlorar här sitt syfte.

Att kunna visa på faktiska effekter av coachande ledarskapet, ändrar spelplanen helt. Hur mäter man avkastningen av investeringar som gjorts med coachingen? Att kunna mäta avkastningen är ett otroligt hett ämne just nu enligt Whitmore 2018 s220. Enligt Whitmore 2018 s.222-223, så kommer coachingen att fortsätta framstå som en svart låda så länge som förändring i beteende och de positiva effekter som följer av dem, inklusive effekterna på det ekonomiska resultatet inte kartläggs. Enligt datan av intervjuerna så framkommer ofta att man på Snellmans utvärderar processen istället för själva resultatet. Att utvärdera processen handlar om att vi ställer coachande frågor om vad som har gjort att vi kommit så långt i coachande ledarskapet, vilket också är en faktor för lyckat ledarskap men det berättar mindre om själva avkastningen av coachande ledarskapet, som är för organisationen viktigt att kunna få

ett mätbart resultat på. Detta är enligt Whitmore inte heller enkelt men ett måste för att man skall kunna motivera till fortsatt utveckling.

7.1.1 Bidrar det coachande ledarskapet till ökad arbetshälsa

Hälsa, säkerhet, trygghet och välbefinnande på arbetsplatsen är faktorer som organisationen bör ta i beaktande i ledarskapet då dessa faktorer säkerställer arbetstagarnas hälsa och hälsosam arbetsplats samtidigt (Burton, 2010, s.64-66). Intervjupersonerna delar alla åsikten att, viktigaste stöttepelarna för ett bra ledarskap är att alla medarbetare känner sig sedda, hörda och bekräftade. Men även trygghet anses vara en stor faktor för att man skall lyckas i det coachande ledarskapet.

“För att våga vara i utveckling så måste man vara trygg, annars håller man endast kvar det man har och utvecklingen stannar av”

I teorin framhävs att man ökar motivationen hos sina medarbetare då man använder sig av coachande ledarskapet. Genom ett coachande förhållningssätt får man medarbetarna att känna sig uppskattade, tillhörighet och att de känner delaktighet (Berg, 2007, s.49-51). Whitmore 2018, s.24-26, anser att coaching bygger på själva stödjandeprocessen mellan den som coachar, och den som coachas. Vidare menar han att man som ledare måste förstå sina medarbetares ambitioner och värderingar, för att först då kan det bli ett effektivt ledarskap, som med coachingens utvecklande roll hjälper medarbetarna nå de personliga målen.

Burton 2010 s62, anser också att delaktighet, och att involvera medarbetare och deras coachande ledare, är viktigt för att få konsekventa resultat för arbetshälsan. Medarbetare som berörs av utvecklingen i en organisation och deras företrädare, måste vara involverad på ett meningsfullt sätt i varje steg i processen från planering till implementering och utvärdering. Medarbetare och deras företrädare får inte helt enkelt bli endast "informerad" om vad som händer, utan måste få vara aktivt delaktiga, deras åsikter och idéer skall beaktas och detta skapar delaktighet och gott samarbete i implementeringen av nya utvecklingsprogram. På Snellmans finns förbättring av arbetshälsa med som en del av grundstrategin:

“Arbetshälsa är en grundsten i vår strategi. Vi vill ha en välmående och engagerad personal genom ett coachande ledarskap. En välmående och engagerad personal korrelerar direkt med arbetshälsa, det är så viktigt för välmåendet att bli sedd, hörd och bekräftad, och att ha möjligheten att direkt diskutera med sin förman”

LMX teorin om utbytesrelationer mellan ledare och medarbetare, har visat sig ge önskvärda resultat som arbetstillfredsställelse, engagemang, hög prestation, innovativt beteende och medborgarskapsbeteende. På Snellmans använder man sig av LMX teorins förmedlande roll i det coachande ledarskapet som stöd för utbytes relationerna mellan ledare och medarbetare.

“Jag tror som så att, ifall jag hjälper en människa att lära sig känna sig själv och hur jag uppnår mina mål, så kommer han eller hon att kunna ta det med sig och tillämpa det på fritiden också och det sker utbyte däremellan. Som människa så växer jag i och med att jag blir bemött coachande.”

Wärnå-Furu 2014 s145-146 anser också att, kultur genom grundläggande värden är en stor möjliggörare för att skapa hälsa i en organisation. Eftersom kultur är något som sprids från människa till människa så blir ledarskapet också viktig för att sprida kulturen och skapande av en hälsokultur i organisationen. Under studiens gång har jag ofta hört frasen *“Vi har en kultur på Snellmans som möjliggör för trivsel och arbetshälsa, och denna kultur vill vi hålla starkt fast vid.”* Detta kan även påvisas med att man har årligen goda resultat på trivsel undersökningarna vid Snellmans. Wärnå-Furu 2014 fortsätter att, hälsa i arbete handlar om att ge tid till reflektion och samtal dvs, ett *“transitional space”* för att skapa hälsa i arbetet. I stora organisationer är dock detta rätt så utmanande att genomföra då samtal med vardera individ tar upp mycket tid.

För att kunna upprätthålla välmåendet på en arbetsplats så bör man ha ständig uppföljning av resultatet på det man gör. Det finns ett antal faktorer som säkerställer hållbarhet hos hälsosamma arbetsplatsprogram. Enligt Burton 2010 s64, så är dessa faktorer nyckeln för att säkerställa att en hälsosam arbetsplats. Initiativet till arbetsplats hälsa integreras i den övergripande strategin för organisationen, snarare än i en separat silo, vilket man också gjort på Snellmans enligt intervjuerna. En annan är att utvärdera och ständigt förbättra. Efter valda program eller initiativ har

utvecklats och implementerats, är det viktigt att kontrollera effektiviteten av interventioner. Gjorde initiativet det som skulle göras? Om inte, hur kan det ändras för att det ska fungera? Detta är hur den ständiga förbättringscykeln är stängd: en cykel slutar och nästa börjar.

Brister i uppföljning är vad som orsakar många initialt bra insatser att bli bortglömda eller inte upprätthålls och skapar klyftor mellan ledare och medarbetare. Wärnå-Furu 2014, har utformat ett instrument hur man kan utvärdera hälsa i arbete som inkluderar helheten av hälsa utgående från människan som en enhet av kropp, själ och ande, vilket kan användas som instrument för att mäta hälsa i arbete. Utvärdering kan vara så komplex eller enkel som resurser tillåter, men det måste genomföras, dokumenteras och utageras för att säkerställa fortsatt framgång.

7.2 Metod Diskussion

I studien använde jag mig av en mixad metod då jag valde att göra både intervjuer och enkät för att få svar på mina forskningsfrågor. Jag ville få inblick i hur det coachande ledarskapet upplevs av både coachande ledare och av deras medarbetare, och i enlighet med Holme & Solvang, 1993, s.85, så lämpar sig mixad metod då man vill se ett fenomen från två perspektiv. I intervjumaterialet hittade jag snabbt teman som också definieras i teorin och korrelationen mellan de coachande ledarnas syn på sin ledarskapsuppgift och det som beskrivs i teorin är tydlig. Dock väcktes många nya frågor och idéer under intervjuerna. Detta är förstås intressant och ger möjlighet till nya områden att forska i samt utveckla. Men det blev svårt att avgränsa mitt resultat. En ännu bättre inblick i hur det coachande ledarskapet ser ut på Snellmans innan jag förberedde intervju- och enkätfrågor skulle kanske ha underlättat avgränsningen i arbetet.

Jag fick svar på min forskningsfråga om hur de anställda upplever det coachande ledarskapet, men eftersom Snellmans i detta skede inte kan påvisa tydliga resultat för vad det coachande ledarskapet har för konkreta effekter fick jag inte ett konkret svar på vilka effekter coachande ledarskapet har på arbets välbefinnandet. Under studiens gång framkom det också att det inte finns någon uppföljning på hur välbefinnandet i

arbetet utvecklas och vad positiva resultat, som intervjupersonerna lyfter fram att har förbättrats, beror på iom. att man har flera system som har samma syfte i organisationen.

7.2.1 Primär- och sekundärdata

Halvorsen 1992 s.32, menar att då forskaren själv samlar in de data som den behöver för att ge svar på frågorna som ställs i studien, så samlar han in primärdata. För att samla in data genom att använda mig av primärdata har jag valt att använda mig av intervjuer och enkäter. Jag valde således att samla in material via intervjuer och enkäter på uppdragsgivarens företag. Respondenterna till studien fick jag fram genom att jag kontaktade företaget som jag visste hade ledare som använde sig av olika ledarskapsstilar, och även hade utbildade ledare i coachande ledarskap. Kontaktpersonen på företaget var företagets HR direktör Lena Holmberg som jag kände till sedan tidigare.

Då forskaren använder sig av datainsamling genom att använda sig av befintligt material, som litteratur, artiklar och annan information så använder den sig av sekundärdata. Till denna studie har jag hämtat information genom att ta del av undersökningar, böcker, artiklar samt information från sökningar på internet för att skapa mig en god förståelse för fenomenet jag undersöker. I mitt sökande har jag varit systematisk och använt mig av relevanta källor. (Halvorsen, 1992, s.32)

Enligt Eriksson & Wiedersheim 2011 s.88, så beror informationssökningen på situationen, men man bör använda sig av olika typer av källor som databaser, böcker och artiklar. Källmaterialet har varit litteratur som jag funnit på närbibliotek samt databaserna på biblioteken och de databaser som skolan ger tillgång till. Artiklarna har jag sökt fram genom skolans och bibliotekets databaser. Eriksson & Wiedersheim 2011 s.91, menar att man skall först och främst söka relevanta källor som är mest tillgänglig, och sedan komplettera om man bedömer att det finns behov av att söka vidare. I detta arbete har jag i första hand använt mig av den information som jag hittat i närbiblioteken som finns närmast mig och sedan arbetat mig vidare i databaser. Jag studerade också andra vetenskapliga publiceringar, avhandlingar samt

examensarbeten för att få tips på litteratur som jag kunnat använda. Efter insamlat material har jag bildat mig en uppfattning och en förförståelse om ämnet. De sökord som jag till största del använt mig av i sökandet efter material är: coachande ledarskap, ledare, chefan, coacha, coaching, coach samt traditionellt ledarskap.

7.3 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet är ett krav som finns på forskning som innebär att ifall andra skulle göra samma undersökning med samma metod så borde resultatet bli det samma. Den metod man använder behöver alltså ha hög reliabilitet. Eriksson & Wiedersheim 2011 s.61, understryker vikten i reliabiliteten i en studie, och ifall studien upprepas så skall det inte ha någon betydelse vem som genomför undersökningen av de undersökta enheterna, studien borde ändå visa samma resultat. Reliabiliteten prövas i sådana fall när man gör tolkande utredningar och detta är jag medveten om då jag i studien gör tolkningar på respondenternas svar. Studien görs noggrant och kontrolleras mot de uppgifter jag samlat in av respondenterna, och jämförs sedan mot litteraturen på så sätt att jag kan styrka mina påståenden i studien. Jag redogör också för hur frågorna samt respondenterna valts ut till studien och hur begränsningarna har gjorts. När det gäller studiens validitet så är det viktigt att man tydligt visar att ett instrument mäter det man avser det skall mäta. Enligt Eriksson & Wiedersheim 2011 s.60, så är det viktigt för studiens validitet att begrepp och operationella definitioner stämmer överens och att man har valida definitioner på begrepp som stämmer överens med empirin. I arbetet är jag medveten om validiteten och visar på vilka grunder jag gör mina tolkningar av respondenternas svar på intervjuer och enkäter.

Validitets Problemet uppstår till följd av att forskaren befinner sig på två plan. Han befinner sig på teoriplanet när han skall arbeta fram och formulera en problemställning och tolka resultaten av en empirisk undersökning, och på empiriplanet när han skall samla in och behandla data. Idealt sett skall det råda överensstämmelse mellan hur man använder begreppen på de två planen. Begreppet validitet kan översättas med giltighet eller relevans (Halvorsen, 1992, s41). Hur stor

korrespondensen är kallas för definitionsmässig validitet. "*Definitionsmässig validitet är den grad av överensstämmelse mellan den teoretiska definitionen av den latent egenskapen och den operationella definitionen av den manifesta egenskap som skall mätas*" (Halvorsen, 1992, s.42). För att vår data skall få hög validitet så måste reliabiliteten och den definitionsmässiga validiteten vara hög. Resultatet i detta arbete visar tydligt resultat som svarar mot forskningsfrågorna. Empirin korrelerar mot teorin och studien har därför hög relevans.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Denna studie har visat att det finns en stark vilja bland ledare på Snellmans och forskare överlag att implementera ett coachande förhållningssätt för att förbättra resultaten med hjälp av det coachande ledarskapet inom flera olika områden. Detta är något som jag anser att man bör undersöka vidare. Man bör utveckla system för att få mätbara resultat på om det verkligen är så att organisationen med hjälp av ett coachande ledarskap bland sina ledare åstadkommer bättre resultat. Man bör utveckla ett system så att man kan analysera resultatet av coachingen så man kan påvisa ROI (Return of investment), och ha en kontinuerlig uppföljning av resultat. I ledarskapet har man som högre organisatorisk ledare två påverkanskanaler, dels den image inriktade som har allra störst påverkan och dels den handlingsinriktade påverkan som vi bedriver till våra länkar, dvs våra mellanchefer. När ledningen på olika nivåer i en organisation bestämmer om en förändring eller att ett visst budskap ska ut i organisationen så tar det alltid längre tid för att få det att nå hela vägen ut. Traditionellt så går informationen vidare till nästa nivå som tolkar och kanske omtolkar för att förstå hur det kommer att påverka den delen i organisationen. Den filtrering som sker är nödvändig men förvränger eventuellt emellanåt det som var tänkt från början. Ledningen får kvittens från sina mellanchefer genom att de sammanfattar och att man därifrån har en dialog om vad det kan innebära för ledarens del i organisationen.

Därefter behöver en uppföljning och utvärdering ske vartefter. Det är när vi väl börjar jobba med det nya som man ser vad som eventuellt behöver justeras för att målet ska

nås. En kommentar som ofta kommit upp under studiens gång är: *"Vi har ju redan kommit överens om vad som ska göras, men ingen följer upp vad som händer sen eller ifall det givit något resultat."*

Åsikterna om att man bör följa upp effekterna av ledarskap på Snellmans är delade. En del anser att ledarskapets ekonomiska effekter inte behöver påvisas alls medan andra anser tvärtom att, en stor investering som att implementera coachande ledarskap på Snellmans måste följas upp på samma vis som man följer upp andra investeringar, man måste kunna visa resultat som svarar mot syftet. Vid Snellmans som jag granskat så är coachande ledare övertygade om att man förbättrat resultaten men man har endast bristfällig data att visa upp som direkt korrelerar med coachande ledarskapet, vilket jag anser vore intressant att ta del av.

Ofta bildas organisatoriska silos eftersom individuella eller avdelningsmål har blivit så prioriterade att de blivit för viktiga, vilket gör att de anställda tappar sikte av bredare organisations mål och syfte. En enhetlig vision om syftet som kommuniceras brett bland anställda hjälper medarbetaren att förstå att individuella och teammål är sekundära till organisationens vision. När man pratar med medarbetare och ledare på Snellmans så får man uppfattningen om att silon har bildats på Snellmans även fast man inte vet om det. Intervjuerna som gjordes hade rätt så spretigt resultat vilket gjorde det ganska svårt att analysera i slutskedet av arbetet. Förmännen borde ha likadan vision gällande coachande förhållningssättet men så är inte fallet när man pratar med förmännen var för sig. Ständigt återkommande kommentarer angående nivån på skolningarna som ordnas är att, nivån blivit på tok för hög och teoretisk och förmän förklarar att de väljer att inte längre delta i skolningarna på grund av att de inte förstår, men även att de inte förstår syftet då ingen uppföljning följer efter att de skolat sig i ett nytt ämne. Man utvärderar själva coachingen men man har ingen utvärdering på implementeringen nere mot medarbetarna. För organisationer som har vant sig vid att arbeta i silos, kommer visionen att behöva kommuniceras ofta och över olika medier så att den förblir "top of mind", vilket efterfrågas ofta när man pratar med medarbetare och förmän. Breaking silos är ett begrepp som används ofta numera i affärsvärlden. Man borde på Snellmans analysera nuläget och göra upp en

tydligare vision som alla kan med hjälp av ett "breaking silos" arbetssätt implementera för att få ett gemensamt fungerande syfte att arbeta mot.

8 Slutsats

I detta examensarbete kan man läsa om hur jag intervjuat fyra coachande ledare om hur de använder coachande ledarskapet i vardagen och min slutsats är att det är rimligt att anta att även ledarna behöver coaching för att lyckas använda modellen fullt ut. Många ledare går på kurser för att bli bättre ledare och man använder sig av både ledarskapsforum och sparring som metoder för att stödja coachande ledare i deras dagliga arbete. I takt med att medarbetaren utvecklas så är det också naturligt att bli mer rådgivande som coachande ledare och med det så kommer det situationsanpassade ledarskapet relativt naturligt i organisationen, men alla ledare mår säkert bra av att förstärka kunskapen och tankarna bakom förhållningssättet regelbundet.

Enligt denna studie så är teorin och den empiriska studien väl överens om att ett coachande förhållningssätt i ledarskapet är bra för medarbetarna och organisationen. Det finns en övertygelse från ledares håll att man får positiva resultat med hjälp av coachingen, detta har jag dock inte kunnat styrka i form av euron och cent. Organisationens respondenter och de som jag har med i studien är samstämmiga till viss del kring resultaten även om vissa delar visar rätt så spretiga resultat. Jag anser att man inte enbart kan använda sig av coaching utan det är mer ett situationsanpassat ledarskap som man använder sig av. En kombination av det coachande ledarskapet och den traditionella ledarskapsstilen vore idealisk, då det inte alltid är så att medarbetarna är mottagliga för coachingen. Om det är så att resultaten påverkas positivt även på lång sikt så är jag övertygad om att det finns plats för coachande ledarskapet även i framtiden i organisationerna, men det krävs ytterligare undersökningar efter implementering av mätsystem för att kunna påvisa resultaten tydligare.

I dagens organisationer har vi mer komplexa roller utan traditionella arbetsbeskrivningar där våra uppgifter förändras i takt med att organisationen utvecklas. Den coachande ledaren ger inte råd eller säger "Gör så här", utan finns i stället till hands som ett bollplank. Coachande ledarskap är en ledarskapsutbildning som handlar om en samtalsmetod och ett förhållningsätt som uppmuntrar till eget tänkande och agerande. Personlig och inspirerande attityd är nyckeln till att framgångsrikt kunna motivera medarbetare och få dem att utvecklas.

Källor

Academic work, intervjuguiden, 2022. Tillgänglig online:

<https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/intervjutekniker>

Bass Bernard.M, (2003). *Leadership: Good better best*. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261685900282>

Berg, M. E. (2004). *Coaching - att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*.

Studentlitteratur. Upplaga 2:1

Bergengren, M. (2003). *Organisation & ledarskap: 1+1=3 : om organisationen och dess människor* (2. uppl.). Stockholm: Bonnier utbildning. 199s.

Breukelen W, V. Leblanc P, M. Schyns B. (2006) *Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges*. Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/publication/48776679_Leader-Member_Exchange_Theory_and_Research_Accomplishments_and_Future_Challenges

Burton, Juan. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. Tillgängligt online:

https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf

Eklund Ann-Mari, Hjulfors Daniel, Pettersson Kennet, Holmberg Lena, Gädda Markus, Granlund Ronnie. (2021) *Snellmans handbok för ledare*. Forsberg, Jakobstad.

Eriksson, K. (1984). *Hälsans idé*. Almqvist & Wiksell.

Eriksson, L. T. & Weidersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda forska och rapportera* (9. uppl.). Liber.

Fors Brandebo, M., Nilsson, S., Larsson, G. & Brandebo, M. F. (2018). *Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?* (Upplaga 1.). Studentlitteratur.

Gambrel, Ross. (2019). Fahrenheit Advisors. *5 MONKEYS IN A CAGE (AND ONE IMPORTANT BUSINESS LESSON)*. Tillgänglig online: <https://fahrenheitadvisors.com/advisory-news/5-monkeys-in-a-cage-and-one-important-business-lesson-by-russ-gambrel/>

Gjerde, Susann. (2003). *Coaching: Vad - varför - hur*. Danmark. Bokförlaget Vigmostad & Björke AS.

Kellheim, A. & Weide, B. (2013). *Coachande handledning: En metodbok för ledarutveckling och professionellt klientarbete*. Stockholm: Liber. 218s.

Kirkhaug, R. & Andersson, S. (2015). *Värdebaserat ledarskap: Förutsättningar för modernt ledarskap* (1. uppl., 1. tr.). Studentlitteratur.

Halvorsen, K. & Andersson, S. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.

Hattangadi, Vidya. 2015. "Theory X & Theory Y." *International Journal of Recent Research Aspects* 2 (4): 20–21. Tillgänglig: <https://search-ebscohost-com.ezproxy.novia.fi/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=115156541&site=ehost-live>.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2013). *Kommunikation i organisationer* (2., [omarb.] uppl.). Liber.

Hilmarsson, H. T. (2016). *Coachande ledarskap: För samarbete, effektivitet och hälsa*. (1. Uppl.) Lund: Studentlitteratur AB. 203s

Holme, I. M., Nilsson, B. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2. uppl.). Studentlitteratur.

Hälsofrämjande ledarskap och medarbetskap. Göteborgs Stad. 2008. Tillgänglig online: <http://fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2013/02/arbetsmaterial.pdf>

Parsloe, E. & Wray, M. (2002). *Coaching & mentorskap: Praktiska metoder för bättre lärande*. Brain books.

Peng, Z., Gao, B., & Zhao, H. (2019). *Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange*. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(11), Tillgänglig online: e8406 <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.novia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=2ed346a7-0c31-43b2-b488-fd420f59761e%40redis#>

Ramrathan, D., & Sibanda, M. (2017). The Impact of Information Technology Advancement on Intuition in Organisations: A Phenomenological Approach. *Journal of Developing Areas*, 51(1), 207–221. Tillgänglig: <https://doi-org.ezproxy.novia.fi/10.1353/jda.2017.0012>

Sandahl, C., Falkenström, E., Knorring, M. v. & Von Knorring, M. (2017). *Chef med känsla och förnuft: Om professionalism och etik i ledarskapet (Andra utgåvan.)*. Natur & Kultur.

Snellman Koncernen. Årsberättelsen 2018. Tillgänglig online: https://www.snellmangroup.fi/vuosikertomukset/Snellman_Vuosikertomus_2018_web.pdf

Social- och hälsovårdsministeriet. Arbetshälsa. (Online). <https://stm.fi/sv/arbetslivet/arbetshalsa>. Hämtad: 1.4.2019

Stelter, R. & Trägårdh, E. (2003). *Coaching: Lärande och utveckling (Upplaga 1:1.)*. Liber Malmö.

Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Natur och kultur.

Weiss Jake. A & Merrigan Maureen. *Employee Coachability: New Insights to Increase Employee Adaptability, Performance, and Promotability in Organizations*. 2021, [Vol. 19\(1\)](#), pp.121-136. Tillgänglig online: <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/0fe54ff4-6d2a-40a2-bedd-28ce117595d8/1/>

Wennberg, B. & Norberg, S. (2007). *Våga chefa!: När du måste ta ledningen*. Schibsted.

Whitmore, J. & Wallin, B. (2018). *Coaching för bättre resultat: Principer och strategier för coachande ledarskap (Femte omarbetade och utökade utgåvan.)*. Natur & Kultur.

Wärnå-Furu, C., Nyström, L. & Wärnå, C. (2014). *Hälsans praxis: I liv och arbete* (1. uppl.). Liber.

Bilaga 1.



Forskningsstillstånd gällande studien, Coachande ledarskap vid Snellmans.

Denna studie som görs i samarbete med arbetsledare och personal på Snellman Ab, vill undersöka det coachande ledarskapet på Snellmans samt hur företaget använder sig av detta sätt att leda. Studien undersöker anställdas upplevelser av det coachande ledarskapet och vilka effekter det ger för arbetsvälbefinnandet, samt hur ledarna på Snellmans använder sig av det coachande ledarskapet i sitt dagliga arbete. Arbetets övergripande mål är att ta reda på vilken effekt det coachande ledarskapet ger på arbetsvälbefinnandet på personalen vid Snellmans.

Anders Snellman har huvudansvaret för studien och all data som samlas in under studiens gång. Lena Holmberg HR Direktör, är samarbetspartner och kontaktperson vid Snellmans. Studien görs som ett examensarbete vid Yrkeshögskolan Novia och leder till Masterexamen inom social och hälsovård. Kontaktperson och handledare under arbetets gång är Rika Levy-Malmberg.

Studien pågår under våren 2022 och förväntas vara klar till examination senast Juni månad 2022. Hela examensarbetet samt resultatet av studien finns att tillgå online, (<https://www.theseus.fi>) efter att arbetet färdigställts. Med denna information samtycker jag att till att delta i studien.

Lena Holmberg

Kontaktinformation:

Huvudforskare: Anders Snellman Anders.snellman@edu.novia.fi

handledare: Rika Levy-Malmberg Rika.levy-malmberg@novia.fi

Bilaga 2

Information om att delta i forskningsprojektet Coachande ledarskap

Mitt namn är Anders Snellman och är studerande vid Novia yrkeshögskola, Masters programmet inom social och hälsovård. Jag vill fråga dig om du vill delta i en studie inom ett forskningsprojekt som heter coachande ledarskap. Genom denna studie vill jag beskriva det coachande ledarskapet på Snellmans samt hur företaget använder sig av detta sätt att leda. Jag undersöker anställdas upplevelser av det coachande ledarskapet och vilka effekter det ger för arbetsvälbefinnandet. Anledningen till att jag frågar just dig om du vill delta är att du arbetar på en sådan arbetsplats där man implementerat just coachande ledarskap. Dessa uppgifter har jag fått tillgång till genom att samla information av HR personal samt produktionsdirektören på Snellmans. Denna studie görs som examensarbete vilket leder till Masters examen inom social och hälsovård.

Om du tackar ja till att delta kommer det att innebära att du får fylla i en kort enkät, ifall du är arbetstagare och en kort intervju ifall du är coachande ledare, som skickas ut elektroniskt och analyseras via programmet Webropol. Det tar endast några minuter att fylla i enkäten och det uppskattas ifall du tar dig lite extra tid att även svara på de öppna frågorna. I projektet Coachande ledarskap kan du genom att delta komma att utsättas för vissa risker som integritetsintrång. All information behandlas konfidentiellt och inga personuppgifter publiceras i något skede i arbetet och all data förstörs efter att arbetet blivit klart. På så sätt garanterar jag att du som deltar i studien förblir anonym under hela processen.

Du kommer att kunna ta del av studiens resultat genom att läsa arbetet som publiceras online i <https://www.theseus.fi/>. Det är helt frivilligt att delta i projektet, och du kan när som helst välja att inte vara med längre och du behöver inte säga varför. Med enkäten följer också en samtyckesblankett som du skriver under ifall du väljer att delta i projektet.

Tack för ditt deltagande.

Anders Snellman (AndersSnellman@edu.novia.fi)

Bilaga 3.

Samtycke till att delta i forskningsprojektet, Coachande ledarskap

Jag har läst och förstått den information om studien som anges i dokumentet "information om att delta i projektet Coachande ledarskap". Jag har fått möjlighet att ställa frågor och jag har fått dem besvarade. Jag får behålla den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i studien som beskrivs i dokumentet "information om att delta i projektet Coachande ledarskap"

Jag samtycker till att mina personuppgifter behandlas på det sätt som beskrivs i dokumentet "information om att delta i projektet Coachande ledarskap"

Plats och datum:

Underskrift:

Bilaga 4

Intervjufrågor till Ledare angående coachande ledarskap

Haastattelukysymyksiä esimiehille koskien Coachaava johtajuudesta

- Berätta om dig själv? Ålder, bakgrund, utbildning? / *Kerro itsestäsi. Ikä, tausta, koulutus, johtamis koulutukset ym.*
- Utvärdera ditt ledarskap kort. / *Arvioi johtajuuttasi lyhyesti*
- Vad är coachande ledarskap för dig? / *Mikä Coachaava johtajuus sinulle merkitsee*
- Ge exempel på vad som är coachande ledarskap hur du använder det? / *Anna esimerkkejä Coachaava johtajuudesta ja miten käytät sitä työssäsi*
- Ge även positiva/negativa faktorer med coachande ledarskap / *Anna positiivisia ja negatiivisia tekijät Coachaava johtajuudesta*
- Vad anser du är den viktigaste uppgiften en coachande ledare har? / *Mikä on mielestäsi Coachava johtajan tärkein tehtävää*
- Hur har ni fått in coachingen i företaget? Via externa eller interna faktorer/personer? / *Miten Coachaava johtajuus saatiin yritykselle? Ulkoisten tai sisäisten tekijöiden kautta*
- Vad förväntar ni på företaget få ut av att använda er av coachande ledarskap? / *Mitä odotat yrityksen saavan irti Coachaava johtajuuden käyttöönotosta*

Bilaga 5.

Frågor till medarbetarna angående coachande ledarskap

Kysymyksiä työntekijöille Coachaava johtajuudesta

- Din ålder?

- *Ikäsi?*

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Äldre än 61år

- Civilstatus

- Gift / *Naimisissa*
- Ogift / *Naimaton*
- Sambo / *Kumppani*

- Utbildning

- *Koulutus*

- Grundskola / *Peruskoulu*
- Yrkesskola / *Ammattikoulu*
- Yrkehögskola / *Ammattikorkeakoulu*
- Universitet / *Yliopisto*
-

- Hur länge har du jobbat vid Snellmans?

- *Kuinka kauan olet työskennellyt Snellmannilla?*

- 0-5 år / *Vuotta*
- 5-10 år / *Vuotta*
- 10-15 år / *Vuotta*
- Mer än 15 år

- Vilken typ av anställning har du?

- *Minkälainen työsuhde sinulla on?*

- Fast anställning / *Vakituinen työsuhde*
- Vikariat, säsongsanställning /
- Anställning vid behov (Timanställd) / *Tuntityöntekijä*

- Har du nåt ansvarsområde i ditt arbete (Personal, linje, osv.)?

- *Onko sinulla työssäsi vastuualuetta?*

- Processägare / *Processinomistajaa*
- Arbetsledare / *Esimies*
- Linjeansvarig / *Linjanjohtaja*
- Teamledare / *Tiiminjohtaja*
- Inget ansvarsområde / *Ei vastuualuetta*

- Hur ser du på din framtid om 5 år?

- *Millaisena näet tulevaisuutesi 5 vuoden kuluttua?*

- Arbetar kvar på Snellman / *Olen edelleen Snellmannilla töyssä*
- Arbetar med liknande uppgifter åt en annan arbetsgivare / *Työskentelee vastaavissa tehtävissä toiselle työnantajalle*
- Arbetar inom annat yrkesområde / *Työskentelee toisella ammattialalla*
- Vet ej / *En tiedä*

Beskriv ledarskapet på din arbetsplats. Kryssa för det som stämmer bäst in på dig. 1 - instämmer inte alls, 2 - instämmer i låg grad, 3 - instämmer delvist, 4 - instämmer i hög grad, 5 - instämmer helt.

Kuvailee johtajuutta työpaikallasi. Laita rastin mikä sopii sinulle parhaiten. 1 - Täysin eri mieltä, 2 - samaa mieltä vähäisessä määrin, 3 - osittain samaa mieltä, 4 - vahvasti samaa mieltä, 5 - Täysin samaa mieltä.

- Grundläggande behov uppfylls på min arbetsplats. T.ex tillgång till mat, pauser, arbetsgemenskap / *Perustarpeet täytetään työpaikallani. Esim. Ruokan saatavuus, tauot, työyhteisö.*

- Jag känner mig trygg i arbetet, kan lita på min ledare/ *Tunnen oloni turvalliseksi työssäni, voin luottaa esimieheeni*

- Min arbetsbörda är precis lagom / *Työmääräni on juuri sopivaa*

- Min lön motsvarar det arbete jag utför / *Palkkani vastaa tekemääni työtä*

- Jag känner mig delaktig i utvecklingen av mitt arbete / *Tunnen olevani mukana työni kehittämisessä*

- Jag känner mig accepterad av kollegor och ledare / *Tunnen olevani kollegoiden ja esimiehen hyväksymä*

- Vi har bra teamkänsla på min arbetsplats / *Meillä on hyvä tiimihenki työpaikallani*
- Jag känner att ledaren värdesätter min prestation / *Tunnen että esimies arvostaa saavustustani työssäni*
- Jag uppmuntras att uttrycka mina egna ideer och åsikter / *Minut rohkaistaan ilmaisemaan omia ajatuksiani ja mielipiteitäni*
- Min arbetsledare är engagerad, delegerar arbete och uppmuntrar till delaktighet i alla beslutsprocesser som rör mitt arbete / *Esimieheni on sitoutunut, delegoi työtä ja kannustaa osallistumista kaikkiin työhöni liittyviin päätöksentekoprosesseihin(y)*
- Jag är motiverad att utföra mitt arbete / *Olen motivoitunut tekemään työni*
- Mina arbetsuppgifter är givande och intressanta / *Työtehtäväni ovat palkitsevia ja mielenkiintoisia*
- Jag ges utrymme att utvecklas vidare i mitt arbete / *Minulle annetaan tilaa kehittymään työssäni*
- Jag uppmuntras till kreativitet vid problemsituationer / *Minut kannustetaan olemaan luova ongelmatilanteissa*
- Min arbetsledare är kontrollerande och hierarkisk / *Esimieheni on kontrolloivaa ja hierarkkinen (x)*

- Känner du att du får feedback från din chef? Om ja, på vilket sätt visar det sig? (Gustavsson Helena, Högskolan i Gävle, 2012. <https://www.diva-portal.org>)

- *Tuntuuko sinusta että saat palautetta esimieheltäsi? Jos saat, niin millä tavalla se ilmenee?*

- Vet du om din närmaste chef använder sig av det coachande ledarskapet? Om ja, på vilket sätt visar det sig? (Gustavsson Helena, Högskolan i Gävle, 2012. <https://www.diva-portal.org>)

/ Tiedätkö, käyttäkö esimiehesi Coachaava johtajuutta? Jos käyttää niin, millä tavalla se ilmenee?

