

BCR3102

Bacheloroppsats

Coaching – en ledarstil?

Høyskolen Kristiania



Vår 2017

Antal ord: 15 252

Denna Bacheloroppgift är genomförd som en del av utbildningen på Høyskolen Kristiania. Høyskolen är inte ansvarig för oppgiftens metoder, resultat, konklusioner eller anbefallningar.

Förord

Denna uppsats är mitt avslutande Bachelorarbete inom mina studier i Human Resources, med inriktning på Personalledning vid Høyskolen Kristiania. Bakgrunden för denna uppsats härstammar från mitt intresse och min nyfikenhet kring coaching som ledarstil. Jag har fått uppfattningen att coaching har, på den senare tid, lyfts fram som en lösningsorienterad metod. Genom mina Bachelorstudier har jag tillägnat mig coaching kompetens som i sin tur väckt min nyfikenhet kring temat. Varje människas bagage är individuellt och kan vara med att påverka våra medmänniskor, både till att ta olika val inför olika problemställningar och att tolka olika situationer och hantering av problem. Coaching har varit ett stort intresse hos mig under de sista två åren och jag är enormt tacksam över att jag fick möjligheten till att skriva om just detta tema.

Av etiska skäl kan jag inte nämna inblandade parter men vill säga ett stort tack till de informanter som deltog i denna process, delade med sig av sina erfarenheter och sin kunskap. Jag är tacksam för att ni valde att delta i denna undersökning och att ni ville vara en del av en ny infallsvinkel inom coaching som ledarstil.

Största tacket vill jag ägna till min fantastiska vägledare Gro Ladegård. Hon har bidragit till stor inspiration och motivation, som i sin tur har skapat ett enormt engagemang hos mig. Som vägledare och professor har hon stöttat mig i de svåraste stunderna genom både utmanande frågeställningar som samtidigt gett mig en stor kraftfull respons vilket har lett till framgång. Hon har varit enormt flexibel och visat stor tillgänglighet, vilket har lett en genomförd Bacheloruppsats. Jag vill även rikta min tacksamhet till Hanne Bonsaksen som har stöttat och funnits vid min sida genom denna studietid och Kristin Backe som har varit en fantastisk studiekamrat. Samtidigt vill jag ta angelägenheten att visa uppskattning till min familj som har funnits tillhands för råd och stötta under tidigare år, vilket har lett till min framgång idag. John Tengler är en kille som har varit en förebild när det kommer till genomföring och progression. Sist men inte minst vill jag tacka för tre fantastiska år på Høyskolen Kristiania. Engagemanget, kunskapen och deltagandet från skolans resurser har varit över all förväntan. Jag känner mig redo att gå vidare ut i arbetslivet och pröva teori till praktik.

Tack!

2017-05-10

747863

Sammandrag

Denna Bacheloruppsats förmedlar ett perspektiv kring coaching och dess relevans som ett fullständigt eller delvis inkluderande ledarskap. Uppsatsen framställer en teoretisk och empirisk förståelse kring de positiva och negativa aspekterna vid coaching som ledarstil. Den framställer även två olika dimensioner av coaching, nämligen fullvärdig coaching som ledarstil och den coachande ledarstilen. Den förstnämnda arbetar likt en intern coach medan den sistnämnda ägnar sig mer som ett verktyg till övrig ledarstil.

Uppgiften har i tillägg till det teoretiska grundlaget, genomförts med empiriska undersökningar där den coachande ledarstilen har undersökts hos näringslivsledare som själva har blivit coachade. Uppgiften undersöker om dessa ledare, i sin tur använder coaching på sina medarbetare. Analysdelen grundar sig på tre fördjupande och grundligt genomförda intervjuer, vilket har lett till en bekräftelse att ledare som har blivit coachade, använder coaching vidare. Coaching som ledarstil besitter många fördelar och några nackdelar, där nackdelarna är övervägande stora och därför bör coaching som en intern ledarstil utövas med stor varsamhet. Jag gjorde speciella fynd inom coachingens problematiska agerande samt coaching som ledarstil. Detta kan tolkas som att coaching även har olika för- och nackdelar till bägge parter inom en organisation. Samtidigt gjordes oväntade ledarskaps fynd som argumenteras i uppgiften.

God läsning.

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammandrag	3
1.0 Inledning – Coachingens dimensioner	7
1.1 Problemställning – mitt forskningsområde.....	7
1.2 Avgränsning – min vinkling	7
1.2.1 Forskningsfrågor	8
1.3 Bakgrund för uppsatsen	8
1.4 Tillvägagångssätt	9
2.0 Teori	10
2.1 Coaching som ledarstil	10
2.1.1 Coachingens historia och uppståndelse.....	10
2.1.2 Definition – Vad är Coaching?.....	11
2.1.3 Kännetecken vid coaching	12
2.1.4 Fördelar med coaching	13
2.1.5 Kritik mot coaching som ledarstil	16
2.1.5.1 Makt och auktoritet.....	17
2.2 Ledarskapet.....	19
2.2.1 Ledelse	19
2.2.2 Ledarskap	20
2.2.2.1 Transformationsledarskap	20
2.2.2.2 Transaktionsledarskap	21
2.2.2.3 Situationsbestämt ledarskap	21
2.2.3 Ledarskapsverktyg	22
3.0 Metod	23
3.1 Kvalitativ metod	23
3.2 Primärdata.....	24

3.3	Sekundärdata	25
3.4	Urval	26
3.5	Reliabilitet	26
3.6	Validitet	27
3.7	Etik.....	27
3.8	Kodning.....	28
4.0	Analys.....	30
4.1	F1: Ägnar sig coaching som ledarstil?	30
4.1.1	Problemlösning.....	31
4.1.2	Förbättrar ledarskapet:.....	32
4.1.3	Nackdel.....	33
4.1.4	Avslutande argumentation.....	33
4.1.5	Delkonklusion	35
4.2	F2: Vad är grunden till att ledare använder coaching som ledarstil?	36
4.2.1	Ägarskap och motivation	36
4.2.2	Insikt och översikt	37
4.2.3	Kompetens.....	37
4.2.4	Individuell hänsyn och tro	38
4.2.5	Avslutande argumentation.....	38
4.2.6	Delkonklusion	39
4.3	F3: Hur använder ledare som har blivit coachade, coaching i sin arbetsvardag?.....	40
4.3.1	Nyfikenhet	40
4.3.2	Samtal.....	40
4.3.3	Roller.....	41
4.3.4	Avslutande argumentation.....	42
4.3.5	Delkonklusion	43
5.0	Konklusion	44

5.1	Svar på problemställning	44
5.2	Oväntade fynd.....	44
5.2.1	Praktiska implikationer	44
5.2.2	Teoretiska implikationer och vidare forskning	45
6.0	Kritik till egen forskning	47
7.0	Referenser.....	48

Bilaga:

Bilaga 1: Semistrukturerad intervjuguide

Figur:

Figur 1: Situationsbetingad ledarstil

Figur 2: Coaching som en del av ledarrollen

Modell:

Modell 1: Analyseringsmodell

1.0 Inledning – Coachingens dimensioner

Coaching kallas ofta för en systematisk kommunikationsprocess vilket kan hjälpa en människa (vidare kallad ”fokuspersion”) att bli medveten om sina egna kompetenser, värdegrunder, påverkningskraft och egenskaper (Gjerde 2010, 11). I arbetslivet används coaching som ett utvecklingsverktyg med sikte på att förbättra ledarens egenskaper, prestationer och resultat (Ladegård och Gjerde 2014). Under de senaste 30 åren har coaching växt fram i en explosiv fart runt om i världen, både i närings- och privat sektor. Inom ämnet har det skapats mer seriösa aktörer som erbjuder exempelvis livscoaching, emotionell coaching och framgångscoaching (Berg 2006, 73). Samtidigt kan det sägas att coaching är den nya promotorn inom ledarskap, vilket kan innebära att det inte bara är ledaren som kan coachas utan ledaren kan även använda det som en ledarstil eller ledarverktyg (Berg 2006, 57). Genom coaching kan ledaren bland annat fokusera på att göra medarbetaren uppmärksam om sin inre drivkraft vilket i sin tur kan påverka arbetsprestationen (Chef). Med utgångspunkt i de positiva aspekterna med den nya ledarstilen, önskar jag att se på om den används som fullvärdig eller som ett verktyg till övrig ledning av medarbetare. Det har lett fram till följande problemställning:

1.1 Problemställning – mitt forskningsområde

Använder ledare coaching som ledarmetod ovanför medarbetarna?

1.2 Avgränsning – min vinkling

Ut från inledningen kan det antas att det föreligger en oidentifierad grund kring hur vida coaching används som en ledarskaps metod. Eftersom min problemställning är relativt enkel att svara på, önskar jag att gräva djupare ner i coaching och dess förbindelse till ledarskap. På grundlag av detta önskar jag att undersöka teoretiskt vad det är i coaching som gör metoden ämrad som ledarskapsverktyg eller ledarstil. Med utgångspunkt i uppsatsens omfång begränsas räckvidden till coachningens användningsområde som ledarstil och verktyg samt på vilket sätt det används i näringslivet, om det är tillfälle. Detta görs genom en explorativ undersökning där önskemålet är att skapa en bred uppfattning på marknaden genom undersökning från olika branscher och på så sätt belysa coachingens kvalitéer. För att kunna

svara på problemställningen har jag kommit fram till att följande forskningsfrågor är relevanta:

1.2.1 Forskningsfrågor

F1: Ägnar sig coaching som ledarstil?

F2: Vad är grunden till att ledare använder coaching som ledarstil?

F3: Hur använder ledare som har blivit coachade, coaching i sin arbetsvardag?

1.3 Bakgrund för uppsatsen

Forskare och experter är överens om att ledarnas uppgift är att ta ansvar, skapa och upprätthålla en hög motivationsnivå hos medarbetarna (Payne 2007, 101–102). Coaching fokuserar på en positiv människosyn och kan ha en bidragande effekt för frigörelse och förhöjning av individuell potential (Alternativ; Gjerde 2010, 29). Coaching kan därför vara en användbar systematisk och strategisk ledarstil som har syfte att hjälpa organisationens arbetare mot bättre prestationer och nå definierade mål. Samtidigt baserar sig coaching på att människan har en önskan till att utveckla sig själv, allt den behöver är bara rätt förutsättningar (Andersen och Christensen 2013, 118).

Mitt intresse för att skriva denna uppsats väcktes när jag valde att se kritiskt på coaching som ledarmetod. Coaching tar utgångspunkt i att relationen mellan parterna skall vara likvärdig och i kombination med ledarskap kan det därför uppstå en kraftfull negativ effekt. Coaching, förknippat som ledarstil, kan vara skadligt för ledaren och organisationen (Ørsted 2015, 99). Att vara i en ledande position och besitta ledarskap innebär makt och auktoritet (Magma). Med makt kommer ansvar och det ansvaret kan ställas på prov när coaching används som intervention riktat mot en medarbetare (Ledarskap). Det kan bryta med coachingens grundtanke om likvärdhet. I en relation mellan en ledare och en medarbetare kan det finnas ett autoritärt förhållande (Magma) och Ørsted (2015, 97–107) förklarar att det finns tidigare studier som indikerar att ledare som tillägnat sig kunskaper om coaching, arbetar med detta i sitt arbete men inte om det används för ledaren själv eller mot medarbetarna.

1.4 Tillvägagångssätt

Genom de sista tio åren har det växt fram kritisk forskning på coaching och dess inverkan som ledarskapsverktyg. I mitt litteratursök gjorde jag ett fynd i form av en masteravhandling som teoretiskt utmanar coaching som ledarskapsform och skapar en teoretisk generalisering. Det är även forskat på olika effekter av coaching, bland annat på dess effekt av stress och ledarens effektivitet samt tillit (Ladegård och Gjerde 2014) som jag även vill ta hänsyn till. Med tillägg från relevant teori och tidigare forskningsresultat som utgångspunkt, önskar jag att ta för mig en empirisk kvalitativ undersökning för att besvara min problemställning. Uppsatsen önskas innehålla en förtydligande explorativ tillnämning med en induktiv design. Uppsatsen kommer att undersöka på vilka grundlag coaching används av ledare som har blivit coachade och vilka skäl ledare har för att använda coaching som ledarskapsmetod. Detta tar förutsättning för att ledare som har blivit coachade, använder det vidare mot sina medarbetare. Teoriavsnittet i uppsatsen beskriver relevant teori i förhållande till problemställning och de forskningsfrågorna som ska besvaras. Syftet med mitt teoriavsnitt hänvisar tillbaka till en grundförståelse över vad coaching är, dess för- och nackdelar samt olika ledarskapsteorier. Tillsammans ger avsnittet en grundförståelse över olika perspektiv inom coaching. Samtidigt önskar analysen och argumentationen ge en grundlig förståelse för hur mina forskningsfrågor blir använt i praktiken och hur ledare arbetar med coaching mot sina medarbetare.

2.0 Teori

2.1 Coaching som ledarstil

Ändamålet med coaching är att hjälpa människor till att få ett bättre liv och det fundamentala i coachingens tekniker är grundfilosofin om en positiv människosyn. Ut från detta lägger coaching tillräkta för att fokuspersonen själv definierar sina mål, tolkar sin situation och där med är sin egen beslutningstagare för utveckling av strategier. Syftet är att fokuspersonen själv ska bidra till egen lärdom och utveckling (Mikkelsen och Laudal 2014, 221; Gjerde 2010, 29). Ledaren kan därför använda sig av handlingsorienterad dialogteknik med fokus på positiva psykologiska aspekter för att inspirera fokuspersonen till att skapa en god relation till sig själv och komma till insikt kring sin potential (Mikkelsen och Laudal 2014, 221; Gjerde 2010, 29). Coaching som ledarstil kan därför förklaras som att ledaren använder sig av medarbetarens egna potential för att realisera företagets mål och visioner.

2.1.1 Coachings historia och uppståndelse

Coaching har det sista decenniet haft en storartad växt inom både privat sektor och näringslivsbranschen. Forskning visar att flertalet av medelstora och stora företag i norsk marknad, använder sig av coaching (Gjerde 2010, 11). Det ligger dock oklart om det endast används i syfte om att utveckla ledarens potential eller om ledarna använder det i syfte till att utveckla medarbetarna, för att realisera företagets mål och visioner.

I litteraturen kan man tyda en viss oklarhet om ordets uppkomst. Susann Gjerde förklarar att ordet "coach" är engelskt och blev använt redan på 1500-talet, i syfte om att förflytta människor från där de är, till en plats där de önskar att komma. Det kan därför sägas att det är en benämning, som en metafor, på något som fraktar människor till en önskad plats (Gjerde 2010, 18). Christian Ørsted förklarar i sin bok "Livsfarlig ledelse" att begreppet uppstod i Ungern på 1600-talet och att det senare, under slutet av århundradet, blev fört vidare till England. Gemensamma parallellerna, trots deras nästan 200 åriga differens på historia, inkluderar häst och vagn, det vill säga något som fraktar människor från ett ställe till ett annat. Coachen kan därför betraktas som en kusk (the coachman) som ska hjälpa utövaren, en fokusperson, fram till sin fulla potential (Ørsted 2015, 98; Gjerde 2010, 18). Så småningom nådde begreppet fram till USA och där blev ordet använt i sammanhang med idrott och stötta, i syfte om att öka utövares prestation.

Nutidens kanske mest kända idrottscoacher, Timothy Gallwey, förde coachingens metoder in i organisationer. Han har skrivit många böcker om coaching och menar att den värsta motståndaren som du kan möta på, är din egen inre röst som berättar dina begränsningar. Timothy menar att formeln för att lyckas handlar om att skapa kraft och kunskap om att kunna fokusera på succé och prestation. Coachens viktigaste egenskap blev där med att hjälpa personer att realisera sina mål genom att lägga tillräkta för en positiv tankegång hos fokuspersonerna (Gjerde 2010, 20).

2.1.2 Definition – Vad är Coaching?

Med en viss förvirring av olika ledares och forskares meningar kring när och hur coaching uppstod samt dess inträdande i näringslivet, skapar detta vidare grund för att definiera ordets omfång. Dock skapar det en del tankar när artikeln *”Developing and applying a new instrument for microanalysis of the coaching process: The coaching process q-set”* (2015, 433), förklarar att coachingens definition är olösligt på grund av dess olika tema- och arbetsområden. Det vill alltså skilja sig per definition beroende på i vilken sektor den kognitiva processen äger rum (Gjerde 2010, 31). För att skapa en förståelse kring coaching som begrepp i denna uppsats, tas det därför utgångspunkt i ett urval av forskares försök på definitioner.

Susann Gjerde (2010, 25) definierar coaching följande:

”Coaching är en samarbetande, anpassad, lösningsfokuserad och systematisk kommunikationsprocess som främjar handling, lärande och utveckling – på personligt och professionellt plan – genom bland annat skapa medvetande, motivation och ansvarstagande. Coaching bygger på resurserna till fokuspersonen, som dennes kunskap, erfarenhet, värdegrunder samt egenskaper och gör användning av färdigheter och metoder för att fokuspersonen ska få aktiverat dessa från sin egen handlingskraft”.

Schüssels (2000, 15) definierar det lite kortare:

”Processer för att frigöra och utveckla den enskilda människans potential.”

Joe Withmore (1998, 19) har liknande definition som Gjerde men i kortare text:

”Coaching är att låsa upp för en människas potential, till att maximera dennes egna prestationer. Det är att hjälpa människor till att lära fram för att undervisa dem.”.

I de olika definitionerna kan det tydas sammanfallande teman och paralleller:

- Skapa potential
- Utveckling
- Lärande
- Prestera
- Motivation
- Självrealisering

2.1.3 Kännetecken vid coaching

Ytterligare kännetecken vid coaching, som det råder stor enighet om är att det inte är en klinisk metod. Det vill säga att man inte tror att människan är sjuk. Klinisk psykologi tar sig ann förebbyggnad, kartläggning, förstånd och behandling av personer som lider av en psykisk sjukdom eller mentala problem (Gjerde 2010, 25).

Coachen uppmanar fokuspersonerna till att ta ett aktivt ansvar över sitt liv och sin situation, och önskar att tillrättalägga fokuspersonenens egna medvetenhet och ansvars känslor för att realisera sina mål (Gjerde 2010, 26; Magma).

Samtidigt råder det stor enighet om att relationen mellan den coachande personen och den person som blir coachad, bygger på en samarbetande och egalitär situation. Med samarbete menas att coachen har en del av ansvaret (användning av olika metoder och verktyg som främjar lärande och utveckling) och fokuspersonen har ett bidragande ansvar (genom att dela information, teman, tankar, känslor och reflektion). Ut från detta kan det sägas att coachen ska vara försiktig med att uttrycka att den finns en konkret sanning. De ovanstående kännetecken som nämnts, har gett oss indikationer på att coachen ska lägga tillräkta för svar, beslut och lärande, som vill växa fram genom samtalet, med utgångspunkt i fokuspersonens behov och samtalets agenda. Detta kan ske genom att låta fokuspersonen inspireras från olika synvinklar och perspektiv. Tillit och likvärdighet vill vara en avgörande faktor för graden av öppenhet och den mängd av information som fokuspersonen delar (Gjerde 2010, 27).

Centralt i relationen mellan en fokusperson och en coach är alltså den informationsmängd som delas. En viktig beståndsdel för att få maximal funktion av detta kan förklaras som det sätt coachen lyssnar på. Samtalet är en dialogbaserad relation där information växlas och det kan därför förklaras att en av coachens kärnfärdigheter är aktivt lyssnande och kunskapen till att ställa verkningsfulla frågor. Detta kan få fokuspersonen att fördjupa sig i sina egna reflektioner. Susann Gjerde (2010, 30) förklarar att genom reflektion kring olika

sammanhang, meningar och förstånd kan fokuspersonen uppleva en större mästrande känsla. Detta bekräftar hon med en teoretisk förankring genom Søren Kirkegaard, som förklarar att coaching fokuserar på nutid, framtid, tron på människans oanade resurser och möjligheter samt dess inkludering till sin deltagelse av sitt egna liv. Samtidigt framhävde Kirkegaard den positiva effekten av en persons medvetenhet och ansvar över situationer framför rådgivning och instruktion (Gjerde 2010, 89).

För att bryta ner detta ytterligare vill jag i kommande avsnitt fokusera på de teoretiska för- och nackdelarna med coaching.

2.1.4 Fördelar med coaching

En rapport som Gjerde (2010,34) har tagit del av, beskriver att de positiva effekterna av coaching, uppsummerat i 4 olika kategorier. Varje kategori har underpunkter med konkreta fördelar som kan framkomma under en coaching relation:

1. Större medvetenhet kring:
 - a. Egna värdegrunder.
 - b. Egenskaper.
 - c. Tankar och tankesätt.
 - d. Eget beteende och hur det påverkar andra.
 - e. Känslor.
 - f. Egen ledarroll.
 - g. Prioriteringar.
 - h. Framtidiga önskningar och behov.
2. Förbättring till att kommunicera:
 - a. Skapat tydlighet i egen kommunikation.
 - b. Bättre till att lyssna.
 - c. Bättre till att fråga vid tveksamheter.
3. Tryggare i sig själv:
 - a. Litar på sin instinkt och sina val.
 - b. Bjuder på sig själv.
 - c. Skapat medvetenhet om inre röst och påverkan.
 - d. Vågar utmana sig själva i större grad.
 - e. Hanterar de svåra konversationerna.

4. Bättre på att organisera sin egen tid:

- a. Planläggning.
- b. Delegering.
- c. Förberedning.
- d. Struktur.

Utgångspunkt i den samma undersökning som beskrivs ovan, har varit att framställa ledare och deras förmåga till utveckling och förbättring. Resultatet av ovanstående artiklar är i tråd med organisationens önskan av uppnådda resultat. Den samma undersökning kan samtidigt kopplas ihop med en omfattande analys som gjorts i Storbritannien där resultaten bland annat innefattat mer effektiv hantering av medarbetare, större engagemang och arbetsfokus (Ørsted 2015, 99). I samma undersökning framkom även att coaching reducerade de mänskliga misstagen och ökade ledarnas självförtroende samt visade till en visuell ökad produktivitet (Ørsted 2015, 99). Gro Ladegård (2014) summerar med fyra ändamål av coaching som utvecklingsmetod:

1. Utveckla ledare.
2. Utveckla kompetens till att hantera relationerna till sina medarbetare.
3. Utveckla konflikthantering och problemlösning.
4. Utveckla ledare till att själv coacha sina medarbetare – utveckla en coachande ledarstil.

Coaching kan användas till och har blivit gjort i ovanstående undersökningar, av interna ledare eller externa konsulter, för att utveckla ledare. Fynden visar även att flerparten av ledarna har fått en större aktiv medvetenhet till beteende, förståelse, ledarstil samt att de använder det aktivt som en ledarstil. Mina teoretiska fynd visar samtidigt att det inte är gjort några studier kring ledarens hantering av ämnet på medarbetare (Gjerde 2010, 33–38; Ladegård 2016, föreläsning tre).

Det är vid flera tillfällen som människan inte är fullt medveten om vad den menar, tänker, känner eller gör. En av coachingens ändamål reflekterar tillbaka till att göra människan medveten och utforska bland annat dessa olika element. Önskas prestationsökning blir man tvungen att ta olika val och agera med handlingar. Här kan coaching underlätta i processen av att välja rätt. Det blir enklare att ta val som är i tråd med det man önskar att uppnå, om man vet sin potential och sina egna värdegrunder (Gjerde 2010, 39).

Personliga kännetecken, individuella karakteristiska drag, situationen på arbetsplatsen och vinsten att utföra ett arbete, visar många tioårs forskning, förknippas med det abstrakta begreppet ”motivation” (Mikkelsen och Laudal 2014, 33). Ryan och Deci (2000, 68) beskriver att människan kan i en arbetssituation vara proaktiv och engagerad eller passiv och allierande. Medarbetare som upplever liten grad av motivation till sin arbetsuppgift har mindre samvete för att sjukanmäla sig oftare, enklare sluta i arbetet eller helt enkelt göra en dålig insats. Detta kan in sin tur vara smittsamt och leda till en mindre bra stämning i organisationen, vilket i sin tur går ut över produktiviteten. Att ledare förstår värdet av att skapa motivation hos medarbetarna kan därför menas vara ytterst värdefullt. Det är ett komplicerat fenomen som kan delas upp i två olika kategorier, nämligen inre och yttre faktorer (Mikkelsen och Laudal 2014, 33). Medan de yttre faktorerna går på belöning, status och feedback, arbetar de inre faktorerna med våra psykologiska behov och den inre drivkraften till växt och prestation. Det kan förklaras som att känna glädjen av att genomföra arbetsuppgifterna (Mikkelsen och Laudal 2014, 34–35). Inre motivation kan samtidigt förklaras som människan inneboende tendenser och psykologiska behov som grundlag till upplevelsen av motivation, vilket kan grupperas i tre olika kategorier: autonomi (att få bestämma på egen hand), kompetens (upplevelsen av kontroll) och tillhörighet (känna gemensamhet) (Ryan och Deci 2000, 68). Människan är inte bara ett medel av åtgärder för en organisation, utan även en självskapad motivator (Bandura 2001, 10). Detta kan ses som viktigt grundlag när människan ska ta ansvar för egen utveckling och process.

Susann Gjerde (2010, 39) uppsummerar fördelarna och ändamålet med coaching till tre olika huvud faser som varje fokuspersion kommer gå genom, som i sin tur delas upp i underfaser:

- I. Utforskning
 - Skapa medvetenhet
 - Erkännande
 - Önsknings och motivation
- II. Igångsättning
 - Val
 - Mål
 - Handling och övning
- III. Uthållighet
 - Reflektion och lärande
 - Fokus

- Stötta

Den coachande ledarstilen beskrivs ofta ut från ledarens potential till att lyssna aktivt och ställa rätt frågor med syfte att medarbetaren själv hittar relevanta svar, upplever ägarskap till sina beslut och får en mästrande känsla. Gjerde (2010, 266) menar att det är goda egenskaper till en ledare. En coachande ledarstil fokuserar på mål, förpliktelser till handling, resurser och starka sidor samt lärande och lösningar, vilket kan skapa den inre motivationen och drivkraften. Ledaren kan där genom göra ett försök till att få medarbetarna att uppleva ett mästrande över situationen, bland annat genom att bygga på deras starka sidor och ge feedback. Samtidigt lägger Gjerde vikt på ledarens viktighet av ett lösningsorienterat fokus (Gjerde 2010, 266).

Trots fördelarna och många teorier om att coaching kan vara ett bra ledarverktyg mot medarbetare, finns kritik mot ämnet och en baksida som kan skapa stora problem hos medarbetare, ledare och för organisationen.

2.1.5 Kritik mot coaching som ledarstil

Susann Gjerde (2010, 272) som har skrivit böcker om coaching och dess relationer till både närings- och privatlivet, nämner etiska dilemman som en rubrik i en av hennes böcker. Dock hänvisar hon bara vidare till International Coach Federations internetsidor för vidare läsning av olika etiska frågor som kan komma att kritisera coaching men ställer en del frågetecken kring dilemman som kan uppstå inom dessa etiska frågeställningarna. Hon hänvisar till en modell av Myles Downey från år 1999 som förklarar att coaching inte ägnar sig som en ensam ledarstil utan fungerar som ett ledarverktyg i kombination av ytterligare ledarskap (Gjerde 2010, 265). Även Schüssel (2000, 18) förklarar, i sin bok om *”Effektfull ledelse”*, att coaching bör användas som supplement till områden där organisationen redan uppnår starka och prestigefulla resultat. Pressen på medarbetarna kan bli enormt stort och rädslan för att misslyckas kan skapa inre stress och påverka prestationen i negativ riktning genom att överlämna alla frågor till enskilda medarbetare (Ørsted 2015, 102). Ledarens blick på medarbetaren kan samtidigt bli skärpt genom coachingens eftersträvan och en ledare kan automatiskt få ett för stort fokus på uppnådda prestationer och maximal lycka, oavsett situationen (Ladegård 2016, föreläsning tre). Samtidigt lägger en coaching relation vikt på självrealisering, vilket innebär att personen själv bär ansvar. Det innebär att om fokuspersonen inte är lycklig i ett arbetsmässigt sammanhang, är det personen som inte har

det bra och där ångest samt tvivel påverkar personen i negativ riktning (Store Norske Leksikon).

Ørsted (2015, 99) skriver att coaching rymmer en psykologisk kärnkraft och beskriver det som skadlig på grund av dess effektivitet, när coaching används fel. Med fel kan det tolkas att en ledare fördjupar sig inom personliga faktorer och relationer hos en medarbetare. I en undersökning som Ørsted har tagit del av visar att närmare sjuttiosex procent externa coacher, hamnar i coachande relationer i näringslivet, där problemen grundar sig i privata problemställningar (2015, 99). Det blir genast svårt att skilja på privata och arbetsrelaterade sammanhang. Detta kan framhävas som en viktig poäng i en coaching relation. Utvecklingen och samtalen som föregår mellan coach och fokusperson, underbygger en förståelse av personliga värdegrunder och hur man kan använda de till sin fördel i svåra situationer och skapa en förståelse av den positiva psykologiens effekter. Ytterligare en anledning till den säregna svårigheten till att skilja på privata och arbetsrelaterade sammanhang kan vara att coacher efterfrågar mål och lösningar på eventuella hinder. Dels skapar det ett fokus på problem istället för positiva sammanhang. Samtidigt skapas en vägg från det privata livet som begränsar arbetets prestation (Ørsted 2015, 100). Givetvis kan detta skapa trygghet och intimitet mellan ledare och medarbetare men i psykologisk terminologi kallas det för terapeutisk allians, vilket endast bör finnas mellan en terapeut och en klient. Det kan där av sägas att ledaren inte har tillräcklig nog kompetens för att både arbeta som terapeut och ledare. Samtidigt kan förtroligande hemligheter kan skapa problem i vidare ledning när situationer kräver. Under en coaching relation blir medarbetaren tvungen till att visa tillit till ledaren genom dennes bekännelser, vilket kan komma visa sig till en nackdel om uppgifterna visar sig strida mot ledarens och organisationens egna värderingar och önskemål (Ørsted 2015, 101).

2.1.5.1 Makt och auktoritet

Makt kan, med utgångspunkt i ledarens både ansvar och funktion, definieras till ledarens kapacitet till att påverka beteende och hållningar till en individ samt rätten att ställa krav till arbetet mot gemensamma mål. Detta med förutsättning att det föreligger en relation och ett gensidigt beroende varandras kompetens (Yukl 2012, 189 och Karp 2010, 81). Arnulf (2013, 8) förklarar att makt är förmågan att få andra personer att göra som man vill samt att det sker

oberoende av vad personen själva vill. Samtidigt menar Arnulf (2013, 9) att auktoritet handlar om en enkelpersons rätt till att företa beslutningar.

År 1961 företogs en studie kring människans påverkan av ledarens auktoritet. Det är en välkänd studie som avslöjar människans villighet att lyda order. Order som går utanför förnuft och gränser. Kort återberättat gick studien ut på att undersöka hur mycket ström en person var villig att skicka in i en annans persons kropp, med endast ledarens order, som konsekvens av ett felaktigt svar på olika frågor. Det visade sig att flertalet av försökspersonerna gav långt över dödliga doser ström till en annan person på grund av ledarens auktoritära roll och tillit till dennes kunskap och ansvarsledande roll (Ørsted 2015, 107).

Det är en av förklaringarna och kritiken till varför coaching inte ägnar sig som ledarstil. Få ledare kan hantera maktförhållanden i en coaching relation (Ladegård 2008; Ørsted 2015, 107). Detta skapar problem i de grundläggande etiska riktlinjer som en coaching relation utgår från. Citat från Gjerde: *”För att fokuspersonen ska vara aktiv deltagande, ta ansvar för egen lärande process och uppleva reelle realiseringar är det viktigt att relationen är egalitär eller så likvärdig som möjligt.”* (Gjerde 2010, 27). Men det ska visa sig att det inte alltid sker när coachen är i ledarposition (Magma). Makten och relationen vi får i en relation påverkas av motpartens ställning, roll och kompetens, sammanliknat med coachen själv (Gjerde 2010, 27). Samtidigt kan ett skevt maktförhållande uppstå beroende av fokuspersonens och coachens färdigheter och kompetens. En ledare, kan på ett enkelt sätt, uppfattas som manipulerande, skapa oro genom att försöka sudda ut auktoritetsgränserna, hela poänget med att ha en ledare kan förklaras vara att lägga tillräkta för utveckling och ansvarstagande. Vid en coaching relation ville arbetsgivaransvaret och personalansvaret arbetat mot att bli nollställt (Magma). Det kan i sin tur skapa en frihet från ordergivning och kontroll, om man tar ledaren på ordet och arbetar mot egenutveckling. På ena sidan kan medarbetaren sätta sig egna mål och karriärplaner som passar personen i fråga mycket bättre i förhållande till dennes uppfattning av värderingar och arbetsprestation. På andra sidan kan man förklara att aktieägarna har förväntningar och satta mål, styrelsen har lagt en budget, kunderna sätter gränser för leverans (Magma). Där genom kan det förklaras som att ledarens ansvar är bland annat att låta medarbetaren styra innanför angivna betingelser (Magma).

2.2 Ledarskapet

Här faller det naturligt att begreppsförklara vad som menas med ledelse och ledarskap.

Uppsatsen bygger på ledarens arbetsmetoder med olika aspekter på hur coaching som ledarstil används mot medarbetarna och om teori samt empiri underbygger användningen av coaching som ledarmetod. Som vi kan se ovan, finns det många för- och nackdelar med användningen av coaching som en ledarmetod. Tidigare forskning hänvisar till flertolkande beskrivningar om coaching och dess användande område. I nästa avsnitt definieras därför de olika begreppen och ger en klarare bild vart teorin önskar att placera coaching som ledarmetod.

2.2.1 Ledelse

Kort förklarar handlar ledelse om att skapa uppslutning bland människor (social inflytelse), påverka deras insatsvilja och samarbetsförmåga, mot ett gemensamt mål (Arnulf 2013, 9; Kaufmann och Kaufmann 2009, 333; Mikkelsen och Laudal 2014, 27; Yukl 2012, 19). Samtidigt handlar det om att göra arbetet meningsfullt (Arnulf 2013, 13; Karde) och skapa resultat genom förflyttning av människor (Arnulf 2013, 15; Karp 2010, 10). Ledelse handlar samtidigt om att ta beslutningar som ligger inom din beslutnings grad och maktområde (Arnulf 2013, 26). Beslutningar tas för att reducera osäkerhet och skapa succé samt framgång för organisationen (Arnulf 2013, 27–28; Mikkelsen och Laudal 2014, 27) vilket kan sägas vara en av kärnorna i ledelse (Arnulf 2013, 28; Karde).

Sammanfattningsvis återkommer flera kännetecken inom begreppet ledelse.

- Skapa uppslutning
- Påverkning
- Gemensamt arbete
- Gemensamma mål
- Styrande
- Makt
- Skapa framgång
- Motivera

2.2.2 Ledarskap

Kort beskrivet är ledarskap det resultat som skapas ur begreppet ledelse. Ledarskapet kan förklaras som ledarens individuella resultat som kommer från ledarens beteende av att leda medarbetare för att lösa problem (Cyert 1990, 29; Leih och Teece 2016; Bousbia, Brahim m.fl. 2015, 8). Detta bygger på samma definitioner som ledelse men genomföringen av ledelse kan ha olika former. Nedan beskrivs några av de vanligaste formerna för ledarskap där det finns en aktiv relation mellan ledare och medarbetare (Kaufmann och Kaufmann 2009, 351). I avhandlingen har det tagits utgångspunkt i tre centrala ledarskapsteorier. Detta för att belysa olika former för ledarskap där coaching skulle kunna vara ett verkningsområde.

2.2.2.1 Transformationsledarskap

Detta är en karismatisk, involverande ledarstil som inspirerar och inkluderar medarbetaren för att skapa engagemang för arbete mot organisationens mål (Kaufmann och Kaufmann 2009, 350). Det kan samtidigt sägas att ledarstilen skapar ett positivt stimuli (Karp 2010, 23) där relationen mellan ledare och medarbetare blir påverkat (Arnulf 2012 56). Genom ett transformationsrelaterat ledarskap fokuserar ledaren närmare på relationen med medarbetaren (Arnulf 2012, 56). Ledarskapsformen kännetecknas av fyra olika kontexter (Tatum och Fogle 2016):

- Idealiserat inflytande – Involverar medarbetaren.
- Inspirerande motivation – inspirerar medarbetaren som motivationsgrundlag.
- Individuell hänsyn – empatisk och känslösam hållning till medarbetaren.
- Intellectuell stimulation – ser den enskildas potential till utveckling och framgång.

Utgångspunkten i denna form för ledarskap kan påstås till ledarens samhandling med medarbetaren mot att omforma den individuella idén om vad verksamheten är och ska vara, mot ett kollektivistiskt engagemang där varje enskild medarbetare bidrar för att realisera mål och visioner enligt planlagda strategier (Kaufmann och Kaufmann 2009, 350–351; Carter m.fl. 2013, 944).

2.2.2.2 Transaktionsledarskap

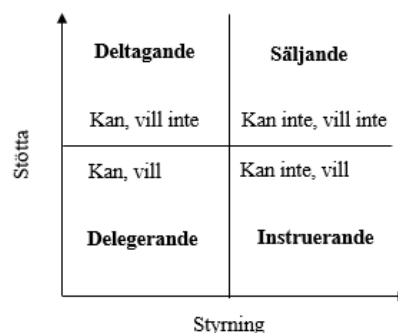
Denna ledarstilen fokuserar på medarbetarens självständiga arbete där motivationsgrundlaget och grad av arbete sker i anslutning med det utbyte som ges för insatsen. Ledaren får arbetskraft och medarbetaren får betalt (Arnulf 2012, 55). Det kan ses som en ren bytes tjänst mellan ledare och medarbetare (Arnulf 2012, 55; Bousbia, Brahim et al 2015, 10). Dock skapar denna ledarstilen liten grad av engagemang och känsla av tillhörighet (Yukl 2012, 312) och baserar sig på ett byte av värden med utgångspunkt från individuella intressen (Kaufmann och Kaufmann 2009, 350–353).

2.2.2.3 Situationsbestämt ledarskap

Situationsbestämt ledarskap handlar i korta drag om ledarens flexibilitet och omställningsförmåga. Ledarstilen anpassar sig efter situationen och medarbetarens kompetens samt vilja att utföra en arbetsuppgift. Ledarskapet sammankopplas direkt till den uppgift som medarbetaren ska lösa. Detta beskrivs ur artiklar, böcker och av forskare i en graf (Gjerde 2010, 267; Kaufmann och Kaufmann 2009, 344; Gradeff 1983, 286). I denna uppsats framställs det i punktform och i en modell:

- *Deltagande ledarstil* – Har kompetens, liten grad av motivation
 - Leda genom medbestämmelse och samarbete.
- *Delegerande ledarstil* – Har kompetens, hög grad av motivation
 - Leda genom att ge vidare arbetsuppgifter och ansvar till medarbetare.
- *Säljande ledarstil* – Saknar kompetens, liten grad av motivation
 - Leda genom förklaring och övertalning.
- *Instruerande ledarstil* – Saknar kompetens, hög grad av motivation
 - Leda genom auktoritet och ge order.

Figur 1: Situationsbetingad ledarstil



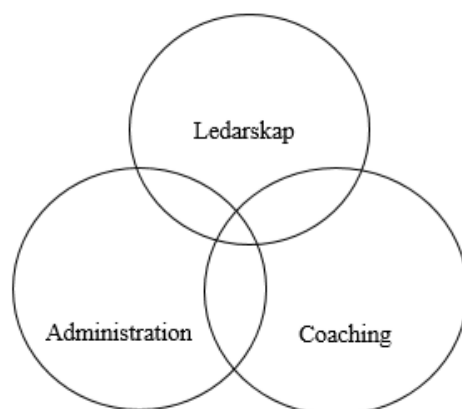
Källa: (Gjerde 2010, 267)

Ledarens uppgift i denna typ av ledarstil kommer variera med grad av styrande och stöttande involvering. Modellen är uppfunnen av Hersey & Blanchard år 1977 och visar till ledarens förmåga att känna sina medarbetare då ledaren måste välja sitt beteende med grundlag i medarbetarens mogenhet (Arnulf 2012, 60; Kaufmann och Kaufmann 2009, 344; Gjerde 2010, 266; Gradeff 1983, 286).

2.2.3 Ledarskapsverktyg

Ett ledarskapsverktyg skiljer sig från övrig ledarstil, som ett enskilt moment i ledarskapet. Samtidigt som Gjerde (2010, 264) förklarar coaching som ett supplerande verktyg till övrig ledelse, kan samma information även visas i konklusioner från flera av de tidigare nämnda forskarna och deras synpunkter samt lilla kritiska blick kring coaching som ledarstil. Whitmores (1998, 19) framställning av ämnet kan ge en inblick att coaching är lösningen på allt. Även Berg (2006), Stelter (2002), och Gåserud (2000) beskriver ämnet som en stark och bra ledarmetod. Däremot kan det menas att Gjerde (2010) och Schüssel (2000) framställer coaching på ett mer nyanserat sätt. Nyanseringen kan beskrivas som ett verktyg där ledarstilen inte ägnar sig. Myles Downey (1999) har satt detta i en modell (Gjerde 2010, 265):

Figur 2: Coaching som en del av ledarrollen



Källa: (Gjerde 2010, 265)

3.0 Metod

Denna avhandlingen baserar sig på en induktiv (Jacobsen 2016, 28) förtyolkande tillnärmning (Jacobsen 2016, 27). Ledarnas egna uppfattning av sitt beteende i sin relation med medarbetare, har varit i fokus. Samtidigt kan det sägas att analysen av coaching som ledarmetod tillämpar en intensiv forskningsstrategi som lägger fokus på närhet (Jacobsen 2016, 29) och intresset av att förstå relationen mellan ledare och medarbetare.

Utgångspunkten för undersökningen har varit baserad på ett fåtal enheter och informanter där den semistrukturerade intervjuguiden riktar fokus på många olika variabler. Detta för att samla bredast möjliga information från ledarnas olika ledarstilar med coaching som bakgrund. Inledningsvis i uppgiften förklaras olika teoretiska aspekter vid coaching och ledarskap för att skapa förståelse kring problematiken. Denna uppgift tar samtidigt utgångspunkt i en explorativ tillnärmning, där tidigare forskning saknas. Detta resulterar i att denna uppsatsens konklusion lägger en ny teoretisk grund och synvinkel för ledares användning av coaching som ledarmetod. Genom denna uppsats, kan det även uttryckas, ha framkommit nyanser inom coaching vilket kan skapa grundlag för bättre förståelse för hur ledare bör leda sina medarbetare. På ena sidan kan denna tillnärmning inte visa ett starkt sammanhang mellan orsak och verknings, vilket medför ett svagt kausalt resultat. På andra sidan är inte det syftet med denna uppgift då den önskar att ge grunder för vidare forskning på effekterna av coaching som ledarmetod.

3.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ tillnärmning som forskningsmetod kan förklaras som det tillvägagångsätt forskaren väljer för att undersöka ett fenomen. Data som blir insamlat överförs till text, genom exempelvis intervjuer. Med den sociala världen som forskningsstrategi, kan man säga att individernas handlingar skapar forskningsresultatet (Ringdal 2013, 105).

Avsikten med denna uppsats är att skapa en giltig och en trovärdig kunskap om hur verkligheten ser ut, från ett dynamiskt och unikt perspektiv (Jacobsen 2016, 29).

En fördel med användning av kvalitativ undersökning kan vara den öppenhet, närhet och relevans metoden ger tillgång till. Detta ger rum för kontakt under en längre period, när det i liten grad önskas att datainsamlingsformen blir påverkad. Ut från detta fördjupande tillvägagångsätt kan man förklara att undersökningen blir mer relevant (Jacobsen 2016, 129).

Kvalitativa undersökningar kan även skapa känslor genom den grad av flexibilitet som metoden innehåller. Samtidigt är ämnet för metoden till att skapa olika nyanser inom en undersökning (Ringdal 2013, 242). Undersökningsmetoden skapar rum för fri tolkning vilket kan vara med på att ge analytikern fritt rum för att nyansera och tolka resultaten, vilket i sin tur kan vara lika positivt som negativt (Jacobsen 2016, 130–131). Belyst från ett annat perspektiv kan kvalitativa undersökningsmetoder ge en djupare reflektion.

Dock kan undersökningsmetoden vara krävande i form av det långa tidsbruket vid insamling av primärdata och analyseringsmetod. Samtidigt skapar den kvalitativa metoden svagt grundlag för generalisering. Ytterligare en nackdel kan vara komplexiteten att tolka den data som har blivit insamlad. Den fakta som blir insamlad är i perspektiv från informantens subjektiva ställningstagande och intervjuerna analyseras och tolkas, vilket kan anses som en subjektiv egenvärdering och nyanserad framställning.

3.2 Primärdata

Primärdata definieras som egen insamlad data där individer med erfarenhet från de olika förhållanden man önskar att studera, besitter informationen (Ringdal 2013, 112; Johannessen, Tufte och Christoffersen 2016, 100; Jacobsen 2016, 139). Man samlar informationen för första gången och insamlingen sker direkt från den primära källan till informationen (Jacobsen 2016, 139). Detta kan skapa en argumentering till en möjlighet att skraddarsy empirin med utgångspunkt i forskningsfrågorna och det teoretiska avsnittet (Ringdal 2013, 112).

”Ledarskap” kan ses på som ett abstrakt och svårtolkat ord, ”coaching” som en hel eller en del av ledarskapet och problemställningen riktar fokus mot ledarens beteende. På grund av detta kan det sägas att intervju som metod ägnar sig bäst. Intervjuerna genomfördes ansikte till ansikte, vilket kan beskrivas som en individuell intervjumetod (Jacobsen 2016, 147). Med tanke på att skapa bäst flyt i samtalen, kunna etablera förtroende och öppenhet samt bevara kontroll i intervjusituationen, kan det även vara önskvärt att genomföra intervjuerna ansikte till ansikte (Jacobsen 2016, 148). Från ovanstående förklaring är det relativt få informanter som skall undersökas. Jag är intresserad i den enskilda ledarens meningar samt dess tolkningar, vilket styrker valet av min metod (Jacobsen 2016, 146–147). Min problemställning reser frågor som berör ledarens användning av coaching som ledarskapsverktyg och det vill därför vara relevant att genomföra undersökningen på platsen

där arbetet föregår. Detta för att skapa trygghet och behålla atmosfären samt känslorna hos informanten (Jacobsen 2016, 152). Jag har använt mig av en semistrukturerad intervjuguide som förklarar lägga tillrätta för uppföljningsfrågor och fritt rum för att prata. Detta innebär att intervjun har blivit präglad av olika teman och frågor som önskas att undersökas, genom en semistrukturerad intervjuguide (Jacobsen 2016, 149). Det kan sägas att en semistrukturerad intervju kan upplevas mer som en dialog mellan informanten och intervjuaren. Genom en struktur av teman och uppföljningsfrågor kan det vara med på att skapa kontroll över intervjusituationen, vilket i sin tur kan vara med på att säkra kommunikationsflyt (Jacobsen 2016, 150). Intervjuerna blev inspelade och har blivit använt som grund till transkribering och kodning. Detta i sin tur skapade möjligheter för en djupare analys av de märkbara datafynd som undersökningen resulterat i. En skriftlig framställning av den inspelade informationen kallas asynkron och har gjort det lättare att gå fram och tillbaka i texten för att leta efter nyckelord och viktiga relevanta fynd (Jacobsen 2016, 201).

3.3 Sekundärdata

Den sekundärdata som har använts i denna uppsats, det vill säga dokument, uppslagsverk, böcker och artiklar, bygger på tidigare forskning som knyter ihop coaching för ledare. Informationen har hämtats från tidigare studielitteratur, avancerade sökmotorer och ämnesrelaterade böcker (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2016, 100). Artiklarna och tidigare forskningsresultat är funnet genom Høyskolen Kristianias bibliotek, olika databaser samt sökmotorer på internet:

- Business Source Complete
- Idunn
- Oria
- Atext
- Google
- Magma

Preliminära sökord på ovanstående sökmotorer är Coaching, leadership and coaching, coaching and motivation, leadership and motivation, employee and motivation, coach an employee, self-determination, kritik mot coaching, kritikk mot coaching och coaching som ledelse.

3.4 Urval

Min problemställning avgränsar min population till ledare i dagens näringsliv. Ut från uppgiftens omfång är det undersökt ett urval från min population bestående av tre respondenter från en heterogen grupp, som består av olika personligheter. Den geografiska aspekten på mitt urval är begränsat, på grund av kostnader, fokuserar sig i utgångspunkt undersökningen på ledare inom den Norska näringslivsmarknaden i region Oslo. Samtidigt är det fokuserat på ett taktiskt urval genom från bekantskap och kontakter. Informanterna till forskningen är ledare som uppfyller kommande kriterier. Informanterna är ledare som tidigare har varit fokuspersoner i olika coaching relationer. Kontakten till informanterna har blivit förmedlad genom ett kollegialt förhållande från min vägledare. Detta kan förklaras som snöbollsmetoden (Jacobsen 2016, 182; Johannessen, Tuftte och Christoffersen 2016, 119). En fördel med snöbollseffekten har varit att informanterna enklare kunde identifieras samt smidigheten till att samla ihop kontaktuppgifter. Detta är även grundlaget för val av urvalsmetod. Informanterna består av båda kön, från olika åldrar där coachingen har förekommit från samma yrkesaktiva och professionella coach. Detta kan ses som positivt då informanternas svar beror på informanten själv och återspeglar inte någon skillnad från coachens kompetens och genomförande.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet inom kvalitativ forskning handlar om forskningens trovärdighet, pålitlighet och i den mån av noggrannhet insamlingen av informationen har genomförts. Samtidigt kan det sägas att det handlar om vilken typ av data som används, det sättet som det har samlats in på samt hur data har bearbetats. Detta kan ge utslag i låg eller hög reliabilitet (Johannessen, Tuftte och Christoffersen 2016, 36). Denna uppsatsen kan menas innehålla hög grad av reliabilitet på grund av den semistrukturerade intervjuguiden som har varit med att påverkat uppsatsens fynd. Samtidigt hade jag ingen information om mina informanter mer än att de uppfyllde min avgränsning och vilket har skapat ett neutralt förhållande till urvalet som i sin tur har lett till att informationsinhämtningen blev så lik som möjligt, vilket har styrkt pålitligheten.

3.6 Validitet

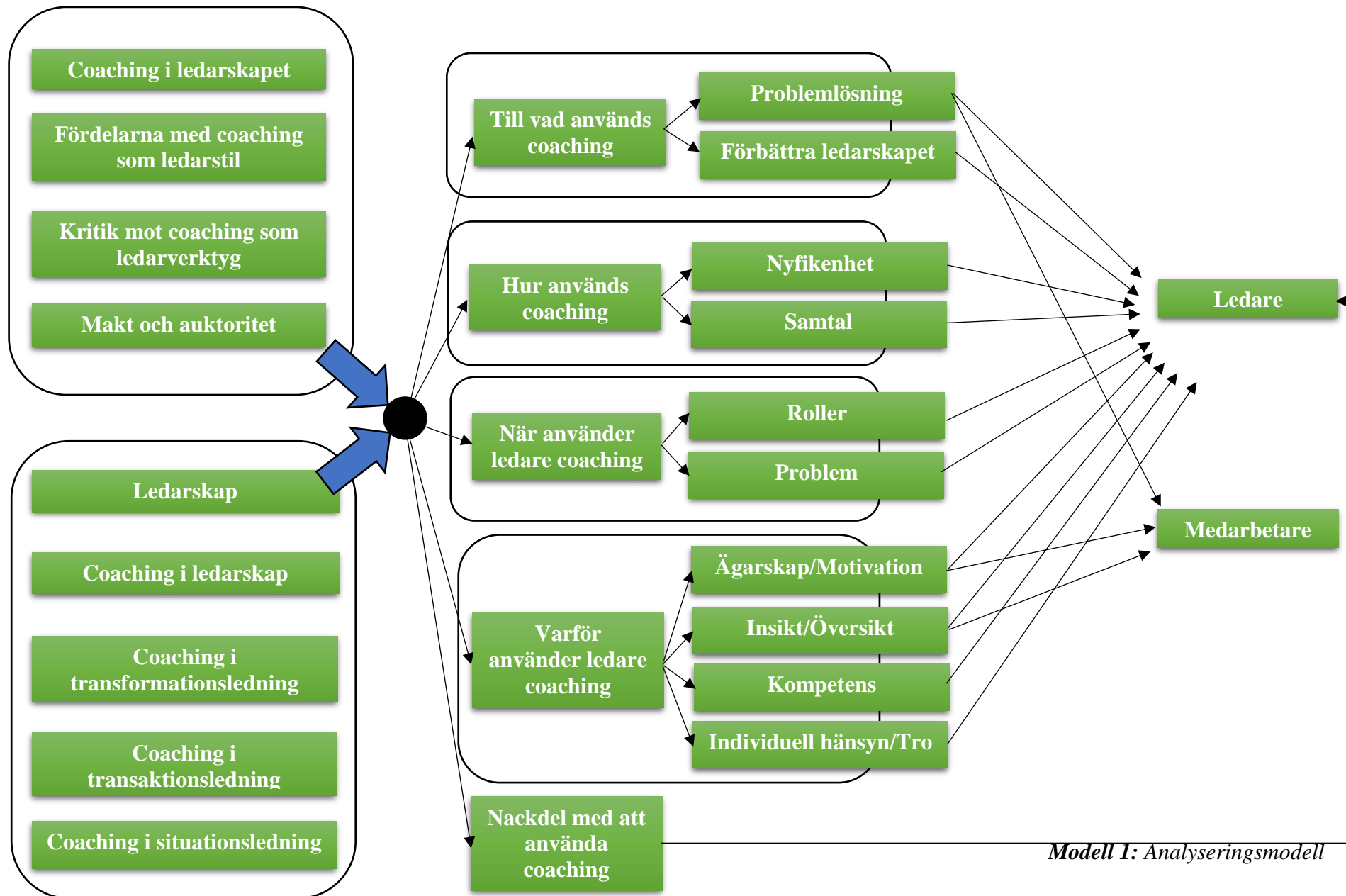
Insamlad information och data, är inte den sanna verkligheten. Data kan vara utsnitt från verkligheten och skapa olika nyanser. Detta har där genom blivit framställt som representationer av verkligheten (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2016, 66). Samtidigt kan man förklara validitet som graden av giltighet för undersökningen och om den undersöker det som problemställningen samt forskningsfrågorna önskar att undersöka (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2016, 67). I denna uppsats blev det därför viktigt att kontrollera begreppsvaliditeten och intervjuguiden samt värdera de olika teoretiska grunder som grundlag och genomföra analysen i det ljus som forskningsfrågorna önskar att belysa. I förebyggande syfte genomfördes en testintervju i syfte om att korrigera intervjumallens kvalitet och uppbyggnad. Under intervjuerna förklarades olika begrepp och jag kvalitetssäkrade svaren genom att ställa ytterligare frågor kring motsatsord samt formulera frågorna annorlunda. På detta sätt skapade jag förståelse hos informanten samt fick säkerställd kvalitet i den data jag samlade in. Detta ledde i sin tur till att analysgrundlaget gick enkelt att knyta upp mot teori, vilket skapade en bra grund till analys och tydlig argumentation.

3.7 Etik

I förutsättningarna till undersökningen har det ställts krav om att respondenterna vill bidra till vidare forskning inom coaching. Deltagelsen till intervjuerna har skett på frivilligt grundlag där informanter blev informerade av ramarna och problemställningen på förhand av intervjun. Samtidigt har jag tagit som förutsättning att mitt urval av intervjuobjekter besitter den kompetens, information samt har förståelse för vald problemställning och Bacheloruppgiftens omfång, vid intervjuets genomförande. Detta har jag, i samråd med vägledar, försökt att förmedla genom utskick av ovanstående kriterier och information via mail. Undersökningen innehåller en del känslig och privat information om både bedrifters ledningsfunktioner samt ledares privata tankar. Därför önskas full anonymitet till informanterna. Presentationen av datan som presenteras har godkänts till publikation av informanterna.

3.8 Kodning

Kodning innebär en process där den insamlade datan bryts ner till teman och begrepp, endast för att skapa förståelse, för att i slutändan, kunna hantera den insamlade informationen på ett lättare sätt (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2016, 187). I min uppsats har jag valt att använda mig av att skapa kategorier med utgångspunkt i mitt teoriavsnitt. Ut från detta har jag systematiskt arbetat vidare med notatskrivning och ytterligare kategorisering, endast för att enkelt kunna arbeta med informanternas relevanta data. Detta kan kallas öppen kodning och induktiv kodning (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2016, 187). På detta sätt kunde jag enkelt kategorisera begreppen som framkom ur kodningen och inrättat mot mina forskningsfrågor. Ihopsättningen av teori, analys och de detaljer som informanterna lämnade via intervjuerna, skapade på detta sätt en tydligare översikt. Nedan följer en modell över processens gång.



Modell 1: Analyseringsmodell

4.0 Analys

Väl ute hos de olika informanterna bildade jag mig en uppfattning om att det rådde otydlighet kring coachingens betydning samt informanternas uppfattning kring dess påverkningskraft. Jag kan hänvisa till djupare förståelse av vad coaching faktiskt innebär, hur det bör genomföras samt förståelsen av dess olika nackdelar, från flera av informanterna. Samtliga informanter var upptagna av att det kunde användas som ett verktyg och supplement till övrig ledarstil medan en av informanterna var fast bestämd på att fullvärdig coaching som ledarstil, med djupgående personliga konversationer, kunde hjälpa i prestationen på jobbet. För att analysera just detta lilla fynd kan det på ena sidan sägas att den ena informanten, som har djupgående kunskap inom ämnet coaching, förklarar ”att det är oproblematiskt att genomföra god coaching i förhållande till medarbetarens personliga problem”. På andra sidan kan det argumenteras att det råder en förvirring kring begreppets innebörd hos flertalet av dessa ledare. Flera informanter förklarar det som utvecklande personliga samtal, med mål och värdegrunder samt ett fokus på att lära. Dock är inte alla eniga om det. Det alla är eniga om och har insikt till, är att det är ett verktyg till övrig ledarstil. Det är även på den nivån flertalet av mina informanter har valt att använda det. En informant har valt det helt medvetet på grund av den problematik som ligger bakom, med tanke på makt och auktoritetsförhållande samt det problemfokus som kan bildas.

Argumentationsdelen i denna uppsats är uppdelad till de tre olika forskningsfrågorna, där varje forskningsfråga argumenterar för de olika avsnitten som kodningen angav utifrån en narrativ beskrivning. Där efter kommer en avslutande argumentation och tillslut en delkonklusion. Detta för att enklare kunna svara på problemställningen med en ämnesrik tyngd, förståelse och en tydlig grund till huvud konklusionen.

4.1 F1: Ägnar sig coaching som ledarstil?

För att svara på denna fråga, har jag sett på om coaching är en bra ledarstil och vilka element det är vid coaching som gör den till bra respektive mindre bra. Den empiriska forskningen som är framtagen till denna uppgift, kan redovisa att coaching används idag hos ledare med syfte om att lösa problem, förbättra ledarens egna ledaregenskaper och skapa ägarskap samt motivation. Samtidigt har ledarna valt att använda coaching som ledarstil för att ge översikt och insikt kring problematiska områden för både ledare och medarbetare, öka kompetens hos

dem bäge och visa individuell hänsyn samt visa förtroende inför medarbetaren. I följande avsnitt fördjupar jag mig i dessa områden så du enkelt kan följa min analys steg för steg, för att sedan argumentera mina fynd med relevant teori.

4.1.1 Problemlösning

Med utgångspunkt i medarbetarens perspektiv och till fördel för att ledaren använder sig av en coachande ledarstil kan det sägas att informanterna är eniga om att coaching har en problemlösande metodik. Detta menar informanterna framförallt på grund av den lösningsorienterade förmåga som coaching har, med tanke på att den lägger upp till ett individuellt lösningsorienterat fokus, som hjälper dem själva till att hitta svaren på deras problem och frågor. Fullvärdig coaching används idag som en aktiv lösningsorienterad metod för att hjälpa personer vidare i livet, i olika sammanhang (Gjerde 2010, 158; Gjerde 2010, 266). Genom att tillämpa denna metod menar informanterna att medarbetarna själva, kan skapa sig en medvetenhet av deras egna potential, öka deras förmåga att prioritera sin arbetsvardag samt att medarbetarna själva kan skapa sig bättre arbetsrelationer mellan varandra. Det finns även forskning som visar att det är en relationsbyggande metod som argumenterar för en ökad närhet mellan båda parter (Chef). Flertalet av ledarna grundar tanken om en förbättrad relation och att använda coaching som ledarstil, i idén om att medarbetarna själva skall använda det till vidare arbete och på så vis öka närvaron och egen upplevd kompetens.

Ytterligare en fördel för medarbetarna kan vara den målinriktade översikt som ledaren kan skapa sig. Ledaren kan på sikt skapa rum för att frigöra tid till medarbetarens arbete mot individuella mål samt på ett enklare sätt hålla översikt över vilka medarbetare som sliter med att nå dessa (Gjerde 2010, 28; Payne 2007, 113). Informanterna menar samtidigt att de använder coaching till att skapa ett utvecklande fokus hos medarbetarna och ett lärande som kan pågå under en längre tid. Andersen och Christensen (2013, 118) bekräftar informanternas antagning och förklarar att coachingens huvudsyfte är att skapa ett självbaserat lärande. Ledarna använder även coaching till att skapa ett starkare samarbete, öka medarbetarnas förståelse över företagets strategi och vägen framöver. På sikt kan det leda till trygghet hos medarbetarna (Payne 2007, 113).

Argumenten är dock lite färre när ledarna ska beskriva vad de använder den coachande ledarstilen till. Ett argument förklarar att ledarna använder coaching till att lösa konkreta

problemställningar som ledaren och medarbetaren står inför. Effekterna av ett coachande samtal eller en hel session av coaching kan få stora effekter hos både medarbetare och ledarna själva. För att effekterna ska bli lyckade krävs det att medarbetarna besitter de rätta förväntningarna (Schutte och Steyn 2015, 8). Den coachande ledarstilen används först och främst för att skapa en medvetenhet hos ledarna själva, hjälpa dem att få en insikt över olika situationer och klargöra brister och fel, allt för att säkra vägen vidare mot det gemensamma målet, förklarar informanterna. Samtidigt använder informanterna coaching för att ge feedback till medarbetarna, lösa både personliga och arbetsrelaterade problem. Flertalet av mina informanter förklarar att de coachar sina medarbetare in i ett personligt sammanhang där de fokuserar på medarbetarens personliga problem, problem som är tillhör medarbetarens privatliv hemifrån. Samtidigt menar alla informanter att arbetsrelaterade frågor och problem är extremt relevant att arbeta med och att coaching som verktyg fungerar för att lösa de olika problemen. Genom öppna relevanta frågeställningar arbetar dessa ledarna ut från medarbetarnas personliga problemställningar med en önskan om att lägga tillräta arbetet efter personliga faktorer och dagsform.

Från ett omsorgsfullt perspektiv kan detta anses vara strategiskt ledarskap. På grund av blandningen av personliga- och arbetsrelaterade problem kan det genast bli en svårighet för ledaren att skapa en tydlig ledarskaps gräns (Ledarskap; Magma). Sett från ett annat perspektiv kan det sägas att organisationsstrukturmässigt har ledaren strategier, planer och mål att förhålla sig till, vilket kan skapa svårigheter genom att låta medarbetaren ta fullt ägarskap kring egen utveckling, problemlösning och självrealisering (Ørsted 2015, 108). En ledares roll innebär att strukturera arbete, eftersträva framdrift och säkerställa positiva resultat för en organisation. Med utgångspunkt i coaching som ledarstil, oberoende om vilken typ av coachande ledarstil, vill den egalitära maktbalansen vara försummad (Ørsted 2015, 113).

4.1.2 Förbättrar ledarskapet:

I detta avsnitt nämns bara ledarens fördelar, då punkten yttrar ledarens potential till att förbättra sig själva. Flertalet av mina informanter var osäkra på vilket typ av ledarskap de utövade men menade att de kunde använda sig av coaching för att förbättra sin egen ledarstil och framstå som mer kompetenta och solida. Genom en coachande ledarstil förklarar de sin förmåga att lyfta olika frågor och svåra beslut, till gruppnivå och skapa enighet kring dessa samt på ett demokratiskt sätt, driva genom beslut som alla har tagit del av. Genom korta uppföljningssamtal med enskilda personer menar dessa informanterna att de kan hålla god

översikt och styrningskontroll. När viktiga ansvars uppgifter delas ut, förklarar en informant att ägarskapet över olika beslut som blivit tagna, blir ansvaret fördelat och kan skapa ökad motivation (Ryan och Deci 2000, 68; Bandura 2001, 10). Samtidigt menar informanterna att de inte behöver ta på sig hela skulden och bära allt ansvar om ett projekt eller arbete skulle misslyckas.

4.1.3 Nackdel

Under intervjuerna valde samtliga informanter att inte kommentera några nackdelar med coaching som ledarstil. Speciellt en informant upplevde det obehagligt när ämnet kom upp men reflekterade en kort stund kring temat. Den lilla information som har kunnat analyserats med hjälp av transkribering och tolkning, kan indikera att informanten har vetskap om att det kan skapas en särbehandling mellan medarbetarna, vilket ledaren själv har upplevt, dock inte till ett negativt resultat. Samtidigt förklarar informanten problematiken med att använda coaching som en intern process. Ledningen kan enkelt få upplysningar som är negativt i förhållande till företaget strategier, mål och organisationens bästa, dock är det smällar man får ta och informanten förklarar vidare att fördelarna överväger nackdelarna med att använda fullvärdig coaching som ledarstil, internt i en bedrift.

Dock kunde inte resterande informanter komma med direkt negativa konsekvenser med coaching som ledarstil eller ledarverktyg. Däremot kan den teoretiska förklaringen kring användningen av coaching som ledarstil eller ledarverktyg, knyts upp till direkt negativ (Schüssel 2000, 18; Ørsted 2015, 102; Store Norske Leksikon; Magma).

4.1.4 Avslutande argumentation

Inledningsvis i denna argumentation vill jag belysa att det finns en teoretisk förståelse kring fullvärdig coaching som ledarstil och den coachande ledarstilen. Dessa skiljer sig från varandra. Medan fullvärdigt coaching samtal bygger på människans personliga egenheter och grundförståelse kring egna värderingar och utträtning av problem, kan det menas att den coachande ledarstilen argumentera med samma principer men ledaren arbetar inte på djupet av medarbetarens problematik utan använder ett coachande beteende i tillägg till annan ledarstil. De sammanfallande kännetecknen för dessa två olika dimensionerna av ledarskap bygger på den positiva människosynen som coaching har till förutsättning.

På ena sidan var samtliga informanter eniga om att en coachande ledarstil ägnade sig som ett verktyg till deras ledarskap. Detta begrundade samtliga ledare i deras förmåga till att bygga motivation. Automin menade dem kom genom medarbetarens egna förmåga att kunna få påverka och skapa självbestämmande, tillhörigheten genom fördelat ansvar samt ökad uppfattning kring egen kompetens när medarbetarna själva visade tog beslut på redan existerande kompetens. Samtliga ledare och informanter underbygger den positiva människosynen, den aktiva utvecklingsförmågan och ökad prestationsnivå som coaching framställer.

På andra sidan kan det belysas ett gap av förståelse kring de negativa konsekvenser fullvärdig coaching som ledarstil eller den coachande ledarstilen kan medföra. Genom att fördela ansvar, låta medarbetaren själv stå för merparten av besluten ökar där med pressen på resultat. Ingen av informanterna valde att kommentera en negativ aspekt av denna karaktär. Ökad inre stress kan få negativ påverkan på medarbetarens prestation (Ørsted 2015, 102; Store Norske Leksikon; Gro Ladegård).

Samtidigt framkommer det under intervjuerna att samtliga informanter väljer att använda en coachande ledarstil eller coaching som ett verktyg till aktiv problemlösning. Fynden inom just detta område kommer inte överraskande, med tanke på coachingens grundfilosofi och metodik. Teorin framställer indirekt coaching som värdefullt och nyttigt vid lösning av problem (Gjerde 2010, 266). Genom ett fokus på måluppnåelse, prestationsökning, lärande och utveckling kan därför coaching verifieras som en problemlösande metod (Gjerde 2010, 33). Fynden hos informanterna visar i tillägg att de arbetar aktivt med vetskapen om den lösningsorienterade fokusen som coaching önskar att tillhandahålla, vilket är en grundläggande faktor inom området (Gjerde 2010, 156).

Att använda coaching som ledarstil eller ett verktyg till sin ledarstil kan samtidigt innebära vissa risker. Det teoretiska grundlaget förklarar att coaching och dess metoder, främst bör genomföras mellan parter som har en likvärdig relation (Gjerde 2010, 27). Samtliga informanter arbetar som ledare i olika norska bedrifter och utövar olika slags ledarskap i olika situationer. Sedan coaching inkluderas som en del av detta ledarskapet, vid olika aspekter, kan medarbetaren bli förvirrad. Detta kan sägas ut från ledarens främsta egenskaper och syften, nämligen att fatta beslut, leda och verkställa organisationens strategier och mål (Arnulf 2013, 27–28; Mikkelsen och Laudal 2014, 27). Utgångspunkten för ledarskapet kan därför sägas skapa en översittande position hos ledare och den elitära situationen mellan medarbetare och ledaren, blir därför försummad. Detta kan i sin tur vara med på att skapa stress (Ørsted 2015,

102), maktmissbruk (Ørsted 2015, 104–107) och särbehandling av kollegor med tanke på den personliga information som kan framkomma under de samtalen.

Som vi kan urskilja från teorin kan det finnas långt fler fördelar än nackdelar med coaching, även om nackdelarna kan få en stor negativ betydning och därmed fälla coachingens direkta grundelement. Samtliga informanter som har bidragit till denna forskning, visar sig använda coaching som en del av sitt ledarskap, på ett eller annat vis. Enligt dem själva är företagen framgångsrika och ledarna själva, uppskattade hos sina medarbetare. Metoden de utför coaching på kan därför sägas fungera. Sedan analysen förklarar att ledarna i sig inte är medvetna om coachingens nackdelar och förbindelsen mellan ledarskap och coaching, är det svårt att konkludera konkret. Teoretiskt sätt kan ledare arbeta aktivt med förståelsen kring den makt som ledaren besitter i sin position ovanför medarbetaren (Ørsted 2015, 108). Samtidigt kan ledarna arbeta i ett större avgränsat område med de specifika coachande metoderna. Utifrån analysen kan det urskiljas att en informant arbetar aktivt med fullvärdig coaching hos sina medarbetare. Den teori som Ørsted (2015, 108) framställer genom Allan Holmgren, avråder ledare att arbeta med coaching på andra plan än just att lösa uppgifter. Målet med coaching är att ge medarbetaren ett bättre eller en ny synvinkel på olika situationer och att få denne till att hitta en lösning för ett helt sammanhang som medarbetaren står inför. Inte att hitta ett problem i medarbetaren som ska lösas (Ørsted 2015, 108). Detta visar en annan informant aktiv medvetenhet kring. Ledaren uppger att den coachande metoden används till att förstå medarbetaren och få denne till att finna en bättre utgångspunkt i sin variga ståndpunkt. Detta pekar på raka motsatsen av tidigare informant som arbetar aktivt för att lösa personliga problem hos medarbetare. Viktigt i denna situation kan vara att belysa medarbetarens frivillighet till detta. Det kan bli katastrofalt när ledaren använder sig av coaching om det blir lagt för mycket vikt på barriärer och problem.

4.1.5 Delkonklusion

Att argumentera för positiva konsekvenser, likheter mellan teori och praktik med inblick i ledarnas fördelar med coaching som ledarstil, är inte svårt. Ledare som blivit intervjuade besitter tydlig information och kompetens kring samtliga fördelar med coaching som ledarstil eller den coachande ledarstilen. Fördelarna som ledarna nämner och informerar om, hänvisar tillbaka till samtliga teoretiska aspekter. Däremot uppstår ett tydligt gap och en intressant debatt kring hur det används. Samtidigt kan det förklaras oenighet kring informanternas

kunskap kring de olika nackdelar coaching, som ledarstil och verktyg, kan medföra. Med de teoretiska grunderna och de empiriska analyserna tagit i betraktning, vill coaching som ledarstil, ägna sig beroende på hur coaching utförs. En fullvärdig coachande ledarstil bör genomföras av externa ledare eller coacher med tanke på de bedriftsinterna nackdelarna detta kan medföra medan den coachande ledarstilen, med elementet från fullvärdig coaching, som ett verktyg till annat ledarskap, kan anses skapa en bra ledarskapsprofil.

4.2 F2: Vad är grunden till att ledare använder coaching som ledarstil?

4.2.1 Ägarskap och motivation

Med utgångspunkt i medarbetarnas perspektiv, förklarar informanterna att de använder coaching på grund av fördelarna metoden kan ge medarbetarna. Medarbetarna kan genom coaching skapa autonomi, det vill säga upplevelsen av egen kompetens, påverka beslut samt bygga sin självständighet (Ryan och Deci 2000, 68). Samtidigt förklarar majoriteten av ledarna att coaching kan även vara med på att öka effektiviseringen av arbetet då autonomi är ett utav grundlagen inom de olika motivationsfaktorerna som vi människor har (Ryan och Deci 2000, 68). Med motivation växer glädje och arbetar man med något som man tycker är kul förbättras som oftast resultatet och medarbetarens prestation, kommenterar den ena ledaren (Mikkelsen och Laudal 2014, 33). Det är inte bara motivation som ledarna vill dra fram som grundlag, de menar samtidigt att ansvarskänslan växer med den grad av ägarskap som medarbetaren får.

Ledarnas grund till varför de använder coaching som ledarstil och ledarverktyg, refererar även tillbaka till det individuella medarbetarfokus som metoden skapar. Informanterna förklarar att medarbetarnas feedback på den ledande metoden, bekräftar att de känner sig mer sedda, lyssnade på och att de upplever en större grad av kompetens, vilket även teorin förklarar (Gjerde 2010, 266). Samtidigt visar fynd från flertalet av intervjuerna att vägledning är väldigt lite effektivt. Detta med grund i att den samma lösning inte fungerar till samtliga medarbetare (Andersen och Christensen 2013, 118; Alternativ). Informanterna förklarar samtidigt att vägledning skapar lite rum för individuell tolkning och reflektion, vilket skapar rum för ledaren att öka sin makt och auktoritära ställning.

4.2.2 Insikt och översikt

Samtliga informanter förklarar att de kan, som ledare, på ett enklare sätt, genom coaching som ledarverktyg och ledarstil, klargöra medarbetarnas potential, kompetensnivå i förhållande till en specifik arbetsuppgift, skapa en djupare förståelse över medarbetarnas enskilda problem vare sig det är på jobbet eller privat. På så sätt förklarar majoriteten av informanterna att de enklare kan använda ett transformellt ledarskap och individualisera arbetsuppgifterna efter graden av kompetens och stimulera till ökad intellektuell förståelse samt dagsform, vilket även teorin bekräftar en viktig bärkraftig del inom ledarens roll (Cyert 1990, 29; Leih och Teece 2016; Bousbia, Brahim m.fl. 2015, 8; Tatum och Fogle 2016; Kaufmann och Kaufmann 2009, 350–351; Carter m.fl. 2013, 944).

Med rätt arbetsuppgifter, en tillrättalagd kompetens plan och en djupare självinsikt, ger medarbetaren en enorm flexibilitet och självinsikt som en stor fördel, förklarar den ena informanten. Med självinsikt, förklarar samma informant, är det införstått att medarbetaren ökar sin förmåga att förstå sig själv, inser sin egen kompetensnivå samt skapar en egen upplevelse kring olika situationer och beslut som måste fattas. Detta skapar rum för ledarna själva att använda sig av coaching inom situationsbaserat ledarskap och genom detta kunna veta vilka grepp som bör genomföras och vilket typ av stöd som medarbetaren behöver, vilket även teorin lägger tillrätta för (Arnulf 2012, 60; Kaufmann och Kaufmann 2009, 344; Gjerde 2010, 266; Gradeff 1983, 286).

4.2.3 Kompetens

Ytterligare en punkt som informanterna anser sig själva ta fördel av när det gäller coaching som ledarskap, återspeglar slutpunkten av förra avsnittet. Ledarna menar själva att de enklare kan avgöra vilka medarbetare som behöver förstärka en kompetens samt vilken typ av kompetens som medarbetaren behöver och på så sätt kunna skapa en brantare lärande kurva. Dock så väljer ingen av informanterna att använda coaching som ledarstil eller som ett verktyg till övrig ledarstil, på medarbetare som inte upplevs som kompetenta nog eller till att utföra en specifik uppgift, vilket kan visas till den situationsanpassade ledarskapsstilen (Arnulf 2012, 60; Kaufmann och Kaufmann 2009, 344; Gjerde 2010, 266; Gradeff 1983, 286). Ingen av de väljer att använda coaching som ledarstil eller som ett ledarverktyg när medarbetarna saknar motivation. Då föredrar samtliga att arbeta vidare i andra ledarskapsstilar. Detta visar samtidigt tecken på ledarnas flexibilitet, grad av ödmjukhet och

lite toleranta arbetsmetoder med transaktionsledning, vilket endast hade fokuserat på att maximera bytesförhållandet (Arnulf 2012, 55; Bousbia, Brahim et al 2015, 10).

4.2.4 Individuell hänsyn och tro

Denna punkt har nämnts flertalet gånger men blir nu först ett avsnitt för sig själv. Genom coaching upplever informanterna att de får en klarare bild av medarbetaren och på så sätt klarar de på ett positivt sätt, skapa ramar kring medarbetarens arbetsvardag som blir individuellt anpassat. Tolkat ut från intervjuerna, kan det förklaras att ledarna har en önskan om att förstå de enskilda medarbetarna. Detta med grund i att arbetsbördan och utmaningen eller tillvägagångssättet, är individuellt, förklarar ena informanten.

Samtidigt väljer ledarna att använda coaching som ledarskapsverktyg på grund av att de har tro på metoden, tro på att autonomi skapar motivation och att motivation skapar en bättre kollega, som i sin tur leder till större resultat och ett bättre arbetsklimat. På lik linje som ledarna tror på coaching, tror medarbetarna på ledare som framstår som kompetenta, delegerande och ansvarsfördelande. Detta kan tolkas ur den ena intervjun. För att ledarskapet ska bli en helhet menar samtliga informanter att coaching inte ägnar sig som ensam ledarstil utan som ett verktyg till övrig ledelse.

4.2.5 Avslutande argumentation

Inom denna frågeställning kan det sägas att samtliga informanterna arbetar utifrån ett likt perspektiv men med olika grunder till användningen av coaching inom sitt ledarskap. Coachings positiva effekter kommer ut från dess grundfilosofi, att öka egen motivation genom självbestämmande, känslöskapande tillhörighet och genom att kunna besvara frågorna till sin fördel, kunna uppleva ett mästrande av egen kompetens (Ryan och Deci 2000, 68; Payne 2007, 101).

Trots den positiva egenskapen som coaching kan bära med sig, kan upplevd kompetens och ett för starkt självbestämmande, leda till ökad stress. Ut från teorin, är ledarens ansvar att säkerställa framgång och medarbetaren skall arbeta i tråd med ledarens visdom och rådgivning. Hur en ledare bör leda, varierar från arbete till arbete och situation till situation, förklarar teorin. Dock visar forskning som Ørsted (2015, 102) framställer, att olika motivationsfaktorer och coaching, kan få omvänd effekt. Han förklarar att medarbetare som

upplever lite tillfredshet kan känna sig pressade i förhållande till tid och arbetsuppgifter och kan få upplevelsen att de inte räcker till. Samtidigt är det inte mer behjälpligt att fastsätta nya mål, hjälpa medarbetaren till insikt kring att denne inte utnyttjar sin fulla potential och att personen kan göra jobbet bättre (Ørsted 2015, 102). Ørsted återger att Allan Holmgren förklarar att om man inte når de mål som blir satta hos coachen, kan det vara på grund av att medarbetaren redan känner sig pressad. Sedan den autonomiska effekten hos coaching skapar ett självbestämmande, blir det direkt medarbetarens fel att målen och resultaten inte blir uppnådda (Ørsted 2015, 103). Ett viktigt perspektiv som Boyatziz, Smith och Blaize (2006, 12) framhäver, skiljer på coaching som personlig utveckling och coaching som direkt har knypunkt upp mot organisationen. Detta kan ses på som en relativ viktig faktor att ha med i bakgrunden till bedömningen om coaching ägnar sig som ledarstil på grund av informanternas direkta uppknytning till att använda coaching mot medarbetarnas personliga problem och individuella arbetsanpassning. Coaching kan således användas som ett systematiskt verktyg för att främja organisationen och personen, dock kan den empatiska förståelsen, omsorgen och förmågan att agera efter en persons känslor, bli förminskad (Boyatziz, Smith och Blaize 2006, 14).

4.2.6 Delkonklusion

Grunden till att ledare använder fullvärdig coaching eller har en coachande ledarstil mot sina medarbetare, baserar sig främst på dess fördelar och stora potentiella vinster som dessa kan medföra. Det ägarskap som medarbetarna kan skapa genom att fatta egna beslut, kunna påverka sin egen motivationsnivå och själva skapa en större uppfattning kring egen upplevd kompetens, är några av grunderna. Ytterligare faktorer som ledarna menar är viktiga och som jag menar ut från teorin, övervinner nackdelarna, återkopplar den insikt ledarna får i den dagliga driften och översikt kring vilken kompetens som medarbetarna har, behöver utveckla och vilka strategiska grepp som organisationen behöver genomföra. Detta i syfte om att skapa bättre resultat.

4.3 F3: Hur använder ledare som har blivit coachade, coaching i sin arbetsvardag?

Denna frågeställningen är utformat utifrån ovanstående argumentationer. Hur coaching bör användas, redovisar litteraturen noggrant (Gjerde 2010) och mina analyser ger en inblick i genomförandet i praktiken och dess kvalitet. För att skapa en grund till ledarnas användning av coaching som ledarstil och som ledarverktyg, har det även analyserats vad som gör att de använder coaching i sitt arbete.

4.3.1 Nyfikenhet

En av de olika metoderna som visar hur ledare använder coaching, förklarar att de gräver sig in i informanternas tankesätt och försöker sätta sig in i deras situationer samt genom öppna frågor för att skapa sig själv en bild över den situation som medarbetarna står inför. Det kan vara fördelaktigt enligt den teoretiska bilden som coaching förklarar (Gjerde 2010, 137). Samtliga informanter förklarar att de försöker skapa en reflektion genom dialogen som bildas från de olika verkningsfulla och öppna frågorna. Med ett fokus på lösning, istället för ett fokus på problem och genom att formulera öppna frågor, det vill säga frågor som inte går att svara enkla korta svar på och frågor vilket kräver eftertanke, kan få informanterna att bli mer öppna och reflekterande (Gjerde 2010, 139). Informanterna förklarar att effekten som de önskar som ledare, framkommer ofta genom deras nyfikenhet.

Informanterna bad ofta medarbetarna själva att reflektera över vilket önskat tillstånd som organisationen ville uppnå och hur medarbetarna själva kunde arbeta för att tillsammans realisera detta. Ledare kan genom idémyllring, skapa reflektioner hos fokuspersoner och medarbetare som i sin tur visar prov på ledarnas egna nyfikenhet (Gjerde 2010, 139). Nyfikenhet genomförs i bästa praktiken genom öppna frågor som det tidigare är beskrivet. Detta refererar även Gjerde till genom att förklara startfraser på frågorna. Vad, när, hur, vart och vem, är alla bra startfraser för att undersöka olika tillstånd närmare (Gjerde 2010, 141).

4.3.2 Samtal

Den coachande dialogen genomförs som oftast i enskilda samtal mellan ledaren och medarbetaren. Det framkommer från en informant att detta kan göras på gruppnivå under

speciella omständigheter och att den coachande relationen övergår till ett fungerande ledarverktyg på gruppnivå. Som oftast genomförs inte dessa coachande relationerna och samtalen under medarbetarsamtalen, utan samtliga informanter har valt att inkludera denna ledarstilen till den dagliga driften och den dagliga kommunikationen mellan ledarna och medarbetarna.

I intervjuerna med informanterna framkom det även att de coachande samtalen mellan ledare och medarbetare inte bara pågick under ett par enstaka minuter. Ledarna såg till att omgivningarna var anpassade för privata samtalsdetaljer samt arbetade noga med att följa upp samtalen med uppföljningsfrågor och djupare nyfikenhet för att skapa större förståelse, både för sin egen del men för att medarbetaren även skulle få insikt. Detta förklarar även teorin som en vanlig aspekt i ett sådant samtal (Gjerde 2010, 142). På ena sidan kan det vara av yttersta viktiga grad att ledaren låter medarbetaren själv få besvara dessa frågor utifrån sin egna ståndpunkt. På andra sidan kan det vara lätt för ledaren att gå i fällan och börja ställa ledande frågor om ledaren själv vet svaret eller ge en alternativ lösning. Samtidigt förklarar informanterna väldigt noggrant i vilka typer av situationer de genomför dessa typer av samtal och i vilken del av deras ledarskap som de väljer att inkludera coaching i. Med utgångspunkt från tidigare belysning kan det därför nämnas att ledarna inkluderar coaching som ledarstil till sin dagliga ledarstil när de kommer i olika roller.

4.3.3 Roller

Det som förklarar och styrker ovanstående argument samt inledningen till det analytiska avsnittet, kan sägas vara den återkopplingen till informanternas olika inkluderingsmängd i de olika delarna av det dagliga arbetet. Ledarna förklarar att de använder sig av olika roller utifrån de olika situationer och uppgifter som de står inför. Ledarnas val, ledarnas sätt att leda, skapar tillsammans deras ledarstil, vilket även teorin förklarar som relevant att förstå i denna analysdel (Cyert 1990, 29; Leih och Teece 2016; Bousbia, Brahim m.fl. 2015, 8). Samtliga informanter inkluderar coaching som ett ledande verktyg i starten av olika projekt, inledningsvis i arbetsuppgifter och som ett målstyrande verktyg mot kompetenta medarbetare. På grund av detta blir deras aktiva val av ledarstil, något som formar dem själva i framtida beslut och val. Flertalet av informanterna utmanar de mest kompetenta medarbetarna till att hitta svaren till deras funderingar och frågor på egen hand, under start fasen och planeringsfasen av ett projekt eller arbete.

4.3.4 Avslutande argumentation

Nyfikenhet, kan sägas vara en av de mest grundläggande hållningarna en ledare bör använda i utövande av den coachande ledarstil (Gjerde 2010, 138). Nyfikenheten skapar automatiskt rum för öppna frågor, då man som ledare gärna önskar att veta mer om ett specifikt ämne. Samtidigt kan det skapa stor nytta i processen mot att hjälpa medarbetaren eller fokuspersonen att hitta till den mentala platsen och kunna använda sin kompetens och fulla potential (Gjerde 2010, 138).

Detta är något som samtliga informanter arbetar utifrån och ser som relevant i deras ledarskap. För att visa nyfikenhet har informanterna använt sig av aktiv lyssning och verkningsfulla frågor. Samtliga informanter är överens om att lyssna med ett öppet sinne är bland den viktigaste kärnverksamheten som coaching metoden bygger på. Detta bekräftar även det teoretiska grundlaget (Gjerde 2010, 117). Det teoretiska skiljer på att lyssna och att höra. Gjerde (2010, 117) förklarar att lyssna är en aktiv del av att höra. Det kan i utgångspunkt förklaras att informanterna som ledare, lyssnar på sina medarbetare under den delen de genomför den coachande ledarstilen eller använder de olika verktygen av coaching för att leda, medan de under de senare skeden i processer, vid förminskning av kompetens och motivation hos medarbetaren, endast väljer att höra vad medarbetaren har att säga. Detta kan uttryckas i det grundlaget analysen lyfter fram kring deras variation av ledarskap, vilket samtidigt analyseras som en bra synpunkt med tanke på en ledares makt och autoritetiska position.

Sett från ett annat ljus, blir ledaren, i samma stund som ledaren väljer att lyssna, inkluderad i medarbetarens situation, känslor och ståndpunkt (Gjerde 2010, 119). Ledaren kan därför bli förändrad av händelsen, sätta organisationens och sina egna värderingar till sidan och bli ofrivilligt manipulerad av medarbetarens behov, önskemål och problem (Gjerde 2010, 119; Boyatzis, Smith och Blaize 2006, 12). Teorin förklarar djupgående på olika nivåer samt olika tekniker ledare och coacher bör använda sig av när det gäller att lyssna och samla information från fokuspersonen eller medarbetaren (Gjerde 2010). Detta är något som inte framkommer genom den information som informanterna reflekterar över. Informanterna är medvetna om att aktivt lyssnande är en viktig del av momenten inom coaching men förklarar sig inte förstående inom områdets både för och nackdelar.

Urskiljande i denna mängden är den informant som responderar med användningen av fullvärdig coaching som intern ledare i en organisation. Som det framkommit tidigare har

detta gjorts på frivillig grund från medarbetarna och nackdelarna med detta diskuterat i tidigare frågeställningar.

Bakgrunden till informanternas olika användning av coaching, kan antas komma från deras olika grad av kompetens inom området. Genom att använda coaching som ett verktyg, har det tidigare framkommit att det endast är olika element vid coaching som används i ett ledarskap, medan i fullvärdig coaching genomförledaren coaching på grundlig nivå (Gjerde 2010, 264).

4.3.5 Delkonklusion

Ledare väljer att skapa ett ledarskap genom fullvärdig coaching vid enstaka tillfällen, eller som oftast genom en coachande ledarstil. Baserat på teoriavsnittet och den analys som har blivit genomförd kan det sägas att ledare använder sig av olika ledarskapsstilar, vid olika skeden av ett arbete eller projekt. Som oftast väljer ledare att inkludera medarbetarna, dess kompetens och autonoma förmåga inledningsvis i arbetet, medan ledare, under arbetets gång, använder coaching mot de mest kompetenta medarbetarna. Informanterna har gett tydliga svar på att de genomför den coachande relationen genom nyfikenhet, öppna frågor, uppföljningsfrågor och i omgivning som är anpassade efter samtalets informationsmängd och behov. Detta genomförs i allra största grad genom enskilda samtal där informationen, som framkommer i dialogen, hör hemma hos endast ledaren och medarbetaren.

5.0 Konklusion

5.1 Svar på problemställning

Jag har genom denna uppsats undersökt ”Använder ledare coaching som ledarmetod ovanför medarbetarna?”. För att reda ut denna problemställning har jag valt att undersöka olika teoretiska perspektiv på coaching samt utfört fördjupade intervjuer inom relevanta temaområden. Med bakgrund i min empiriska undersökning har jag kommit fram till att ledare som själva har blivit coachade, använder coaching vidare till sina medarbetare. Detta görs i olika perspektiv, flertalet i ljuset av coaching som ett verktyg till sin ledarstil, medan ett fåtal använder coaching som total ledarstil. Med grundlag i forskningsfrågornas delkonklusioner, menar jag att coaching ämnar sig som ett positivt ledarverktyg och supplement till en övrig ledarstil. Att använda fullvärdig coaching internt i organisationer medför stora risker och nackdelar, oavsett om det sker på frivilligt grundlag. Coaching ämnar sig därför till viss del i organisationer med tanke på dess positiva effekter och de incentiv som detta kan medföra. När organisationer ska använda sig av coaching, är mitt råd därför, att noga värdera vem som ska coacha, vem som ska coachas, hur man ska coachas samt på vilket grundlag man coachar. Jag argumenterar för att coaching är succéberikat när metoden inkluderar hur arbetsuppgifter bör lösas, utan privata hållningar och anledningar. Ledaren måste respektera sin maktposition samtidigt som de accepterar organisationens medarbetare, strategier och mål.

5.2 Oväntade fynd

I detta avsnitt önskar jag att presentera de oväntade fynden som jag har gjort i denna undersökning. Med oväntade fynd menar jag, viktiga poäng som undersökningen förde fram, som jag inte var medveten om eller hade kompetens när undersökningen startade.

5.2.1 Praktiska implikationer

I det ena tillfället önskar jag att hänvisa till ledarens egna användning av coaching för att skapa en större insikt för sig själv. I analysen framkommer information om att samtliga informanter kan skapa ett större perspektiv på sitt ledarskap genom att förstå organisationens behov och uppleva den faktiska kompetensen i organisationen. Genom min transkribering och

min analysdel av vilka fynd som blivit gjorda, lyckades jag avslöja ytterligare två områden som jag inte hade vart medveten om. Det ena förklarar att coaching behöver inte bara vara bra för den ena parten, i detta fall medarbetaren. Ledarna använder coaching i syfte om att skapa kontroll över egen situation och realisera ett mer aktivt och stabilt ledarskap som är baserat på enighet mellan ledare och medarbetare, mindre instruktioner, ansvarsfördelning, laganda, skapa förtroende och ett mer medvetet sätt att leda sina medarbetare. Medarbetarnas perspektiv i det hela är givetvis mycket relevant att dra in i analysen då problemställningen riktar sig mot ledare som har blivit coachade, om de coachar sina medarbetare i sin tur. Grunden till ledarnas utövande av coaching visar sig dock direkt inte basera sig på den dubbla insikten som jag har dragit ut av analysen.

Som en liten kort uppsummering kan det därför sägas att coaching inte endast är ägnat för en medarbetare, utan har sina positiva effekter för ledare i sin helhet. Detta kan vara viktigt med tanke på vilka effekter som ett ledarskap har, hur ledaren kan använda informationen till organisationens fördel och nyttja sin egen kompetens till max.

5.2.2 Teoretiska implikationer och vidare forskning

I det andra tillfället upptäckte jag att teorin, i störst utsträckning, utgår från generell coaching och dess olika beståndsdelar samt hur det fungerar. Jag menar att det saknas relevant teori inom det område som jag har valt att fördjupa mig inom. Som teoriavsnittet hänvisar till, framställs coaching idag på ett mer kritiskt sätt än tidigare men fortfarande saknas viktiga beståndsdelar. Coaching och ledarskap kan ses ur två olika vinklar: kritiskt och mer nyanserat. Jag menar att det är viktigt för ledare att vara medveten om samtliga fallgruvor och de potentiella vinsterna organisationen kan komma att göra genom att använda coaching som ledarstil. Susann Gjerde, Gro Ladugård och Christian Ørsted är bland annat de forskare som nämner olika kritiska faktorer med ämnet. Jag menar att man bör ha en teoretisk del inom relevant ämnesområde som beskriver mer specifikt om coaching och ledarskap. I dag finns, ur min synpunkt, för lite relevant kritisk information om coaching i förknippad som ledarskap. De flesta artiklar, böcker och hemsidor beskriver coaching som positivt till en ledare men dessa beskriver inte ledarens användningsområde vidare med sin kommande nya kompetens.

Med utgångspunkt i denna forskning, kan det sägas att teorin borde utvecklas i syfte att bli anpassad för ledare i organisationer. Som konklusionen förklarar, bör interna ledare, avstå från att använda fullvärdig coaching på grund av de olika fallgruvorna som det teoretiska

avsnittet förklarar. Samtidigt kan det påpekas att ledare bör vara tydligt informerade när det gäller de olika aspekterna av medarbetarens förmåga att få styra över de olika arbetsuppgifterna på egen hand. Som ledare i en organisation, föreligger ett visst ansvar och en rollfördelning som kan anses bli skev vid att ge medarbetaren allt för stor inflytelse i olika beslut och problemställningar. Vid eftertanke menar jag att det borde bli utfört ett tydligt kapitel och en mer nyanserad bild av coaching som ledarstil, i framtidig litteratur. Detta kan påpekas med grundlag i den positiva och den snåla kritiska syn som finns på coaching inom litteraturen idag. Det betyder inte att jag menar att man skall vara negativ till coaching som metod men att man som skribent väljer att nyansera olika områden inom coaching som ledarstil. Samtidigt menar jag att det är viktigt att förklara hur metoden kan användas internt i organisationer samt vilka för- och nackdelar som coaching ger belägg till, för användning av ledare. Olika områden som kan ingå i ett sådant kapitel skulle kunna vara i vilken grad ledaren kan använda problemlösning, hur man som ledare väljer att inkludera coaching som ledarroll, till vilken nytta coaching kan spela in för både ledaren och medarbetaren, coaching som hjälpmedel för att få bättre insikt och översikt kring organisationens kompetens och det eventuella gap som existerar i förhållande till nutid-och framtidsvision.

Utifrån detta kan det skapas en egen teori om hur coaching, som används av interna ledare, kan bidra till att göra de själva till bättre ledare och där genom nå större framgång samt högre mål.

6.0 Kritik till egen forskning

Denna undersökning har genomförts av en person, vilket kan ses som en svaghet ur flera olika perspektiv. För det första kan det vara direkt negativt att arbeta på en sådan uppsats helt på egen hand då den teoretiska förankringen endast blir belyst från ett individuellt perspektiv. Samtidigt kan det innebära att det finns vissa olika moment eller teoretiska vinklingar som kan ha blivit översett på grund av den ensidiga författarens synvinklar. För det andra kan det antydast att genomföringen under intervjuerna har blivit försvårat med tanke på det individuella genomförandet. Under intervjuerna hade det varit mest praktiskt tillrättalagt om olika roller kunde fördelas där en intervjuande part kunde ta notat och analysera kroppsspråk medan en annan part kontrollerade intervjun med dess genomförande.

Som förklarar i avgränsningen har denna undersökning tagit utgångspunkt i ett urval av norska ledare som har blivit coachade, från olika branscher. Inom detta område kan antalet intervjuer anses som lite representativt. Det skulle därför vara intressant om undersökningen genomfördes i en större skala och inkluderande en kvantitativ undersökning i efterkant av den kvalitativa, för att öka bredden och grundlaget till en med mer extern valid och yttre reliabel framställning av resultatet.

Mina fynd baserar sig på informationen ledarna, som informanter, har framställt under en kvalitativ intervju. Detta kan betyda att denna uppsats kan vara präglad från endast ett ledarperspektiv och saknar uppgifter från medarbetarna själva. Genom en undersökning från medarbetarnas perspektiv kanske resultatet hade blivit annorlunda. Trots detta menar jag att mina fynd går att lita på i stor grad, då dessa bekräftar, relativt starkt, upp mot det teoretiska grundlaget.

Jag är medveten om att analyseringen kring mina fynd kan göras på många olika sätt, dock är det intressant att jag kunde dra nytta av olika perspektiv som jag inte var medveten om när uppsatsen startade. Det kan samtidigt innebära att jag inte har upptäckt allt som går att förmedla. I denna undersökning har det inte varit möjligt till att genomföra en mer omfattande analys, på grund av dess omfång.

7.0 Referenser

- Alternativ.no. Et tiår med coaching – en suksesshistorie?. Läsdatum: 1.februari 2017:
<http://www.alternativ.no/art/?id=858>
- Andersen, Frans Ørsted och Gerd Christensen (red.). (2013). *Den positive psykologiens metoder*. 1.utgåva. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Arnulf, Jan Ketil. (2013). *Hva er ledelse*. 3. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bachkirova, Tatiana och Jonathan Sibley Adrian Christopher Myers. (2015). *Developing and Applying a New Instrument for Microanalysis of the Coaching Process: The Coaching Process Q-Set*. Wiley Periodicals, Inc.
- Bandura, Albert. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annu Rev. Psykol. Vol 52*. Stanford University.
- Berg, M.E. *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Universitetsforlaget 2006
- Bousbia, Brahim och Ridic Ognjen och Tomislav Jukic. (2015). *The effect of transactional leadership on employees performance*. Economic Review – Journal of Economics and Business, Vol. XIII, Issue 2. International University of Sarajevo (IUS).
- Boyatzis, Richard E och Melvin L. Smith och Nancy Balze. 2006. *Developing sustainable leaders through coaching and compassion*. Academy of Management Learning and Education. Vol, 5. No, 1. s.8-24
- Carter, Min Z. mfl. (2013). *Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*. Journal of Organizational behaviour. 942–958.
- Chef. Den farliga jakten på coaching. Läsdatum: 1. februari 2017: <http://chef.se/debattartikeln-den-farliga-jakten-pa-coaching/>
- Cyert, R. M. (1990). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(1), 29–38.
- Gjerde, S. (2010). *Coaching – hva – hvorfor – hvordan*. 2. utgåva. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Gradeff, L. Claude. (1983). *The Situational Leadership Theory: A Critical View*. USA: Illinois State University. *Academy of Management Review*. 1983. Vol. 8. No. 2. 285–291.
- Gåserud, A.J. *Lær deg coaching. En praktisk innføring i coaching basert på norske forhold*. Egmont Hjemmets Forlag 2000
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgåva. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørn och Per Arne Tufte samt Line Christoffersen. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karde.no. Karde AS. <http://www.karde.no/tjenester-2/ledelse/hva-er-ledelse> Läsdatum: 2017-02-13.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kaufmann, Geir och Astrid Kaufmann. (2009). *Psykologi i organisation och ledelse*. 4. utgåva. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ladegård, Gro. Coaching. Föreläsning. 12 Januari 2016.
- Ladegård, Gro och Susann Gjerde. (2014). *Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool*.
- Ledarskap.eu. Makt och känsla. Läsdatum: 30.januari 2017: <http://ledarskap.eu/ledarskap-makt-och-kansla/>
- Leih, Sohvi och David Teece. (2016). *Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective*. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 30, No. 2, 182–210. USA: University of California, Berkeley
- Magma.no. Coaching - et ullent begrep og en risikabel praksis. Läsdatum: 1.februari 2017: <https://www.magma.no/coaching-et-ullent-begrep-og-en-risikabel-praksis>
- Magma.no. Dyadisk ledarskap. Läsdatum: 1.februari 2017: <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>

- Magma.no. Falske coacher, finns de? Läsdatum: 10.februari 2017
<https://www.magma.no/falske-coacher-finnes-de>
- Magma.no. Hva er coaching? Läsdatum: 1.februari 2017: <https://www.magma.no/hva-er-coaching>
- Magma.no. Innbilte effekter av coaching?. Läsdatum: 1.februari 2017:
<https://www.magma.no/innbilte-effekter-av-coaching>
- Mikkelsen, Aslaug och Tomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1*. 1. utgåva. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mikkelsen, Aslaug och Tomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. 1. utgåva. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Payne, Viviette. (2007). *Coaching for high performance*. American Management Association. United States of America.
- Ringdal, Kristen. (2013). *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgåva. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rock, David. (2006). *Quiet leadership – Help people think better – Don't tell them what to do!*. 1. utgåva. New York: HarperCollins.
- Ryan, R.M. och Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*. Vol 55.
- Rønning, R. *Coaching – et ullent begrep og en risikabel praksis*. I: Magma årgang 8, Nr. 4 – 2005
- Schüssel, A. E. *Coaching. Effektiv ledelse. Nye metoder for å lede andre til personlig og faglig vekst*. Grafisk Forlag AS 2000.
- Schutter, Flip och Renier Steyn. *The scientific building blocks for business coaching: A literature review*. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 13(1) Art. #657.
- Stelter, Reinhard(red.). *Coaching – Læring og utvikling*. Psykologisk Forlag A/S 2002
- Stora Norska Leksikon. Coaching. Läsdatum: 10.februari 2017. <https://snl.no/Coaching>

Tatum, Nicholas T och Krystal Fogle. (2016). *Transformational leadership*. Train the Trainer 30-32.

Whitmore, J. (1998). *Coaching på jobbet*. Peter Asschenfeldts nye Forlag.

Whitworth, L. mfl. (1998). *Co-Active Coaching. New skills for Coaching People toward Success in Work and Life*. Davies, Black Publishing.

Yukl, Gary A. 2012. *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson Education. 8. utg.

Ørsted, Christian. (2015). *Livsfarlig ledelse*. 1. utgåva. Köpenhamn: Cappelen Damm AS

Bilaga 1. Semistrukturerad intervjuguide

Varaktighet: 40 – 60 minuter.

Tema:

Coaching och dess sammanhang som ledarmetod, ledarverktyg och användningsområde av ledare mot medarbetare.

Problemställning:

Använder ledare coaching som ledarmetod ovanför medarbetarna?

Forskningsfrågor:

Hur använder ledare coaching?

Är coaching en bra ledarstil? / Ägnar sig coaching som ledarstil?

Vad är grunden till att ledare använder coaching som ledarstil?

Vad är det vid coaching som gör det till en bra eller mindre bra ledarstil och i så fall vad är det som gör/inte gör det?

Genomförande:

En student möter informanten. Student är ansvarig för intervjuer, notatskrivning, observationer och ljudupptagning. Student är ansvarig för genomförande av intervjun och uppsummering av intervju i avslutande skede. Informanter är ansvariga för plats för genomföring av intervju.

Inledande samtal och ramar för intervju (2 – 5 minuter)

- Oformellt samtal
- Information om forskningen och riktlinjer under intervjun

Övergång (5 – 10 minuter)

- Gå genom kompetensen till ämnet och problemställning

Fördjupning (30 – 40 minuter)

- Nyckelfrågor

Avslutning (3 – 5 minuter)

- Uppsummering
- Återkoppling till genomförd intervju

Inledande samtal och ramar för intervju (2 – 5 minuter)

- Oformellt samtal
- Information om forskningen
 - Bakgrund och ändamål med intervjun
 - Förklara vad intervjun ska användas till
 - Anonymitet
 - Tystnadsplikt
 - Frågor från informanten innan intervjun startar
 - Informera om ljudupptag
 - Startar ljudupptagning

Övergång (5 – 10 minuter)

- Prata om informantens roll och arbete
 - Vad är din roll idag?
 - Ansvar för personal?
 - Hur länge har du jobbat i din position?

Fördjupning (30 – 40 minuter)

- Vad har du för erfarenhet av coaching
 - Vad är coaching för dig?
 - Hur genomförs coaching på bästa sätt?
- Fördelar och nackdelar med coaching i arbetet?
- Använder du det vidare till dina medarbetare?
 - Hur får du fram potentialen hos dina medarbetare?
 - Hur utvecklar du dina medarbetare?
 - På vilket sätt skulle du säga att dina medarbetare lär?
- Hur gör du dina medarbetare medvetna om hur de presterar?
 - Vet dina anställda om sina egna värdegrunder och egenskaper?
 - Hur bidrar du till att de försöker tänka rätt tankar och ha ett fokuserat tankesätt?
 - Är de medvetna om hur eget beteende och hur det påverkar andra?
 - Hur upplever du att dina medarbetare prioriterar i sin arbetsdag?

- Är det lagt en gemensam plan över framtidiga önskningar och behov hos dina medarbetare?
- Hur lyssnar du som ledare?
- Är du en god planläggare?
 - Hur har du blivit god på det?
- Är förberedelser viktigt?
 - Hur förbereder du dig i ditt arbete när det involverar gemensamt arbete med dina medarbetare?
- Mål, lärande och reflektion
 - Hur har du och dina medarbetare kommit fram till deras mål i arbetsrelationen?
 - Vilken tid får dina medarbetare till att reflektera och lära av olika succé och utvecklingstaganden?
- Vad är ledarskap för dig?
 - Vad är ett bra ledarskap?
 - Vad är mindre bra ledarskap?
- Involvering, inkludering, inspirerande, hänsyn
 - Involverar du dina medarbetare?
 - Inkluderar du dem till dina beslut?
 - Bestämmer de alla beslut och framfarten i organisationen?
 - Vad är din relation till dina medarbetare?
 - Inspirerar du dem mycket?
 - På vilket sätt?
 - Tar du höjd för individuell hänsyn?
 - Är du en empatisk ledare?
 - Hur visar du känslor till dina medarbetare?
 - Medarbetare har dåliga dagar, hur arbetar du då?
 - Personlig och Privat
- Coachande ledarstil?
 - Relevant nytta
- Anpassar du ditt ledarskap till medarbetarnas motivationsgrad och kompetens inom en specifik uppgift?
 - Delegerar du arbete ofta?
 - Förklarar du ofta arbetsuppgifterna och utförande metod?

- Ger du många order?
 - Hur ges en order från dig?
- Använder du coaching i ditt arbete?
- Hur använder du coaching i ditt arbete?
- Varför använder du coaching i ditt arbete?
- Vad tror du effekterna av coaching blir?

Avslutning (3 – 5 minuter)

- Återkopplar vad vi har sagt i intervjun
- Vill informanten tillägga något? Är det något som är oklart eller som är missförstått?
- Uppsummerar hela intervjun
- Avslutar ljudupptagning och intervjun avslutas