



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management

VAD DÖLJER SIG BAKOM
COACHANDE
LEDARSKAP?

Författare:
Mikaela Johnsen
Linn af Klint
Charlotte Wiebe

Handledare:
Mikael Bergmash
Gustaf Kastberg

SMTX06
Kandidatuppsats
VT 2009

Förord

Vad döljer sig bakom coachande ledarskap? är en kandidatuppsats i Service Management som har skrivits vid institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet under våren 2009. Vi är glada att äntligen få presentera resultatet av en både utmanande och berikande arbetsprocess. Vår förhoppning är att läsaren ska finna uppsatsen och dess slutsatser intressanta och givande.

Vi vill även rikta ett varmt tack till alla personer som har hjälpt oss att möjliggöra denna uppsats. Framförallt vill vi tacka de ledare på SEB som har tagit sig tid att besvara våra frågor. Tack till Dan Peterson, Daniel Lindström, Jan Kulle, Fredrik Hansen, Jonas Borgström och Kerstin Löfberg för att ni har varit så tillmötesgående och hjälpsamma. Ett stort tack till Britt Weide på CoachWalk för en mycket lärorik intervju där vi fick ta del av din oerhörda entusiasm och till Robert Wenglén för att du delade med dig av dina erfarenheter.

Slutligen vill vi tacka våra handledare, Mikael Bergmash och Gustaf Kastberg, för konstruktiv kritik och vägledning.

Lund, den 29 maj 2009,

Mikaela Johnsen, Linn af Klint & Charlotte Wiebe

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Vad döljer sig bakom coachande ledarskap?
Seminariedatum:	Den 4 juni 2009
Ämne/kurs:	SMTX06, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Mikaela Johnsen, Linn af Klint & Charlotte Wiebe
Handledare:	Mikael Bergmash & Gustaf Kastberg
Nyckelord:	Coaching, ledarskap, makt, feedback, motivation
Syfte:	Syftet är att undersöka och skapa förståelse för huruvida vinstdrivande organisationer kan anamma coaching i ledarskapet och fortfarande behålla de centrala element som utgör grunden i coaching. Det gör vi genom att studera hur SEB praktiskt arbetar med ledarskapsstilen.
Metod:	Undersökningen utgår från ett kvalitativt tillvägagångssätt där ostrukturerade intervjuer med nyckelpersoner inom det aktuella ämnet och den studerade organisationen tillgodoser oss med tillräcklig information kring ämnet. Studien följer ett abduktivt förhållningssätt.
Teoretiska perspektiv:	Den teoretiska referensramen utgår från teorier kring ledarskap, målformulering, coaching och coachande ledarskap. Teorier som belyser ledarskap ur ett maktperspektiv används för att få ytterligare essens i studien.
Empiri:	Det empiriska ramverk som ligger till grund för analysen utgörs av kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom den studerade organisationen samt intervjuer med en professionell coach och en chefs- och ledarskapsforskare vid Ekonomihögskolan i Lund. En enkel undersökning i form av en enkät fungerar som ett komplement till övrig empiri för att få en uppfattning av människors definitioner av aktuella begrepp.
Slutsats:	Tanken bakom ett coachande ledarskap är god och delar av coaching går att implementera i en vinstdrivande organisation. Dessvärre uppfylls inte syftet med coaching fullständigt då väsentliga delar inte kan överföras. Praktiken är för komplex för att direktöversättas. Vi kan alltså konstatera att coachingens grundläggande byggstenar i realiteten inte kan införlivas i en vinstdrivande organisations ledarskap.

Abstract

Title:	What is hiding behind a coaching leadership?
Seminar Date:	4 th of June 2009
Course:	SMTX06, Degree Project Undergraduate level, 15 University Credits Points
Authors:	Mikaela Johnsen, Linn af Klint & Charlotte Wiebe
Advisor:	Mikael Bergmash & Gustaf Kastberg
Keywords:	Caching, leadership, power, feedback, motivation
Purpose:	The purpose is to investigate and create an understanding for how a profit-driven organization can adopt the practice of coaching to their leadership and still maintain the central components of coaching. We aim to do this by investigate how an organization, SEB, administer the practice in their daily work.
Methodology:	This paper uses a qualitative methodology where unstructured interviews with key individuals who is holding knowledge of the current issue accommodate us with information. The study follows an abductive approach.
Theoretical Framework:	Theories of leadership, formulation of goals and coaching are forming our theoretical framework. Leadership theories from a power perspective are also highlighted in the study.
Empirical Foundation:	The empirical material which is the base of the analysis, consists of qualitative interviews with individuals within the current organization, a professional coach and a researcher in chief- and leadership. A simple poll was carried out, intended to work as a complement to the remaining material.
Conclusions:	There are several aspects of a coaching leadership that are beneficial for a profit driven organization. Unfortunately the majority of the essential components in coaching can not be implemented. The practice of coaching is too complex for a direct transmission.

Innehåll

1. Inledning	7
1.1 Problemdiskussion	8
1.2 Syfte	9
1.3 Problemformulering	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Den röda tråden	10
2. Metod	11
2.1 Ansats	11
2.2 Studiens karaktär	11
2.3 Kvalitativ intervjustudie	12
2.3.1 Intervjupersoner	12
2.3.2 Accessproblematik	13
2.3.3 Förberedelser och utformning av intervjuguide	14
2.3.4 Genomförandet av intervjuerna	14
2.3.5 Sammanställning av intervjumaterial	15
2.4 Val och insamling av teoretiskt material	16
2.5 Validitet och reliabilitet	16
2.6 Praktiska problem	17
2.7 Enkät	18
2.8 Kritiskt förhållningssätt	18
3. Teori	20
3.1 Ledarskap	20
3.1.1 Betydelsen av mål i ledarskap	20
3.2 Betydelsen av makt i ledarskap	21
3.2.1 Socialiserad makt	22
3.3 Coaching	22
3.3.1 Coachingrelationen	23
3.3.2 Problem vid coaching	24
3.4 Coachande ledarskap	24
3.4.1 Motiverade medarbetare	26
3.4.2 Effekter av coachande ledarskap	27
3.5 Begreppsdefinitioner	27
3.6 Tillämpning av den teoretiska referensramen	28
5. Analys	29
5.1 Vem är vem?	29
5.2 Vad är ledarskap?	29
5.2.1 Ansvar motiverar	31
5.2.2 Strävan efter att nå målet	32
5.2.3 Uppföljning av mål	33
5.3 Maktens roll i ledarskap	34
5.3.1 Maktens negativa klang	35
5.3.2 Olika former av makt	36
5.3.3 Olika grad av makt	37
5.4 Vad är coaching?	38
5.4.1 Coaching klingar positivt	39
5.4.2 Relationens betydelse	39

5.4.3	Kommunicera mera.....	39
5.4.4	Arbetsalliansen.....	41
5.4.5	Relationens fallgropar.....	42
5.5	Den coachande chefen.....	43
5.5.1	En bro mellan medarbetare och chef.....	44
5.5.2	I tid och otid.....	45
5.5.3	Balansera mera.....	45
5.5.4	Klichén blir verklig.....	47
5.5.5	Feed me back.....	48
5.6	Målgång.....	50
5.7	Grundläggande byggstenar i coaching.....	51
6.	Slutdiskussion.....	53
6.1	Slutsats.....	56
6.2	Förslag till vidare forskning.....	56
	Referenser.....	57
	Dagspress.....	58
	Webbplatser.....	58
	Muntliga källor.....	58
	Bilaga A.....	59
	Bilaga B.....	60
	Bilaga C.....	62
	Bilaga D.....	64
	Bilaga E.....	65
	Bilaga F.....	66
	Bilaga G.....	68
	Bilaga H.....	69
	Bilaga I.....	70
	Bilaga J.....	71

1. Inledning

I kapitlet introduceras en bakgrund till undersökningen som beskriver hur vårt intresse för ämnet väcktes. Vidare följer problemformuleringen som leder fram till syftet och frågeställningen. Avslutningsvis presenteras studiens avgränsningar och disposition.

Coaching är en starkt växande trend i dagens moderna samhälle och praktiken erbjuds i en mängd olika kontexter. Idag efterfrågar människor coaching i livets alla skeden, i glädje såväl som i sorg, från relationer och matvanor till träning och yrkeskarriär (Edvardson, 2009). Definitionerna av coaching är många och spridda, samtliga syftar dock till att individen ska frigöra potential och utvecklas. Hur vägen dit ser ut, varierar beroende på vem som utför coachingen (Bartlett, 2007). Constantine von Hoffman (1999:4) sammanfattar begreppets många definitioner: *"Not many people have a clear idea of what coaching means in practice"*.

Ordet coach kommer från engelskan och en av de svenska översättningarna är turistbuss. Det syftar till att ta någon annan till en önskad plats (Grimlund, 2009). Coaching som praktik innehåller en mängd teoretiska förhållningssätt, såsom kognitiv psykologi, humanistisk psykologi, lösningsinriktad metodik och idrottspsykologi. Praktiken innehåller även teorier kring yrkesmässig vägledning, handledning, rådgivning, konsultation och mentorskap. Coaching kan därmed ses som en eklektisk hållning med teorier och synsätt hämtade från flera olika traditioner. Grunden till coaching kommer dock från Sokrates och Kierkegaards existentialistiska filosofiska grundkoncept om vikten av att fatta egna beslut samt att insikt och förståelse kommer inifrån (Gjerde, 2004).

Personer inom näringslivet har anammat den rådande trenden kring coaching och applicerat praktiken på det egna ledarskapet. En av dessa är racerföraren Sir John Whitmore som tillämpade sina erfarenheter från idrottsvärlden i arbetslivet (Grimlund, 2009). Coachande ledarskap har idag blivit mycket populärt och ledarskapsstilen räknas till en av de starkast växande. Då undersökningar visar att coachande ledarskap ger en hög avkastning på investerat kapital är det lätt att förstå dess växande popularitet (Nyman & Thach, 2009). Ledarskapsstilens utbredning har bland annat visat sig i Storbritannien där 88 procent av företagen använder coaching för att utveckla sina medarbetare (Grimlund, 2009). Även i Sverige är det allt fler organisationer som anammar coaching i syfte att uppnå högre

effektivitet. SEB, som är en av Europas ledande banker, implementerade coachande ledarskap för ett antal år sedan och idag är ledarskapsstilen väl förankrad i organisationen. SEB har inspirerats av Whitmores läror kring coaching och definierar praktiken enligt följande: *”Coaching betyder att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa, utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva”* (Daniel Lindström, SEB).

1.1 Problemdiskussion

Coachingbegreppets mångfacetterade definition tillsammans med dess olika användningsområden har väckt vårt intresse för ämnet. Uppmärksamheten kring den nya ledarskapsstilen som har växt fram ur coaching gör att ämnet känns både aktuellt och spännande. Coachande ledarskap karaktäriseras bland annat av att ledaren intar en mer tillmötesgående och deltagande roll gentemot medarbetarna för att de ska finna sina styrkor (Thach & Heinselman, 1999). Denna roll bygger på att ledaren anammar coachingpraktikens centrala element som bland annat innefattas av att upprätta egna mål, att finna egna lösningar samt att höja motivationen. Elementen är väsentliga vid utövning av coaching och vi har frågat oss om det är möjligt att bibehålla dessa då praktiken överförs till en ledarskapsstil. Problematiken vi intresserat oss för är följaktligen huruvida vinstdrivande organisationer kan anamma coaching i ledarskapet utan att rucka på de centrala elementen. Vi vill utreda om coachande ledarskap motsvarar det som benämningen indikerar.

För att få en klar bild av coachande ledarskap har vi studerat en organisation som tillämpar detta praktiskt. Ur vår nyfikenhet kring den popularitet som coaching och coachande ledarskap har, föddes idén kring att se hur ett företag i en bransch som karaktäriseras av trögrörlighet, byråkrati och hierarki arbetar med denna moderna praktik. Kontrasten mellan gammalt som möter nytt fångade vårt intresse. Bankväsendet blev följaktligen en intressant bransch på grund av dess långa erfarenhet av ett byråkratiskt styre. Anledningen till att valet föll på SEB som organisation är att samtliga författare ser banken som traditionell men under anpassning till det moderna samhället. Vårt syfte med studien är att undersöka komplexiteten i coachande ledarskap och se om det går att utöva i verkligheten. För att få förståelse kring ledarskapsstilen är det nödvändigt för oss att till en början analysera begreppet coaching vilket är viktigt eftersom coachande ledarskap härstammar från begreppet. I genomförandet av undersökningen har vi valt att studera en organisation och se hur arbetet med coachande

ledarskap går till. Vi har således inte haft för avsikt att utforma en handbok över hur SEB praktiskt arbetar med ledarskapsstilen. Tanken har istället varit att använda organisationens erfarenheter för att få en förståelse för coachande ledarskap och hur det utövas i förhållande till den ursprungliga coachingpraktiken. Vi har valt att fokusera på det interna ledarskapet och utreda hur ledningen använder sig av ledarskapsstilen för att i sin tur föra denna praktik vidare till övriga medlemmar i organisationen.

1.2 Syfte

Utifrån ovanstående problemdiskussion vill vi i denna undersökning utreda och söka förståelse för vad som döljer sig bakom praktiken coachande ledarskap. Vårt syfte har varit att undersöka och skapa förståelse för huruvida vinstdrivande organisationer kan anamma coaching i ledarskapet och fortfarande behålla de centrala element som utgör grunden i coaching. Detta har vi gjort genom att studera hur SEB praktiskt arbetar med ledarskapsstilen.

1.3 Problemformulering

Hur fungerar överföringen av praktiken coaching till en ledarskapsstil i en vinstdrivande organisation? Är det möjligt att implementera de centrala element som coaching bygger på?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till SEB Sveriges södra region. Med undersökningens omfång i åtanke har vi ansett att denna avgränsning är lämplig för att få en analys med tillräckligt djup. SEB:s arbetssätt är standardiserat och är således likartat i samtliga regioner. Vår avgränsning till den södra regionen är därmed tillräcklig för att kunna utföra en representativ undersökning kring ämnet. Syftet med studien har varit att se hur en vinstdrivande organisation praktiskt arbetar med coachande ledarskap. Den information om SEB som vi har erhållit är enligt oss tillräcklig för att kunna bedriva vår forskning och slutligen besvara vår frågeställning. Vi har således valt att fokusera på sex nyckelpersoner inom SEB:s södra region då vi tror att informationskvaliteten därmed är lika hög som om vi skulle intervjuat ytterligare personer inom SEB. Vidare har vi även valt att avgränsa vår undersökning till att enbart innefatta SEB:s interna coachingprocess. Vi studerar således inte hur organisationen arbetar med extern coaching i form av exempelvis inhyrda professionella coacher.

1.5 Den röda tråden

För att tydligt leda läsaren genom uppsatsen beskrives vårt tillvägagångssätt i nästkommande metodkapitel. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en beskrivning av hur vi praktiskt har gått tillväga för att finna svaret på vår problemformulering. Vi redogör därför för hur vi har samlat in såväl teoretiskt som empiriskt material och motiverar de val som har gjorts på vägen. I nästföljande kapitel presenteras det teoretiska ramverket. Inledningsvis behandlas teorier kring ledarskap och målformulering som därefter övergår i teorier kring maktens relation till ledarskap. Vidare presenteras teorier kring syftet med coaching och den nya ledarskapsstilen. Den avslutande delen i teoriavsnittet behandlar coachingrelationen, diverse svårigheter som kan uppstå vid en coachingprocess samt vilka effekter som praktiken kan få för en organisation. Dispositionen av det teoretiska avsnittet är alltså upplagd för att ge läsaren en bild av hur coachande ledarskap har växt fram.

Vidare följer ett analytiskt avsnitt där vi knyter samman det empiriska materialet med de teoretiska teman som presenterats. För att underlätta för läsaren har avsikten varit att analysen ska följa samma disposition som det teoretiska ramverket. Kapitlet inleds med en analys kring ledarskap och målformuleringens vikt för coachande ledarskap. Därefter analyseras intervjupersonernas och enkätrespondenternas förhållande till ledarskapet och dess maktaspekt. Slutligen ges vi läsaren en utförlig analys av hur coaching och coachande ledarskap ser ut inom SEB samt huruvida coachingens byggstenar går att överföra till den vinstdrivande organisationen. Till sist förs en slutdiskussion av undersökningen där våra slutsatser och tankar presenteras och avslutas med förslag till vidare forskning i ämnet.

2. Metod

Kapitlet syftar till att ge läsaren en beskrivning av arbetsprocessen, från idéstadiet till slutprodukt. En beskrivning ges av hur insamling av såväl teoretiskt som empiriskt material har gått till. En kvalitativ intervjustudie utgör det huvudsakliga empiriska materialet och det läggs ansenligt utrymme till att beskriva denna process. Då en enkel undersökning i form av en enkät enbart fungerar som ett komplement till undersökningen behandlas denna förhållandevis kort.

2.1 Ansats

Vi väljer att anta ett abduktivt förhållningssätt till forskningsprocessens teoretiska och empiriska material, vilket är en kombination av en deduktiv och induktiv ansats (Bryman & Bell, 2005). Förhållningssättet ger oss möjlighet att utifrån befintliga teorier granska det empiriska förhållandet samtidigt som vi kan dra egna slutsatser utifrån den empiri vi erhåller under forskningsprocessen. Vi anser att denna typ av ansats är av hög relevans då vårt syfte är att använda tidigare teoretisk kunskap tillsammans med vårt empiriska material som ramverk för vår undersökning.

2.2 Studiens karaktär

Likt alla forsknings- och utredningsarbeten utgick vi från ett problemområde som vi fann intressant och önskade fördjupa oss i (Patel & Davidson, 1991). Efter diskussioner och reflektioner växte ett intresse fram kring praktiken coachande ledarskap och dess mångfacetterade innebörd. Vi ville ta reda på vad som döljer sig bakom denna trendiga ledarskapsstil som blir allt mer populärt (Nyman & Thach, 2009). Med hjälp av diverse böcker och vetenskapliga artiklar som behandlar coaching, ledarskap, makt, kommunikation, motivation och feedback kunde vi utveckla och tydliggöra vår problemformulering och på så sätt precisera vårt problem. Problemformuleringen utvecklades således i takt med att vi fick ökad kunskap och förståelse kring vårt problemområde. Metoden är ett medvetet val då vi vill ha ett flexibelt förhållningssätt till vår problemformulering och låta den växa fram allt eftersom skrivprocessen tar form (Bryman & Bell, 2003).

2.3 Kvalitativ intervjustudie

En kvalitativ intervjustudie utgör den empiriska basen för vår uppsats. Som komplement till vår forskning har vi även utfört en enkel kvantitativ undersökning i form av en enkät. Utifrån vår studie i helhet är omfattningen av enkäten begränsad då tyngdpunkten i det empiriska materialet ligger på den kvalitativa intervjustudien. Det finns flera anledningar till varför vi har valt detta tillvägagångssätt. Den främsta förklaringen är att vi inte ämnar komma fram till några statistiska eller kvantifierbara resultat. Vi vill istället finna essens och kvalitet i vår undersökning (Widerberg, 2002). Vår ambition är att förstå och analysera helheter inom vårt ämnesområde (Patel & Davidson, 1991). Widerberg (2002) beskriver vikten av att vara öppen för det oväntade och låta det komma till tals vid kvalitativ forskning. Vi har valt att anamma synsättet för att vara förberedda på att uppsatsens form och inriktning nyanseras allt eftersom arbetet fortlöper. Vi har även valt att tillämpa det som Patel och Davidson (1991) benämner en löpande analys. Fördelen med att göra en löpande analys efter exempelvis ett intervjutillfälle är att det kan ge idéer om hur skrivprocessen kan fortskrida. Det kan uppkomma ny och oväntad information under intervjutillfället som kan komma att både påverka och berika undersökningen.

2.3.1 Intervjupersoner

Första steget i vår intervjuprocess var att ta kontakt med en nyckelperson inom den aktuella organisationen, Dan Peterson, HR Advisor på SEB Region Syd, som även blev vår första intervjuperson. Med Petersons hjälp fick vi kontakt med ytterligare relevanta intervjupersoner inom företaget. Då vår undersökning karaktäriseras av coachande ledarskap föll det sig naturligt att intervjua en coach. Vi fick möjligheten att träffa Daniel Lindström som arbetar under befattningen förbättringsledare på SEB. Lindström är diplomerad professionell coach av International Coach Federation (ICF). ICF är en branschorganisation som har skapats för att kvalitetssäkra coachyrket. Lindströms arbete går ut på att coacha och utbilda ledare och chefer inom SEB Region Syd. Nästa steg blev följaktligen att ta kontakt med underordnade chefer som Lindström coachar och utbildar. Vi fick möjlighet att intervjua kontorschefen Jan Kulle, kundtjänstchefen Kerstin Löfberg, privatmarknadschefen Fredrik Hansen samt gruppchefen Jonas Borgström.

Då syftet med vår studie är att finna förståelse för vad som döljer sig bakom coachande ledarskap föll det sig naturligt för oss att ta kontakt med personer som är experter inom ämnet. Vi kontaktade således Britt Weide som är diplomerad professionell coach av

International Coach Federation. Hon arbetar främst med att coacha chefer och är därmed väl insatt i vårt aktuella ämne. Vidare kom vi även i kontakt med Robert Wenglén, Doktor i företagsekonomi som är chefs- och ledarskapsforskare vid Ekonomihögskolan i Lund. Tanken bakom valet av intervjupersonerna syftar främst till att undvika en alltför snäv bild av coaching inom SEB. Vi ville skapa oss en egen uppfattning av begreppet och dess innebörd för att sedermera kunna problematisera och analysera coachande ledarskap inom en vinstdrivande organisation som SEB.

2.3.2 Accessproblematik

Ett tydligt problem som blev en avgörande faktor redan i inledningsstadiet var accessproblematiken till vår avsedda organisation. Problematiken har i hög grad påverkat studiens utfall. I tron om att vi hade fått ett hundra procentigt tillträde till organisationen startade vi ett omfattande planeringsarbete. Vi byggde upp studiens ramverk och karaktär utifrån denna tro om att få möjlighet att göra kvalitativa intervjuer med tilltänkta nyckelpersoner inom organisationen. Efter det första intervjutillfället kom vi till insikt om att organisationen är mer styrd än vad vi tidigare trott. Vi insåg att företaget har ett restriktivt och kontrollerat förhållningssätt gällande information som lämnas till utomstående.

För att tydliggöra problematiken önskade exempelvis vår kontaktperson på SEB att i förhand få granska det tilltänkta intervjumaterialet för samtliga respondenter. Efter granskningen valde följaktligen kontaktpersonen ut, enligt honom, lämpliga personer på den chefsnivå vi hade tänkt oss. Vi kan likna vår kontaktperson vid vad Bryman & Bell (2003) benämner som en grindvakt in i forskningsmiljön. Intervjupersonerna fick granska intervjumaterialet i förväg för att ge oss ett godkännande till att utföra en intervju. Således var samtliga intervjupersoner valda utifrån intervjufrågornas karaktär. Det har bidragit till att vår studie har antagit en annan form än vad vi hade tänkt oss från början. Vår avsikt var att se till hur ledare inom SEB, personligen uppfattar coachande ledarskap. Vi hade önskat att få en större spontanitet i respondenternas svar. Ur ett annat perspektiv ser vi däremot positivt på situationen. Vår kontaktperson fungerade även som en stödperson inne i organisationen, han gick i god för oss och fungerade som en garant. Därmed arbetade kontaktpersonen som en sponsor och hjälpte oss att föra budskapet med studien vidare (Bryman & Bell, 2003).

2.3.3 Förberedelser och utformning av intervjuguide

Inför samtliga intervjuer förberedde vi oss genom att utforma intervjuguiden. Vi valde att utföra ostrukturerade intervjuer med en låg grad av standardisering, eftersom vårt syfte är att utföra en kvalitativ analys av resultaten (Patel & Davidson, 1991). Grunden för intervjuguiderna utgjordes av de teman som vi har byggt upp vårt teoretiska ramverk kring. Vi var noggranna med att skapa ett visst mått av ordning och struktur inom våra utsatta teman. Med andra ord fördelade vi ett antal öppna frågor inom varje tema. Undersökningens problemformulering låg hela tiden till grund för utformningen av intervjuguiderna. Vi var dock vaksamma på att inte göra frågorna alltför specifika då vårt mål var att skapa en diskussion kring ämnet (Bryman & Bell, 2003).

2.3.4 Genomförandet av intervjuerna

Den första intervjun utfördes på SEB:s huvudkontor för Region Syd i Malmö och varade i 90 minuter. Vid mötet närvarade både HR Advisor Dan Peterson och förbättringsledaren Daniel Lindström. Anledningen till att intervjuerna skedde samtidigt var respondenternas brist på tid. Vi anser dock att intervjuerna fortlöpte väl och att vårt syfte med samtalen uppfylldes. Konstellationen av personerna som närvarade anser vi gav upphov till en aktiv och givande diskussion kring ämnet. Trots att vår önskan var att intervjua varje respondent enskilt anser vi oss nöjda med resultatet. Professionella coachen Britt Weide och chefs- och ledarskapsforskaren Robert Wenglén intervjuade vi enskilt. Varje intervjutillfälle varade i 90 respektive 45 minuter. Båda samtalen gav oss väl användbar information och intressanta synpunkter kring ämnet.

Vid samtliga intervjutillfällen närvarade minst två av tre gruppmedlemmar. Tanken bakom detta var att vi som grupp skulle erhålla samma typ av kunskap i så stor utsträckning som möjligt. Vi ville att samtliga gruppmedlemmar skulle få en helhetsbild av det empiriska materialet för att tillsammans kunna utföra en djupare analys. Intervjuerna spelades in samtidigt som gruppens medlemmar förde anteckningar. En gruppmedlem ställde frågor och förde diskussionen framåt (Bryman & Bell, 2003). Syftet med upplägget var att bli så insatta som möjligt i intervjusamtalen samtidigt som metoden fungerade som en försäkring om att samtalen dokumenterades.

Intervjuerna med kontorschefen Jan Kulle och privatmarknadschefen Fredrik Hansen genomfördes via telefon. Anledningen till denna intervjuform var respondenternas brist på tid.

Båda intervjuerna varade i cirka 60 minuter. Samtliga gruppmedlemmar närvarade vid båda intervjuerna och kunde lyssna på samtalet med hjälp av en högtalarfunktion. Detta gjorde att övriga medlemmar kunde föra anteckningar under intervjuens gång. Tanken med utförandet var att säkerställa dokumentation av informationen vi erhöll, samtidigt som vi alla blev delaktiga och hade möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna. En gruppmedlem fungerade som huvudansvarig för intervjuerna med syftet att skapa ordning och minska risken för otydlighet och förvirring. De båda intervjuerna spelades in med hjälp av en funktion på telefonen. Även kundtjänstchefen Kerstin Löfberg och gruppchefen Jonas Borgström hade ont om tid vilket resulterade i att intervjuerna genomfördes via e-post. Med tanke på avsaknaden av verbal kommunikation, var vi noga med att utforma intervjufrågorna på ett lättförståeligt och tydligt sätt.

Inför respektive intervjutillfälle förberedde vi oss väl genom att se till att samtliga gruppmedlemmar hade samma fokus och förväntningar på intervjun. Varje intervju inleddes med att tydligt beskriva vårt syfte med undersökningen. Vid varje intervjutillfälle var vi noggranna med att ge intervjupersonen tid att tänka efter och tala till punkt samt vara toleranta för eventuella tystnader och pauser. Vi försökte även inneha ett flexibelt förhållningssätt till intervjusituationen för att ge intervjupersonen tillräckligt mycket utrymme att tala fritt. När vi upplevde en inkonsekvens i intervjupersonens svar försökte vi vara kritiska och ifrågasättande främst för att uppmäna till diskussion. Under hela intervjuprocessen visade vi hänsyn mot samtliga intervjupersoner och strävade efter att visa empati och ödmjukhet (Kvale, 1996).

2.3.5 Sammanställning av intervjumaterial

Efter varje genomförd intervju samlades gruppens medlemmar för att tillsammans bearbeta insamlat material. Samtliga intervjuer transkriberades samtidigt som vi förde en diskussion kring resultaten och staplade upp tänkbara analytiska slutsatser. Transkribering är en tidsödande process som mynnar ut i en stor mängd textmassa som ska analyseras. Vi ansåg dock att denna metod lämpade sig väl för vår undersökning då intervjupersonernas ordalag och uttryckssätt kunde bibehållas. Då vi påbörjade analysen av kvalitativ data efter varje intervjutillfälle lät vi analysen bli en kontinuerlig aktivitet under vår skrivprocess. Tillvägagångssättet effektiviserade inte bara vårt arbete utan bidrog också till uppkomsten av

nya teman, idéer och infallsvinklar som förde oss vidare mot vår slutgiltiga produkt (Bryman & Bell, 2003).

2.4 Val och insamling av teoretiskt material

Vi påbörjade sökningen av vårt teoretiska material tidigt i arbetsprocessen. Syftet var att bli väl insatta i ämnet för att kunna generera en så effektiv undersökning som möjligt. Vi letade efter teorier, modeller och begrepp som vi tycker har ett lämpligt perspektiv samt kan hjälpa oss att förstå det vi ämnar undersöka. I första hand sökte vi information i vetenskapliga artiklar och rapporter för att hålla oss så uppdaterade som möjligt kring ämnet. Böcker utgör också en viktig källa till vår information, men främst i form av olika teoretiska modeller.

Då vår problemformulering har utvecklats och förändrats i takt med att vi har fått ökad kunskap och förståelse kring vårt problemområde har vår teoretiska referensram ändrat form under studiens gång. Redan inledningsvis fann vi teorier kring ledarskap relevanta. Kombinationen av ledarskapsteorier och teorier kring coaching och coachande ledarskap kan beskrivas som vår utgångspunkt vid insamlandet av teoretiskt material. Utifrån teorierna växte ett perspektiv kring makt fram då vi insåg att ämnet är oundvikligt vid en diskussion kring ledarskap. Hur stor del maktaspekten skulle få i denna studie varierade dock under arbetsprocessens gång.

Vid insamling av vårt teoretiska material har vi använt oss av bibliotekets sökmotor, för såväl böcker som vetenskapliga tidskrifter. Vid sökningen har vi använt oss av nyckelord såsom coaching, leadership, executive coaching, power, motivation, communication och feedback. Vi fann det logiskt att använda oss av dessa nyckelord då de utgör grunden för vår undersökning.

2.5 Validitet och reliabilitet

Begreppen validitet och reliabilitet står i ett visst förhållande till varandra vilket gör att det inte går att koncentrera sig på det ena utan att ta det andra i beaktning. Validiteten i en undersökning handlar om huruvida vi, som forskare, undersöker vad som från början är tänkt att undersökas (Patel & Davidson, 1991). Genom hela arbetet med uppsatsen har vi varit noggranna med att beakta denna problematik. Intervjuszvaren från respondenterna motsvarar till största del vårt syfte och problemformulering. Vi har dessutom funnit vetenskapliga

teorier i böcker och artiklar som belyser vår empiri. Med anledning av detta anser vi därför att innehållet i vår undersökning har hög validitet.

Reliabiliteten i en undersökning handlar om tillförlitligheten hos det aktuella instrumentet. Med andra ord beskriver reliabiliteten hur väl instrumentet står emot slumpinflytanden av olika slag (Patel & Davidson, 1991). I vårt fall motsvarar det så kallade instrumentet de kvalitativa intervjuerna. För att kontrollera reliabiliteten har vi använt ljudinspelningar under samtliga intervjuer. På detta sätt blir verkligheten lagrad och vi kan spela upp den i repris så många gånger som vi behöver för att försäkra oss om att vi har uppfattat allt korrekt. Genom dessa inspelningar har vi försäkrat oss om att vår undersökning har hög reliabilitet.

2.6 Praktiska problem

Ett problem som uppstod under intervjun med SEB:s HR Advisor Dan Peterson och förbättringsledaren Daniel Lindström var att vi fann det aningen svårt att få våra förbestämda frågor besvarade. Vi menar att detta är en konsekvens av den tidigare beskrivna accessproblematiken. Tanken från intervjupersonernas sida var att ge oss en presentation av SEB samt hur företaget arbetar med coachande ledarskap. Presentationen var mycket intressant och givande och de flesta av våra frågor besvarades med hjälp av denna. Därefter lämnades utrymme för oss att ställa de frågor som vi ej hade fått besvarade tidigare. Presentationen upptog dock större delen av intervjutiden vilket gjorde att den resterande delen av intervjun upplevdes som aningen stressfull för oss själva. Vi kände att vi inkräktade på deras tid då vi redan hade överskridit den avsatta tiden. Vi hade gärna sett att mer tid av intervjun tillägnades våra specifika frågor till intervjupersonerna för att få tydigare personliga åsikter. Trots problematiken anser vi dock att intervjun uppfyllde vårt syfte då intervjupersonerna var mycket måna om att redogöra för ämnet som de i förhand hade blivit introducerade för.

Ytterligare ett problem uppstod under intervjun med professionella coachen Britt Weide. På grund av dålig kommunikation oss gruppmedlemmar emellan missade vi att ta med ett extra inspelningsband till diktafonen. Detta medförde att endast halva intervjun kunde dokumenteras med hjälp av ljudupptagning. Konsekvenserna av missödet kom dock inte att bli så stora då vi genomgående förde anteckningar under intervjutillfället.

2.7 Enkät

Vi genomförde en enkel kvalitativ undersökning i form av en enkät som enbart fungerar som ett komplement till vår kvalitativa intervjustudie. Tanken bakom utförandet av enkäten var att få en bild av hur människor uppfattar begreppet makt respektive praktiken coachande ledarskap. Vi ville följaktligen se hur en allmän uppfattning kring definitionen av begreppen kan se ut. Vad som i själva verket kan benämnas som en allmän uppfattning är svårt att definiera. Vi väljer därför att utgå från vad vi anser kan likställas vid en allmän uppfattning. Vår avsikt var inte att genomföra en omfattande undersökning med syftet att utröna hur den svenska befolkningen uppfattar begreppen. Vi ville istället endast få en kännedom om hur ett begränsat antal människor kan tänkas definiera begreppen. Motivet till enkäten var att se om respondenternas tankar kring begreppen i någon mån motsvarar vår uppfattning. Enligt oss har inte demografiska variabler som ålder, kön, yrke och bostadsort haft någon väsentlig betydelse för urvalsprocessen. Vi valde att begränsa vår population till personer i åldern 15 till 55 år. Vi utförde ett så kallat bekvämlighetsurval där vi utgick ifrån Internetforumet Facebook (Trost, 2007). Vi valde att utföra undersökningen på Internet för att kunna nå så många personer som möjligt på ett effektivt sätt. Utifrån våra personliga kontaktnät på Facebook, kontaktade vi 140 personer, mellan 15 och 55 års ålder. Av dessa svarade 100 personer på undersökningen. Med undersökningens syfte i åtanke, anser vi att vårt urval kunde ge oss den allmänna uppfattningen av begreppen som vi var ute efter.

Enkäten utformades utifrån de två begreppen, makt och coachande ledarskap, där respondenterna fick ange vilka fem ord som de starkast förknippar med respektive begrepp (Bilaga G). Respondenterna fick välja mellan 33 svarsalternativ till varje begrepp och tvingades välja exakt fem, enligt dem, lämpliga ord. Valet av svarsalternativ gjordes utifrån vårt teoretiska material där vi sammanställde de ord som användes mest frekvent vid behandling av respektive begrepp. Vi gjorde ett medvetet val att använda samma 33 ord som svarsalternativ under de båda begreppen. Tanken var att inte leda respondenterna i deras val (Trost, 2007).

2.8 Kritiskt förhållningssätt

Genomgående har vi granskat såväl empirisk som teoretisk data kritiskt. Vi har hela tiden strävat efter att tolka vårt material med eftertänksamhet då vi är medvetna om att vi som människor tolkar information utifrån våra egna referensramar. Ledarskap, makt, coaching och coachande ledarskap är komplexa begrepp där definitionerna är många och spridda vilket har

bidragit till en försiktighet vid tolkning av såväl teoretisk som empirisk data (Patel & Davidson, 1991).

Vi är medvetna om att en viss generalisering kring insamlat material kan uppkomma. Det faktum att samtliga gruppmedlemmar är i samma ålder, bor på samma plats och studerar samma ämne kan bidra till att vårt material färgas. Medvetenheten kring problematiken anser vi dock har hjälpt oss undvika viss generalisering under studiens gång. Vi har ifrågasatt varandras tankar och åsikter samtidigt som vi analyserat intervjuerna med ett kritiskt öga. De svar vi erhållit från nyckelpersoner på SEB har vi analyserat med eftertänksamhet. Vi är medvetna om att de anställda kan svara på intervjufrågorna på ett sätt som de möjligtvis har blivit inlärd till. Vi har således tolkat våra respondenters svar med denna insikt i åtanke.

Vad gäller intervjuerna som utfördes via telefon och e-post har vi strävat efter ett än mer kritiskt förhållningssätt. Vi är medvetna om att intervjuformen kan vara problematisk. Det faktum att vi inte träffade respondenterna i egen person anser vi bidrar till en avsaknad av genuin äkthet i svaren. Medvetenheten kring problematiken tror vi dock har bidragit till ett mer genomarbetat material med större tillförlitlighet än vid ett okritiskt acceptering av informationen (Patel & Davidson, 1991).

Vidare har vi även granskat enkäterna kritiskt då vi är medvetna om undersökningens knappa omfång. Antalet respondenter är mycket få i förhållande till många andra kvantitativa undersökningar. Vi är medvetna om detta och tolkar därmed resultaten med viss eftertänksamhet. Vi förstår att graden av reliabilitet kan ifrågasättas och att möjligheten till generalisering därför är liten (Patel & Davidson, 1991).

Vid insamlandet av sekundärkällor, det vill säga böcker, tidskrifter och elektroniska källor, har vi genomgående strävat efter att förhålla oss kritiska. Redan innan vi började samla in information såg vi till att samtliga gruppmedlemmar var väl införstådda med vad vi i huvudsak ämnade undersöka. Vi tror att detta bidrog till att insamlingen av data blev både enklare och mer effektiv.

3. Teori

I kapitlet presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för att besvara undersökningens frågeställning. Inledningsvis behandlas teorier kring ledarskap och mål som sedermera övergår i teorier kring makt i relation till ledarskap. Därefter följer teorier kring coaching och hur denna praktik fungerar inom organisationer genom coachande ledarskap. Därefter tydliggörs vår uppfattning av nyckelbegrepp genom att definiera dem. Avslutningsvis klargörs tillämpningen av den teoretiska referensramen.

3.1 Ledarskap

Henri Fayol (1950) som är en välkänd ledarskaps- och organisationsteoretiker slog igenom under tidigt 1900-tal med sina teorier kring ämnet. *Organisera, leda, koordinera* och *kontrollera* är några av de ledarskapsfunktioner som han identifierade. Den modernare forskningen som bland andra Henry Mintzberg (1994) bedriver har påverkats och inspirerats av Fayols tankar. Mintzberg menar dock att fler mjuka ledarskapsvärden måste tas i beaktande vid ledarskapsforskning. Förmågan att kunna *kommunicera, styra* och *motivera* är enligt Mintzberg exempel på viktiga egenskaper en ledare bör besitta (Mintzberg, 1994). Även Bengt Flach (2006) framhäver en ledares viktiga uppgift med att motivera medarbetarna för att främja deras utveckling och engagemang. Genom att stötta och engagera menar Flach att medarbetarna lättare kan uppnå sin egen potential och således främja organisationens långsiktiga tillväxt (Flach, 2006). Joy Day (1999) beskriver hur syftet med ledarskap är att lättare kunna uppnå organisationens målsättning genom att effektivisera arbetsmiljön.

3.1.1 Betydelsen av mål i ledarskap

Edwin Locke och Gary Latham (2006) beskriver betydelsen av tydligt uppsatta mål samt vikten av motivationsskapande processer inom ledarskap. Dessa faktorer utgör vad som benämns som *målteorin*. Enligt teorin innebär motivation och stimulans av medarbetarna en ständig integrering av arbetsmålen med de anställdas personliga mål och ambitioner. När medarbetarna får utrymme att visa sin kompetens och utveckla en positiv självbild i arbetet menar Locke och Latham (2006) att prestationerna förbättras. För att arbetet med uppsatta mål ska fungera i praktiken krävs det att målformuleringen är både tydlig och balanserad. Målen får därmed inte vara för abstrakta eller intetsägande men inte heller för höga eller ouppnåeliga. Författarna tydliggör resonemanget: "... *specific, high (hard) goals lead to a*

higher level of task performance than do easy goals or vague, abstract goals such as the exhortation to 'do one's best'” (Locke & Latham, 2006:265). Syftet med måluppsättning är att sporra och utmana medarbetarna till att prestera bättre. Flach (2006) menar att ett villkor för att teorin ska möjliggöras är att feedback kan erhållas. Det är även viktigt att målen är engagerande samt att de aktuella arbetsuppgifterna är anpassade efter medarbetarnas individuella förmåga. Det handlar om att skapa ett klimat som uppmuntrar och motiverar de anställda till att uppnå mål. Medarbetarna bör samtidigt komma till insikt med att betydelsen av den individuella prestationen räknas (Flach, 2006).

3.2 Betydelsen av makt i ledarskap

Statsvetaren och maktutredaren Olof Petterson beskriver i sin bok, *Makt i det öppna samhället*, hur människan kan ses som ett medel för att nå vissa mål. Detta gör han genom att metaforiskt likna vårt samhälle med industrialismens grundidéer (Petterson, 1989). Idag kan vi fortfarande konstatera att vårt samhälle i stor utsträckning styrs av vertikala och hierarkiska system, trots att det sker en utveckling mot ett mer decentraliserat och horisontellt samhälle (Lind & Gustafsson, 2006). Makt är ett värdeladdat begrepp. Associationerna till begreppet är många och spridda, i Sverige förknippas det främst med något negativt (Håkansson, 2006). Den negativa föreställningen kring makt kan härledas till den traditionella innebörden av begreppet som indikerar hur en individ utövar påverkan över en annan: *”A has power over B to the extent tht he can get B to do something B would not otherwise do”* (Dahl, 1957:202f).

Många forskare hävdar att det är omöjligt att tala om ledarskap utan att göra en koppling till frågan om makt och påverkan. Genom att upprätta relationer kan ledaren påverka individernas beteende och handling. Ledarskap kan därmed ses som ett färdmedel som används för att utöva makt över andra för att nå framgång (Braynion, 2004). Iréne Lind och Lisbeth Gustafsson (2006) redogör för hur makt i en organisation kan beskrivas som en förmåga att få människor att bete sig på ett speciellt sätt. Genom maktutövning kan motstånd övervinnas och organisationens mål och idéer förverkligas. Vidare skildrar författarna hur makt kan användas på olika sätt, både destruktivt och konstruktivt, egocentriskt eller till nytta för det gemensamma. Hur makten används beror på kontexten samt vem utövaren är (Lind & Gustafsson, 2006).

Edwin Hollander och Lynn Offermann (1990) framhåller hur en ledare använder sin makt för att uppnå specifika mål och stärka sin egen position. De beskriver hur maktutövning genomsyrar det vardagliga arbetet i alla moderna organisationer. Genom socialisering och kommunikation av olika slag utövas makt såväl medvetet som undermedvetet. Således kan varje interaktion och alla sociala relationer inom organisationer ses som en typ av maktutövning (Hollander & Offermann, 1990).

3.2.1 Socialiserad makt

Yukl (2006) beskriver hur maktbegreppet kan anta olika former. Makt behöver inte alltid definieras som något absolut. Yukl (2006) beskriver en maktutövning som han benämner socialiserad makt. Makttypen karaktäriseras av en deltagande och coachande ledarstil där ledaren är emotionellt mogen. Maktutövningen används, i första hand, för organisationens framgång och medarbetarnas välmående. Ledare som utövar socialiserad makt är aktsamma för att inte missbruka sin makt och använda den på ett manipulativt sätt. Denna ledartyp värnar om sina medarbetare och arbetar aktivt för att få dem att känna sig starka och motiverade. Enligt Yukl (2006) visar forskning att ledare som använder socialiserad makt når ett mer effektivt resultat till skillnad från ledare som utövar annan typ av makt.

3.3 Coaching

Emil Morten Berg (2007) som är en av de mer erkända forskarna inom coaching förklarar hur coaching är en praktik där den lärande människan utgör grunden. Berg beskriver hur syftet med praktiken är att hjälpa individen att utveckla sättet att tänka, vara och lära så att vederbörande kan uppnå sina mål. Racerföraren Sir John Whitmore (2003:16) som har skrivit ett flertal böcker om coaching väljer att definiera praktiken enligt följande: *"... processer för att frigöra och utveckla människors potential, en kommunikationsform som främjar handling och inlärning genom att medvetandegöra, utmana och motivera"*. Whitmore menar att coaching är en samtalsteknik och förklarar hur filosofin kan användas överallt, inte enbart inom idrotten. Oavsett i vilket sammanhang tekniken tillämpas så är grundtanken fortfarande den samma – att individen i fråga får hjälp med att ta fram sin inre potential för att kunna uppnå mål. Svaren finns inombords och en coach hjälper klienten att lyfta fram dem. (Whitmore, 2003). Susanne Gjerde (2004) framhäver hur coaching inte ska liknas vid en läkekonst vars syfte är att reparera människor. Praktiken är istället ett tillvägagångssätt för att hjälpa klienten att ta fram egna styrkor för att finna lösningar. För att uppnå syftet med att

frigöra människors potential, hjälper coachen sin klient med att länka samman kunskaper, värderingar, motivation och mål med handling (Gjerde, 2004).

3.3.1 Coachingrelationen

Coaching är en samtalsteknik mellan två parter, vilket gör att den ömsesidiga relationen mellan coach och klient utgör grunden för praktiken. Erik de Haan (2008) förklarar hur syftet med coaching inte uppnås såvida det inte uppstår en god relation mellan coach och klient. Vidare beskriver de Haan hur en god relation byggs upp genom ärlighet och rak kommunikation mellan båda parter. Tanken är att både coach och klient ska ha en genuin strävan efter att uppnå ett nära och ömsesidigt förhållande (de Haan, 2008).

Louis Baron och Lucie Morin (2009) likställer coachingrelationen vid en arbetsallians där bägge parter måste samarbeta och ta ansvar för att ett arbete ska genomföras och resultat uppnås. För att skapa en bra relation menar Whitmore (2003) att det krävs tre grundläggande egenskaper hos båda parter – tillit, mod och ömsesidig respekt. Han beskriver det övergripande syftet med en god coachingrelation: ”... målet är att skapa medvetenhet, ansvarskänsla och självtillit” (Whitmore, 2003:24). Författaren menar följaktligen att avsikten med varje coachingsamtal är att bygga upp den coachades självtillit.

Anders Gåserud (2000) för ett resonemang kring hur handling och aktion mellan båda parter i coachingrelationen skapar pålitlighet och ömsesidig tillit. Mod, menar Gåserud, är en annan viktig egenskap som är en förutsättning för att både coach och klient ska kunna experimentera och undersöka nya tankar i coachingprocessen. Lin Grensing-Pophal (2007) för en liknande diskussion kring mod. Hon menar att coachen måste vara uppmärksam på sin klients trygghetszon men samtidigt aktivt arbeta för att utvidga den (Grensing-Pophal, 2007). För att nå ömsesidig respekt bör coach och klient befinna sig på samma nivå i samtalet. Coachen bör därför arbeta aktivt för att motverka nivåskillnader i relationen. Exempelvis kan en alltför framträdande expertis från coachens sida medföra negativa konsekvenser. Klienten kan då känna sig underlägsen och därmed inte våga öppna sig i den mån som tekniken kräver (Gjerde, 2004).

3.3.2 Problem vid coaching

För att maximera nyttan av coachingprocessen finns det många hinder för såväl coach som klient att vara aktsamma på. Den tidigare nämnda problematiken kring nivåskillnader i coachingrelationen är ett av problemen. Graham Jones (2008) framhäver vikten av god kommunikation för att undvika en ojämn nivå i relationen. Genom ett bra kommunikationsklimat menar Jones att problem och hinder lättare kan undvikas. Det är viktigt att coach och klient ligger på samma hierarkiska nivå i relationen. Det förutsätter att båda parter bär en lika stor del av ansvarsbördan (Silsbee, 2005). Gjerde (2004) beskriver problematiken som kan uppstå när coachen, i allt för hög grad, strävar efter att vara omtyckt. Problemet kan yttra sig i att coachen inte ger klienten ärlig feedback. Negativa omdömen är lika viktiga som positiva för att processen ska kunna fortlöpa. Ytterligare ett problem kan uppstå då coachen tar på sig för stort ansvar för sin klient (Gjerde, 2004). Silsbee (2005) förtydligar resonemanget och menar att ansvarsfördelningen måste vara tydlig för att undvika att ämnet bara berörs ytligt. I annat fall kan coachingen bli en övning enbart för övningens skull (Silsbee, 2005).

3.4 Coachande ledarskap

Coachande ledarskap kan beskrivas som ett sätt att utveckla ledare att upptäcka och nyttja sin egen och andras potential genom ledarskap och dialog med ett coachande förhållningssätt (Riddle, 2009). Ledarskapsstilen är i hög grad förankrad med strävan efter att uppnå mål. Till följd av detta har intresset för ledarskapsstilen ökat inom näringslivet (Day, 1999). Då coaching är handlingsbaserat anser Hoffmann (1996) att praktiken passar väl in i en resultatorienterad organisation som arbetar med mål. Len Sperry (2008:36) belyser hur coachande ledarskap antar många olika definitioner och väljer själv att definiera begreppet enligt följande:

“A form of executive consultation in which a trained professional, mindful of organizational dynamics, functions as a facilitator who forms a collaborative relationship with an executive to improve his or her skills and effectiveness in communicating the corporate vision and goals, and to foster better team performance, organizational productivity, and professional–personal development”.

Definitionen sammanfattar ledarskapsstilen med att förklara den som en samtalsform som syftar till att förbättra chefens färdigheter. Målet är att chefen, på ett effektivt sätt, ska kunna förmedla företagets mål och vision vidare till medarbetarna. Därmed förbättras kommunikationen inom organisationen och således drivs medarbetarna till att prestera bättre (Sperry, 2008).

Myra Dingman (2006) betonar vikten av en god relation mellan ledare och coach i vad författaren kallar *executive coaching*. Termen specificerar den coachingprocess som sker mellan en ledare och en coach. Dingman menar att ledare i organisationer kan känna sig ensamma i deras beslutsfattande. Executive coaching kan då fungera som en bro för att minska gapet mellan chef och medarbetare i organisationen (Dingman, 2006).

Hoffman (1999) anser att det är få människor som har en klar insikt i coachingens faktiska innebörd. Hon menar att bristen av förståelse för vad coaching innebär i praktiken bidrar till att begreppet endast vidrörs ytligt: "*So coaching becomes one of those good ideas that many managers pay lip service to, then ignore*". För att ett coachande ledarskap ska fungera i realiteten menar Douglas Riddle (2009) att en ledare bör besitta egenskaper såsom empati, integritet och neutralitet för att fungera i rollen som coachande chef. Det är även viktigt att chefen anammar en vilja till att ha en helt ny inställning till sina medarbetare. Det krävs därmed att chefen lämnar den auktoritära, traditionella ledarskapsstilen som karaktäriseras av att ge order till medarbetarna. Istället ska chefen basera sitt ledarskap på att ställa öppna frågor till medarbetarna (Riddle, 2009).

Den traditionella ledarskapsstilen där order ges, är både tidsmässigt effektiv och ger en tillfredsställelse av makt hos ledaren. Den kontroll, en ledare tror sig få, är dock ofta falsk då medarbetarna i realiteten tappar motivation (Whitmore, 2002). Genom att istället svara på chefens öppna coachingfrågor kan medarbetaren själv hitta en lösning. På detta sett blir uppgiften tydligare och medarbetaren tilldelas ett större ansvar (Riddle, 2009). Även chefen får större insyn i medarbetarens handlingsplan genom dialogen, jämfört med enbart ordergivning. Coaching ger därmed chefen en mer äkta kontroll och medarbetarna får ett mer verkligt ansvar än när chefen beordrar sin personal till handling. Verkligheten är dessvärre ofta att tiden inte räcker till för coachande ledarskap. När tiden är knapp menar Whitmore (2003) att många chefer istället använder ordergivning vilket dessvärre leder till att företagets prestationer blir lidande. Det lönar sig följaktligen för chefen att ta sig tiden, i slutändan

bidrar coachingen istället till en tidseffektivitet. Sett ur ett långsiktigt perspektiv blir avkastningen högre till följd av att praktiken lär medarbetarna att arbeta självständigt. Medarbetarna i en coachande organisation lär sig att på egen hand finna lösningar på eventuella problem och behöver inte alltid vända sig till chefen om råd (Hoffman, 1999).

Oren Harari (1997) ställer sig kritisk till den rådande föreställningen kring ledarskap som bemyndigar medarbetarna att själv finna lösningar. Han menar att delegering av ansvar till medarbetarna i realiteten endast är ett annat sätt för en ledare att utöva makt. James Waldrop och Timothy Butler (1996) menar att leda medarbetarna till att uppnå organisationens numeriska mål inte är coaching, det är ledarskap oavsett vad verksamheten väljer att benämna arbetsmetoden som. Braynion (2004:448) förtydligar den paradoxala innebörden av att en ledare bemyndigar sina medarbetare: *"I empower you to do my will"*. Nyman och Thach (2009) understryker att coachande ledarskap är en mycket speciell form av coaching och att den inpräglade rollen som överordnad chef lätt sitter kvar. De anser att coachingarbetet ter sig annorlunda då ett totalt konfidentiellt samtal, som annars utgör en grund för coaching, är svårt att uppnå (Nyman & Thach, 2009).

3.4.1 Motiverade medarbetare

När en företagsledare övergår från att styra sina medarbetare till att coacha dem kommer följaktligen företagskulturen att förändras. Organisationens hierarki avtar och utvecklas till ett stödjande nätverk (Nyman & Thach, 2009). Whitmore (2003) beskriver hur en förändring där medarbetarna hamnar i fokus inte längre fruktas och klichén "vår personal är vår största tillgång" får ett annat värde. Enligt Jamail Nathan (2009) är motiverade medarbetare avgörande för organisationens framgång, oavsett vilken typ av organisation det handlar om. Nathan (2009) belyser värdet av att dagligen motivera och lyfta fram sina medarbetare. För att den inre motivationen ska växa fram bland medarbetarna framhäver Alexander Hiam (2006) vikten av att skapa ett positivt känsloklimat inom en organisation.

Ärlig feedback utgör en central del av motivationen där yttre motivationsfaktorer ersätts av inre. Feedback är en förutsättning för inläring och prestationsförbättring, verktyget ska behandla såväl resultat som process (Gjerde, 2004). Vidare liknar Whitmore, (2003:133) feedback vid en golfboll där slaget är processen och bollens nedslagsplats resultatet: *"En golfboll ger utomordentlig feedback. Den landar precis där man slagit den"*. Författaren

understryker vikten av feedback och menar att bekräftelse och uppmuntran inte endast ska ges vid goda resultat utan även under processens gång. Kontinuerlig feedback utgör en central del av processen för att klienten ska känna sig motiverad att fortsätta arbeta resultatriktat (Whitmore, 2003).

3.4.2 Effekter av coachande ledarskap

Med hjälp av ett coachande ledarskap blir medarbetaren medveten om sina egna styrkor och lyfter fram dessa, förbättras inläringen och således prestationerna inom organisationen. Nathan (2009) framhäver att när klienten väljer att ta eget ansvar för sina tankar och handlingar ökar engagemanget och därmed kvaliteten på insatserna. Till följd av detta, menar Dingman (2006) att självständigheten ökar vilket motiverar medarbetarna till att prestera bättre. När ledarens individuella utveckling främjas skapas kontroll över situationer och val. Då skapas en inre motivation, självkänslan ökar samt förmågan att lära vilket förbättrar såväl kommunikation som klimat på arbetsplatsen (Dingman, 2006). Coachande ledarskap resulterar, enligt Whitmore (2003:47), i ett ökat förtroende och förbättrar relationerna mellan de anställda: *”Att coacha för medvetenhet och ansvar leder på kort sikt till att en uppgift blir utförd, och på lång sikt till högre livskvalitet”*. Coachande ledarskap är således en långvarig process som kräver tid, kraft och engagemang för att uppnå resultat.

3.5 Begreppsdefinitioner

För att sammanfatta det teoretiska avsnittet och tydliggöra för läsaren väljer vi att precisera och förklara återkommande nyckelord i undersökningen genom att ge vår definition av dem. Vi har skapat oss definitioner av begreppen under studier av det teoretiska materialet. Således har vi valt ut följande förklaringar till begreppen utifrån definitioner av författare och teoretiker.

Ledarskap:

Ledarskap kan beskrivas som en typ av maktrelation som existerar mellan en ledare och en eller flera efterföljare. Parterna ingår i en process som går ut på att nyttja ledarens makt till att influera övriga att prestera för att uppnå en målsättning (Braynion, 2004).

Makt:

Makt kan beskrivas som en förmåga att få människor att bete sig på ett speciellt sätt, att övervinna motstånd samt förverkliga viktiga idéer och mål (Lind & Gustafsson, 2006).

Coaching:

Whitmore (2003:16) beskriver begreppet enligt följande: ”... *processer för att frigöra och utveckla människors potential, en kommunikationsform som främjar handling och inläring genom att medvetandegöra, utmana och motivera*”. Sex byggstenar är nödvändiga för att uppnå syftet med coaching - *att upprätta egna mål, att finna egna lösningar, att nå jämställdhet i coachingrelationen, att höja motivationen, att uppnå en god kommunikation samt feedback*.

Coachande ledarskap:

Begreppet kan beskrivas som ett sätt att utveckla ledare att upptäcka och nyttja sin egen och andras potential genom ledarskap och dialog med ett coachande förhållningssätt (Riddle, 2009).

3.6 Tillämpning av den teoretiska referensramen

De teoretiska antaganden som vi har behandlat används som utgångspunkt i vår analys kring huruvida organisationer kan anamma coaching som en ledarskapsstil och fortfarande behålla de centrala element som utgör grunden i coaching. För att se om elementen går att bevara i ett ledarskap, krävs det att vi inledningsvis skapar en förståelse för vad ledarskap innebär genom att analysera den teori och empiri som berör det aktuella ämnet. En central del i ledarskap utgörs av att leda individer mot uppsatta mål vilket gör det nödvändigt att beröra teorier kring måluppsättning. En annan anledning till varför målteori är centralt för vår undersökning, är det faktum att måluppsättning utgör en viktig del i coaching. Syftet är således att skapa en förståelse för ledarskapets starka koppling till måluppsättning samt vilken roll den spelar inom praktiken coaching.

Maktaspekten utgör en central del i teorier kring ledarskap, därför ter det sig naturligt för oss att behandla denna då vi ska studera coachande ledarskap. Det går inte att utesluta teorier kring makt oavsett vilken ledarskapsstil som berörs. Följaktligen måste vi skapa oss en förståelse för vilken roll maktaspekten spelar i ledarskap samt vad den bidrar till. Den senare delen av teoriavsnittet som behandlar coaching och coachande ledarskap är avgörande för att vi ska skapa en förståelse för vad praktikerna innebär. Teorierna används för att kunna gå in på djupet och studera coaching och dess centrala element för att senare undersöka coachande ledarskap och se huruvida elementen går att tillämpa inom en vinstdrivande organisation.

5. Analys

Kapitlet följer samma disposition som den teoretiska referensramen. Inledningsvis presenteras hur coachande ledarskap är uppbyggt i SEB genom att beskriva hur chefs- respektive coachrelationerna ser ut. Vidare utgår analysen från ett ledarskapsperspektiv för att ge läsaren en klar bild av hur SEB:s ledarskap ser ut idag. Analysen fortsätter kring målens betydelse för ledarskapet samt hur SEB arbetar med målformulering. Därefter övergår analysen till ett maktperspektiv vilket är nästa naturliga steg eftersom maktaspekten är en del i ledarskap och följaktligen i coaching och coachande ledarskap. Syftet med analysens disposition är att skapa en tratt för att läsaren enkelt ska kunna följa med i processen – från ett ledarskapsperspektiv och dess anknytning till mål och makt till dess koppling mellan coaching och coachande ledarskap.

5.1 Vem är vem?

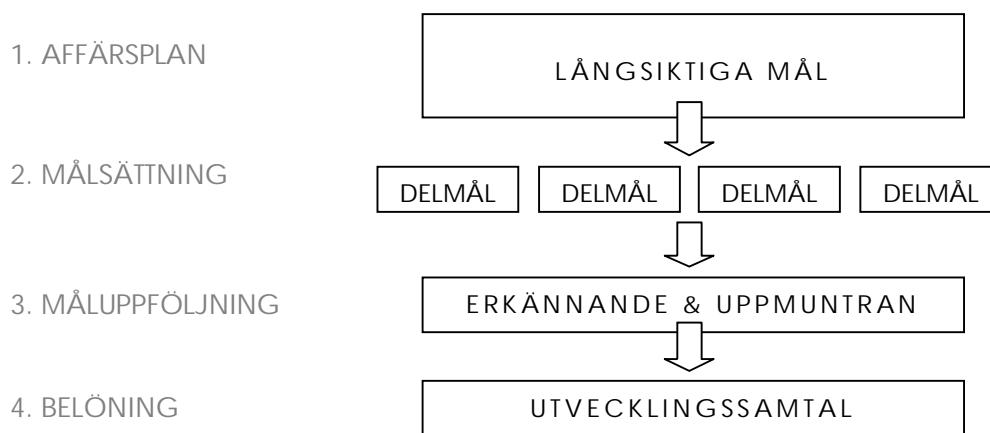
För att tydliggöra för läsaren hur tankegångarna gällande de olika benämningarna ser ut, förklaras vilken plats i SEB:s coachingprocess intervjupersonerna har. Dan Peterson som är HR Advisor på SEB Region Syd, innehar en roll både som *coachande chef* och som *klient*. Han är coachande chef för medarbetarna under honom men intar dessutom rollen som klient när han själv blir coachad av en överordnad. Daniel Lindström är diplomerad professionell coach av ICF (International Coach Federation) och arbetar som förbättringsledare på SEB Region Syd. Han utbildar cheferna i coaching och fungerar som en extra resurs för att vid behov coacha chefer. Vidare blir kontorschefen Jan Kulle och kundtjänstchefen Kerstin Löfberg, coachade av överordnade. Vid dessa tillfällen intar de båda rollen som *klient*. Gentemot sina medarbetare på kontoret intar de däremot rollen som *coachande chef*. Privatmarknadschefen Fredrik Hansen liksom gruppchefen Jonas Borgström, växlar på liknande sätt mellan rollen som *coachande chef* rollen som *klient*.

I följande analytiska avsnitt vävs det empiriska materialet samman med den teoretiska referensramen. De aktuella intervjupersoner och deras roller beskrivs utifrån benämningarna – *coach, klient och coachande chef*.

5.2 Vad är ledarskap?

HR Advisor Dan Peterson, beskriver hur SEB:s ledarskap bygger på en måluppsättning som utgörs av ett Performance Management system. Modellen består av fyra huvudkomponenter

som alla syftar till en kontinuerlig strävan att uppnå de övergripande målen. Enligt modellen sätter SEB:s styrelse de långsiktiga målen i den första komponenten, *affärsplanen*. Målen är att uppnå högsta möjliga avkastning för ägarna och att uppnå den högsta kundnöjdheten i branschen. *Målsättningen* utgör nästa steg där affärsplanen bryts ned i delmål vilket sker med hjälp av olika nyckeltal. Det tredje steget i processen är *uppföljning av målen*. Dan Peterson menar att utvecklingssamtal är ett viktigt och centralt verktyg för att följa upp och analysera medarbetarnas prestationer. Det slutgiltiga steget i modellen utgörs av att *belöna personalen* med erkännande och uppmuntran. Den studerade organisationen har alltså byggt upp sitt ledarskap efter ett väl utstakat arbetssätt med målformulering. Modellen innefattar såväl upprättande av övergripande mål som processen att bryta ner dessa till individnivå. En viktig del i SEB:s målsystem är även återkoppling genom att ge uppmuntran och feedback till de anställda.



Figur 5.2 Performance Management (egen modell)

En central del i SEB:s Performance Management system är att skapa hängivna medarbetare vilket ses som en avgörande faktor för organisationens framgång. Peterson menar att engagerade och motiverade medarbetare är företagets viktigaste resurs. Synsättet kan likställas vid de komponenter, motivation och stöd, vilka Day (1999) anser skapar en effektiv arbetsmiljö. Privatmarknadschefen Fredrik Hansen menar att de viktigaste faktorerna för en effektiv arbetsmiljö är en god sammansättning av team och ett fungerande samarbete mellan medarbetarna. Även möjligheten till internutbildning, personlig utveckling och coaching nämner Hansen som viktiga element för att höja effektiviteten på arbetsplatsen. Gruppchefen

Jonas Borgström ger ytterligare exempel på vad han menar skapar ett produktivt arbetsklimat. Han framhäver möjligheten till att kunna påverka och tydligt uppsatta mål. Flach (2006) anser att personlig utveckling och utbildning utgör en central del av ledarskapet. En ledare har en viktig uppgift i att främja medarbetarnas utveckling av kompetens. Borgström förklarar hur han motiveras i det dagliga arbetet och utvecklas genom att anta nya utmaningar. Hansen förklarar hur han motiveras av duktiga medarbetare som stimuleras och lär av varandra i vad han benämner som sambesök. Syftet med de så kallade sambesöken är att möjligheter ska ges till medarbetarna att lära sig av varandras arbetsuppgifter. Genom att närvara som ”elev” vid exempelvis ett kundbesök överförs kunskapen och medarbetaren lär sig att hantera liknande situationer i framtiden. Hansen förtydligar och berättar att det ingår i SEB:s målsättning att ständigt vara en lärande organisation, tanken är att medarbetarna ska lära sig av varandra i företagets alla olika led. Vidare menar Hansen att en bank ofta ses som en trögrörlig verksamhet där de anställda har samma position i flera år utan möjlighet till kompetensöverföring. I SEB:s fall stämmer inte detta eftersom banken är en lärande organisation där medarbetarna är rörliga och roterar mellan olika positioner. Peterson ser en motivationshöjande faktor i de möjligheter till avancemang som erbjuds inom organisationen. Han menar att han får en kick av att se medarbetare ta med sig sin kunskap till nya positioner inom SEB vilket gör att kompetensöverföringen kan fortsätta. Personalen är alltså SEB:s främsta resurs. Att medarbetarna känner sig motiverade och engagerade är nödvändigt för att de ska prestera maximalt. Intervjupersonerna förklarar att SEB är en lärande organisation vilket motiverar då kunskapsflöde är en viktig faktor för personlig utveckling.

5.2.1 Ansvar motiverar

Flach (2006) anser att ansvarstagande medarbetare krävs för att organisationen ska uppnå sina mål. Chefs- och ledarskapsforskaren Robert Wenglén belyser vikten av att en ledare ger sina medarbetare ansvar för att de ska stimuleras i sitt arbete. Det krävs att en arbetsgivare har vetskap om vad medarbetaren vill prestera, samtidigt som ledaren måste vara tydlig med sina egna mål. Wenglén poängterar dock vikten av att en ledare som delegerar ansvar också måste vara noga med att följa upp medarbetarnas prestationer och resultat – kontroll och delegering hör ihop. I enlighet med resonemanget menar Borgström att utrymme till eget ansvar är en viktig komponent i en gynnsam arbetsmiljö. Han anser att han har möjlighet att styra den dagliga verksamheten. Större resultatansvar och en mindre toppstyrd organisation skulle

ytterligare förbättra arbetsmiljön, menar Borgström. Ansvarsbilden är alltså ytterligare en stimulansfaktor som driver medarbetarna framåt.

Enligt ovanstående resonemang är engagerade och motiverade medarbetare SEB:s viktigaste resurs. Intervjupersonerna menar att det är avgörande för deras prestationerna att känna sig motiverade och stimulerade på sin arbetsplats. De ger exempel på motivationshöjande faktorer såsom personlig utveckling, tydliga mål och utmaningar. Flera av ledarna inom SEB menar också att möjligheten till internutbildning är viktig vilket främjas i en lärande organisation. Tack vare SEB:s utarbetade arbetssätt med kompetensöverföring utvecklas medarbetarnas kunskaper och de har möjlighet till avancemang inom organisationen. SEB:s ledarskap bygger till stor del på ett system med mål och måluppföljning. Upprättande och strävan efter att nå mål är följaktligen en central del av ledarskapet som vi således vill utveckla och skapa en förståelse för i följande avsnitt.

5.2.2 Strävan efter att nå målet

Enligt Locke och Latham (2000) skapas motivation bland medarbetare genom att arbetsmålen integreras med de anställdas personliga ambitioner. SEB:s HR Advisor, Dan Peterson, beskriver hur denna typ av motivation skapas inom SEB genom att en individuell målplanering utarbetas för respektive medarbetare. SEB:s övergripande affärsplan bryts således ned från koncernnivå till individnivå. Det är därför viktigt att varje medarbetare är medveten om hur de egna målen ser ut och varför de har upprättats. Peterson understryker vikten av god kommunikation för att arbetsledaren ska vara införstådd de mål som ska förmedlas vidare till medarbetarna. Förbättringsledaren Daniel Lindström förtydligar resonemanget och menar att delaktigheten börjar redan vid målsättningen. Det pågår en konstant dialog mellan individen och ledaren. Under processen med de individuella målformuleringarna kan hinder ibland uppstå. Dessa bearbetas genom utvärdering och diskussion till problemets uppkomst. Tanken är att ledaren, tillsammans med medarbetaren, finner en lösning som tillfredsställer båda parter. Chefs- och ledarskapsforskaren Robert Wenglén tydliggör detta i sitt uttalande om hur de individuella målen bör utformas: *”Det är viktigt att hjälpa individen att hitta rätt mål och framför allt att göra det till sitt eget”*. Han menar att det är viktigt med mål för att det ger en riktning åt den anställda, riktlinjer och tydlighet skapar trygghet. Kontorschefen Jan Kulle beskriver hur målformuleringen för respektive kontor utgår från hur det specifika kontoret ser ut samt dess förutsättningar.

Riktlinjerna för målplanen baseras främst på numeriska mått, men andra parametrar såsom kundnöjdhet och antal kunder ingår också. Kulle anser dock att medarbetarna, trots uppsatta riktlinjer, erbjuds en möjlighet att själva hitta vägar för att uppnå målet. Resonemanget kan kopplas till Locke och Lathams (2000) tankar kring hur rätt avvägda mål uppmanar individen att söka kunskap för att uppnå de bestämda målen. Inom SEB upprättas alltså individuella mål såväl som övergripande mål på koncernnivå. När de individuella målen etableras har medarbetaren själv en delaktig roll och får, med egna tankar och visioner, upprätta sin egen målplan. Riktlinjer och mål skapar trygghet för medarbetarna. När de anställda gör målen till sina egna ökar också motivationen att uppnå målet.

5.2.3 Uppföljning av mål

I enlighet med Locke och Lathams (2000) syn på betydelsen av en positiv självbild i arbetet menar Kulle att han motiveras genom att bekräftas och få uppmärksamhet för goda prestationer. Flach (2006) anser att feedback är avgörande för att målteorin ska fungera. Utifrån Petersons förklaring till hur SEB arbetar med feedback kan vi tydligt se att regelbunden uppföljning av mål är en förutsättning för att arbets sättet mot uppsatta mål ska fungera. Vikten av uppföljning framhävs i Petersons uttalande: *"Värdet av ett nedbrutet mål minskar om det inte följs upp"*. Wenglén anser att feedback är en nödvändig komponent vid alla typer av ledarskap. Det måste finnas en tydlig struktur som skapas med hjälp av utvecklingsplaner, stående möten och en stående agenda. Samtliga intervjupersoner på SEB betonar värdet av regelbunden uppföljning av mål och feedback, vilket motiverar de anställda till att uppnå tillfredsställande resultat. Privatmarknadschefen Fredrik Hansen menar att arbetet med mål och feedback är viktiga byggstenar i coachande ledarskap. Genom att involvera medarbetarna till att själva uppnå mål realiserar ledarskapsstilen. Hansen anser att detta förhållningssätt främjar tillväxt för organisationen i och med ett fördjupat intresse och en större förståelse för individen. Vidare menar Hansen att den anställde blir sedd och får belöning genom uppmärksamhet vilket i sin tur gynnar prestationerna. Uppföljningen av målen beskrivs följaktligen som en avgörande metod för att arbetet med mål ska vara givande. Feedback och bekräftelse förklaras av samtliga intervjurespondenter på SEB som stimulerande och betydelsefulla faktorer för att uppnå goda resultat.

Enligt Whitmore (2003) har intresset för coachande ledarskap ökat bland olika organisationer. Professionella coachen Britt Weide anser i likhet med Hoffmann (1999) att coaching passar

väl in i näringslivet eftersom praktiken är handlingsbaserad. Det är en effektiv ledarskapsstil som ger resultat och hon ser positivt på dess spridning till företagsvärlden. Weide ger en bild av drömvärlden där coachande ledarskap ska filtrera organisationens alla led, från koncernnivå ned till individnivå. Coaching kan ha många positiva effekter för medarbetarnas välbefinnande såsom ökad motivation och effektivitet. Chefs- och ledarskapsforskaren Robert Wenglén anser dock att mål och coaching främst kommer till sin rätt vid olika sportsammanhang. Han redogör för sina tankegångar och menar att arbetssättet inom olika organisationer i näringslivet är mer komplext. Chefer kan exempelvis uppfattas som otydliga och det finns risk för att den överordnade tappar sin roll som auktoritär ledare. Organisationers arbete med mål är en central del i coachande ledarskap vilket har bidragit till att intresset för den nya ledarskapsstilen har ökat. Förklaringen till coachingens spridning inom näringslivet kan med ovanstående resonemang sammanfattas med att praktiken är handlingsbaserad, effektiv och ger resultat.

Utifrån diskussionerna ovan kan en förståelse skapas för vikten av olika organisationers arbete med målformuleringar. Att upprätta och implementera mål på såväl koncernnivå som individnivå är essentiellt för SEB:s framgång. Utan mål och uppföljning står organisationen still och medarbetarna motiveras inte att prestera. Feedback och bekräftelse har nämnts som nödvändigt för att arbetet med mål ska vara givande för organisationen. Följaktligen kan det konstateras att ledarskap i SEB bedrivs via mål. En ny ledarskapsstil som väver samman ledarskap och mål har vuxit fram – coachande ledarskap.

5.3 Maktens roll i ledarskap

Braynion (2004) hävdar att det är omöjligt att tala om ledarskap utan att göra en koppling till makt och påverkan. Chefs- och ledarskapsforskaren Robert Wenglén anser att påståendet är korrekt och menar: *"Det finns inget ledarskap utan makt"*. Även gruppchefen Jonas Borgström anser att makt och ledarskap hör ihop: *"Någon måste fatta de yttersta besluten och det är chefens ansvar, vilket gör att makt och ledarskap hör ihop"*. Kontorschefen Jan Kulle anser att makt är ett verktyg för ledarskap, vilket krävs för att tydliggöra ansvarsområden och beslutsfattande. Kulle menar att makt och ledarskap länkas samman och att alla ledare har redskapet till sitt förfogande. Flera ledare är rädda för att använda redskapet vilket Kulle motsätter sig då han anser att makt är något positivt som kan stötta medarbetarna: *"... för att kunna se sig själv som en ledare bör man vara bekväm med verktyget"*. Vidare menar

Braynion (2004) att en ledare, genom upprättandet av relationer kan utöva makt för att nå framgång. Tankarna förstärks av förbättringsledaren Daniel Lindströms definition av makt som en förmåga att påverka. Han menar att medarbetarna då får makt att förändra, förklara och förstå: *"Makten att driva sig själv i den riktning som man själv har tagit fram"*. Lindström menar att utan makt får individer svårt att driva sig själva och därmed sin organisation framåt. Även Wenglén presenterar flera exempel på hur maktutövande kan bidra till positiva effekter för en organisation. Rent praktiskt kan en ledare använda möten för att lägga fram och driva frågor som gynnar företagets tillväxt. Majoriteten av våra respondenter menar liksom Braynion (2004) att makt och ledarskap är omöjliga att separera.

Lind och Gustavsson (2004) anser att makt kan tydliggöra mål och förverkliga idéer för organisationer. Wenglén menar även att medarbetarna blir mer effektiva genom ett ledarskap som karaktäriseras av tydlighet. Privatmarknadschefen Fredrik Hansen menar att det är viktigt för medarbetarna att veta vem som bestämmer, vem som är ansvarig och vem som ska fatta vilka beslut. Hansen vill likna makt vid tydlighet som är en efterfrågad parameter bland medarbetarna. Även Kulle anser att makt kan likställas vid tydlighet och att redskapet kan användas för att styra inom de ramar banken sätter. Tydliga direktiv och beslut menar Kulle främjar arbetsmiljön då en ömsesidig respekt skapas. Också Wenglén påpekar vikten av tydlighet och trygghet på arbetsplatsen. Medarbetarna måste vara införstådda med de gränser som finns och riktlinjer gällande arbetsuppgifter måste vara klara. Kundtjänstchefen Kerstin Löfberg utvecklar detta resonemang ytterligare: *"Tydliga mål och struktur som gör att man tillsammans med glädje kan arbeta mot ett mål är grundläggande för en effektiv arbetsmiljö"*. Synsättet kan kopplas till hur SEB arbetar med målformulering. Privatmarknadschefen Fredrik Hansen och kontorschefen Jan Kulle får klara direktiv angående målen för deras respektive enhet, det bidrar till att de är väl införstådda med hur ansvarsfördelningen ser ut. Braynion (2004) anser att båda parter ingår i en process som går ut på att ledarens makt tillgodogörs i syfte att influera medarbetarna till att prestera bättre. Tydlighet och klara riktlinjer är alltså en form av maktutövning som uppskattas av medarbetarna för att de ska kunna effektivisera sitt arbetssätt.

5.3.1 Maktens negativa klang

Den utförda enkäten visar att de ord som majoriteten av respondenterna förknippar med makt är kontroll, auktoritet, styrande, status och prestige. Missbruk och manipulation är andra ord

som flera av respondenterna associerar med begreppet. Denna uppfattning kan kopplas till Håkanssons (2006) uttalande om att makt har en negativ klang. Kulle tror att orsaken till att maktbegreppet uppfattas negativt är att det associeras med ord som missbruk, envåldshärskare och diktatur. Det faktum att en av intervjupersonerna på SEB valde att inte svara på frågor gällande makt, kan ses som ytterligare ett bevis på att människor uppfattar begreppet som något negativt. Vi lade även märke till hur en annan av respondenterna på SEB ryggade tillbaka innan han besvarade en fråga som berörde maktaspekten. Wenglén tror att anledningen till att makt ofta uppfattas negativt idag är att begreppet traditionellt förknippas med en negativ innebörd. Han menar att den traditionella föreställningen kring makt är svår att suddas ut. Wenglén hänvisar till citatet: *"A has power over B to the extent that he can get B to do something B would not otherwise do"*. Makt kan även belysas ur ett positivt perspektiv. Detta leder diskussionen vidare till en analys kring vad Yukl (2006) benämner som socialiserad makt.

5.3.2 Olika former av makt

I enlighet med hur Yukl (2006) belyser maktbegreppet som något föränderligt menar chefs- och ledarskapsforskaren Robert Wenglén att begreppets traditionella innebörd har utvidgats och inte behöver definieras som något absolut. Utövandet har flera sidor och makt kan vara både konstruktivt och destruktivt. Den maktutövning som Yukl (2006) benämner som socialiserad makt kan liknas vid Wengléns diskussion kring social kontakt. Wenglén förklarar hur ett socialt inflytande kan ses som en typ av maktutövande. I det dagliga arbetet kan makt uttryckas i form av ledarens närvaro och tillgänglighet bland medarbetarna. Då ledaren finns på plats skapas en social kontakt som möjliggör ledarens påverkan på medarbetarna. Genom den sociala interaktionen kan en chef, medvetet eller omedvetet, manipulera sina medarbetare. Wenglén poängterar dock att denna manipulation inte endast behöver ses som negativ, utan kan också verka ur ett positivt syfte. Genom manipulation kan frågor drivas och möjlighet till påverkan i en viss riktning ges. Kontorschefen Jan Kulle menar att makt ger en möjlighet att påverka medarbetarna till att utvecklas. Han anser att makt är förenlig med respekt och att profilera sig som en förebild vilket kan höja motivationen för de anställda. Liksom Yukl (2006) anser Wenglén att en ledare ska vara aktsam för att inte missbruka sin möjlighet till makt. Den socialiserade makten förklarar Yukl (2006) yttrar sig i form av en mer coachande ledare som värnar och motiverar sina medarbetare. En coachande ledare bör enligt förbättringsledaren Daniel Lindström arbeta för att minimera sin egen makt och maximera medarbetarens. Gruppchefen Jonas Borgstöm menar att maktperspektivet i samband med

coaching handlar det om att dela makten, den som blir coachad ska vara delaktig och själv ha möjlighet att fatta beslut. Kulle är i sin tur övertygad om att socialiserad makt är en viktig del i ett coachande ledarskap: *"I coachande ledarskap bör makt finnas men inte synas, jag anser att det ska finnas en underliggande respekt i coachingrelationen som kan ses som en typ av makt"*. Maktutövandet som associeras med coachande ledarskap är alltså en socialiserad makt där maktutövandet grundar sig i ledarens förmåga att dela makten och involvera medarbetarna.

5.3.3 Olika grad av makt

Lindström hävdar att en ledare måste anpassa sitt maktutövande till olika situationer. Ibland bör en chef förtydliga rollen som chef och då blir maktperspektivet mer tydligt. Andra gånger krävs en mer deltagande ledarstil där makten ska hamna i medarbetarnas famn. Lindström flätar samman coaching med maktaspekten: *"Däremellan hamnar coachande ledarskap där linjerna blir mer suddiga och kräver tydlighet mot medarbetaren"*. Han belyser också vikten av att ledaren anpassar sin grad av makt efter kontext. Vi kopplar samman Lindströms diskussion med Wengléns resonemang kring hur en ledare bör kunna anpassa sina egenskaper efter olika sammanhang. Wenglén menar att ledarens förmåga att byta skepnad är central och att även egenskaper såsom drivkraft, vilja och social kompetens måste kunna adapteras beroende på situation. Wenglén liknar det situationsanpassade ledarskapet vid att en ledare bör kunna agera likt en kameleont och byta skepnad genom att avväga vilka egenskaper som fordras för varje specifik situation. För att lyckas få medarbetarna att prestera optimalt bör således en ledare maximera sin ledarskapsstil genom att rätta sin personlighet och sina egenskaper efter specifika situationer.

Yukl (2006) nämner hur socialiserad makt framförallt används i syfte att främja organisationers framgång och medarbetarnas välmående. Lindström menar att det är svårt att driva en organisation framåt utan makt då den enskilda individens drivkraft och förmåga att påverka utvinns ur ett socialiserat och coachande maktutövande. Borgström anser att makt inte är en nödvändighet för en organisations framgång men menar samtidigt att: *"Någon måste ha det yttersta ansvaret och det måste finnas regler att följa"*. Hansen liknar makt vid tydlighet, medarbetarna ska känna sig trygga i sin arbetsmiljö och därmed prestera väl. Kulle anser att makt är nödvändigt för att en organisations ska nå framgång: *"Makt behövs för att organisationen och medarbetarna ska växa genom de värderingar företaget står för"*. Han

menar att någon måste visa vägen och våga ta viktiga beslut för att en organisation ska röra sig framåt. Wenglén anser att makt är en tillväxtfaktor för organisationer då möjlighet att bedriva ett ledarskap är förenligt med makt. Utifrån ovanstående analys kan maktutövning som vävs in i ett coachande ledarskap uppfattas som en framgångsfaktor. Tack vare att medarbetarna motiveras till att uppnå bättre resultat genom denna maktform förbättras följaktligen organisationens tillväxt.

Sammanfattningsvis kan makt och ledarskap inte särskiljas. Då en ledare kan påverka medarbetare att uppnå mål kan makt ses som en framgångsfaktor för organisationer. Någon form av maktutövning genomsyrar vinstdrivande organisationer idag, oavsett vad maktbegreppet kamoufleras med. Ovan har två centrala ledarskapsstilar nämnts där ledaren antingen intar rollen som en kameleont eller en social, coachande roll. Socialiserad makt kan kopplas till coachande ledarskap då maktutövningen kräver ett deltagande och att ledaren aktivt arbetar för att motivera medarbetarna. Coachande ledarskap innehåller ett flertal viktiga komponenter och för att mer grundligt förstå hur socialiserad makt kan kopplas till ledarskapsstilen följer en mer detaljerad analys av coaching och coachande ledarskap inom SEB.

5.4 Vad är coaching?

Professionella coachen Britt Weide definierar coaching likt Whitmore (2003). Weide menar att syftet med coaching är att finna klienternas inre styrkor genom att medvetandegöra och motivera:

”En metod, ett yrke eller ett förhållningssätt att föra någon från en punkt till en annan. En förflyttning sker, mål och insikter nås. Växande och lärande äger rum. I coaching möter vi livet och oss själva, sedan gör vi medvetna val och agerar”.

Weide menar vidare att coaching ger klienten en möjlighet att växa in i sin personlighet. Hon sammanfattar coaching med fyra centrala faktorer: relation, feedback, kommunikation samt ”klientens agenda”. Gjerde (2004) ger en bild av hur syftet med coaching ska uppnås genom sammankoppling av handling, värderingar och mål. På liknade sätt menar Weide att klientens potential frigörs då klienten själv hittar mål att sträva efter samt finner egna lösningar. Såväl

gruppchefen Jonas Borgstöm som kundtjänstchefen Kerstin Löfberg menar att en central del av coachingen är att klienten själv får upprätta mål att sträva efter. De belyser även vikten av att klienten själv får finna lösningar för att uppnå de uppsatta målen.

5.4.1 Coaching klingar positivt

Weide förknippar, liksom Johnson (2001), coaching med positivt laddade ord och beskriver coaching som ett sätt att frigöra energi och komma i kontakt med sina styrkor. Den genomförda enkäten visade att även när coaching förs in i näringslivet och får benämningen coachande ledarskap associeras praktiken med uppskattande och värdeladdade ord. De fem ord som majoriteten av respondenterna associerade med coachande ledarskap är: motivation, utvecklande, lärande, engagemang och stöd. Även Löfberg relaterar coaching med positiva ord och hävdar att coachingens nyckelfaktorer är ärlighet, positivitet samt möjlighet att få medarbetaren att själv komma fram till svaret. Resultatet av enkäten visar att flertalet associerar coaching med positiva ord. Coaching innebär att motivera och frigöra klientens potential med målet att vederbörande ska växa, utvecklas och lära. För att få en djupare förståelse för coaching fortsätter analysen kring praktikens centrala delar samt eventuella hinder som kan uppstå under processen.

5.4.2 Relationens betydelse

SEB:s definition av coaching är inspirerad av Whitmores (2003) läror kring coaching. Förbättringsledaren Daniel Lindström anser att målet med coaching är att skapa medvetenhet, ansvar och självtillit hos klienten. Lindström klargör att praktiken syftar till att främja handling genom att medvetandegöra och lyfta fram medarbetarnas egna styrkor. Medarbetaren måste själv bli medveten om sina prestationer för att kunna frigöra potential. Bekräftelse från övriga medarbetare är således inte tillräckligt. För en ökad medvetenhet krävs det att medarbetaren ser objektivt på sin egen situation. Lindström förklarar hur klienten måste se sig själv utifrån ett neutralt perspektiv och samtidigt vara mottaglig för coaching. Först då kan coachen identifiera vad klienten vill uppnå. Det är viktigt att klienten själv får framföra sina mål och förväntningar till coachen. En central del av coachingprocessen är att medvetandegöra och lyfta fram klientens styrkor.

5.4.3 Kommunicera mera

Erik de Haan (2008) beskriver hur coachingens teoretiska ramverk fallerar om inte en relation

byggs upp mellan coach och klient. Professionella coachen Britt Weide delar dessa åsikter och lägger stor vikt vid det ömsesidiga förhållande som uppstår i coachingprocessen. Hon beskriver relationen som en av de mest nödvändiga komponenterna i coaching och menar att det är grundförutsättning för att samtals tekniken ska fungera. För att en relation ska möjliggöras menar Weide att ett förtroende måste byggas upp mellan parterna, vilket sker genom rak och ärlig kommunikation. Gruppchefen Jonas Borgström tydliggör resonemanget genom att hänvisa till egna erfarenheter av coachingrelationen. Han menar att förtroendet för hans coach har byggts upp med hjälp av rak och ärlig kommunikation, bra samarbete samt tydlig feedback. Även kundtjänstchefen Kerstin Löfberg menar att de faktorer som gjort att hon har förtroende för sin coach är ärlighet och tydlighet. Tillvägagångssättet kan knytas till de Haans (2008) tankar kring ärlighet och empati för att skapa en ömsesidig relation. Målet är att klienten ska känna förtroende för coachen vilket stärker relationen. Klienten kan på så sätt lättare öppna sig och kommunicera vilket för processen framåt. Även Lindstöm understryker vikten av en hållbar relation och menar att medarbetarnas ärliga kommunikation är en huvudkomponent för att coaching ska kunna genomföras. Han framhåller värdet av att klienten ska känna sig bekväm i relationen och på så sätt skapa en dialog. Känner sig klienten obekvämt och inte kommer med förslag under samtalen går coachingprocessen inte att genomföra. Under samtalen måste Lindström därför arbeta för att skapa förtroende och trygghet och således motivera sin klient till kommunikation. Privatmarknadschefen Fredrik Hansen har stort förtroende för sin coach, vilket grundar sig i god kommunikation i kombination med coachens professionella och konsekventa förhållningssätt. Hansens coach besitter även personliga egenskaper såsom envishet, vilja och kompetens som ökar förtroendet och stärker relationen. Chefs- och ledarskapsforskaren Robert Wenglén anser att social kompetens och ett genuint intresse för människor är en förutsättning för att skapa förtroende i en coachingrelation. I diskussionen framhålls även vikten av att medarbetaren måste vara förankrad i relationen för att vara mottaglig för coaching. En relation är följaktligen mycket viktig för att coachingprocessen ska kunna genomföras. En trygg relation och ett förtroende för sin coach är avgörande för coachingens fortsatta framgång. Grunden till en lyckad relation kan utefter ovanstående diskussion sammanfattas ärlighet, förtroende samt rak kommunikation. Skapas en hållbar relation kan klienten öppna sig och på så sätt nå resultat under coachingarbetet.

De Haans (2008) resonemang kan knytas till Gåseruds (2001) tankar kring ömsesidig respekt och mod. Gåserud menar att faktorerna är vitala för att en god relation ska kunna uppnås.

Coachen bör undvika att inta en expertroll gentemot sin klient för att en ömsesidig respekt ska kunna införlivas. Weide förtydligar och menar att expertis och kunnighet ger coachen makt, vilket medför att klienten befinner sig på en lägre nivå än sin coach. Weide anser att coaching bygger på att nivån mellan coach och klient är likställd där ingen av parterna sitter på en piedestal. I enlighet med Grensing-Popahl (2007) menar Weide att mod är ytterligare ett viktigt element i coachingen. Genom att experimentera och våga hitta nya vägar drivs hela tiden klienten framåt i processen. En coach har till uppgift att utmana klientens trygghetszon samtidigt som den måste uppmärksammas och respekteras. Att coach och klient befinner sig på samma nivå i coachingsamtalet är således mycket viktigt. Mod krävs även av coachen för att kunna utveckla och utvidga klientens trygghetszon. Relationen mellan coach och klient kräver ansträngning från båda parter vilket analyseras mer ingående nedan.

5.4.4 Arbetsalliansen

Baron och Morin (2009) liknar relationen mellan coach och klient vid en arbetsallians, liknelsen kan härledas till förbättringsledaren Daniel Lindstöms uttalande om vikten av ett gemensamt ansvar. Lindström förklarar att klienten har ett ansvar att komma mentalt förberedd samt att individen ska vara närvarande och delaktig vid samtalet. Lindström understryker även vikten av att medarbetaren ska ha förberett sakfrågor inför samtalet, personen i fråga ska alltså ha gjort sin "hemläxa". Lindström beskriver arbetet med ett så kallat "kvitto". Syftet är att kvittot ska fungera likt en försäkran om att klienten har uppfyllt de aktuella lösningarna och handlingarna. Klienten har därmed fått ett ansvar och måste vid nästa tillfälle redogöra för hur lösningarna praktiskt har genomförts. Utöver ansvar syftar kvittot till att mäta arbetsprocessen för att kunna lyfta fram det arbete medarbetaren har åstadkommit. Relationen liknas vid en arbetsallians där ett gemensamt ansvar är väsentligt. Sammanfattningsvis har klienten ett stort ansvar i att vara väl förberedd inför varje coachingsamtal.

Även den professionella coachen Britt Weide liknar relationen vid en arbetsallians där klienten måste ta ansvar för sin process, från samtal till resultat. Hon påpekar vikten av att klienten är ärlig och tar ansvar för att kommunicera sina behov. Egenskaperna är en förutsättning för att en gedigen relation ska uppstå och resultat uppnås. Lindström bedömer liksom Baron och Morin (2009), att arbetet med coaching inte kan genomföras med enbart en persons engagemang. Coachen har i sin tur ett stort ansvar i att inte ta över och leda samtalen.

Både Weide och Lindström anser att coachens främsta ansvar är att lyssna och vara lyhörd inför sin klient. Lyhördheten menar även kontorschefen Jan Kulle är en viktig kompetens hos en coach: *"Det finns en anledning till varför vi har två öron men endast en mun"*. Gruppchefen Jonas Borgström såväl som kundtjänstchefen Kerstin Löfberg menar att en coach viktigaste uppgift är att lyssna, stötta och vägleda. Weide lyfter fram coachens ansvar som draghjälp, att se till att processen rör sig framåt men samtidigt inte styra. Gränsen är hårfin och det är en svår balansgång för coachen att vara drivande men samtidigt luta sig tillbaka och låta klienten styra processen med egen vilja. Arbetsalliansen blir fulländad genom att coachen tar ansvar som stötspelare och för processen framåt. Gränsen mellan att driva processen framåt och att vara styrande är en svårighet som en coach måste klara av att manövrera. Balansgången kan annars bli ett problem för praktikens framgång. För att ge en inblick i de svårigheter som en coachande chef kan råka ut för följer en analys av ytterligare problem som kan uppstå vid coaching

5.4.5 Relationens fallgropar

Förbättringsledaren Daniel Lindström belyser vikten av att klienten själv bör uppfylla sina förväntningar med *egna* lösningar. Milstolpen ska finnas i sikte, men vägen dit måste klienten finna själv. Professionella coachen Britt Weide liknar en coach vid en stöttande käpp vars syfte är att föra sin klient framåt tills målet är uppnått. Weide menar att processen hindras om coachen inte balanserar rollen som käpp och draghäst. Att klienten själv finner den rätta vägen menar Lindström bidrar till att ett ansvar axlas på vederbörande. Råd som inte fungerar skylls ofta på coachen och Lindström poängterar därför vikten av att coachen inte lägger lösningen i händerna på medarbetarna: *"Desto mer råd en ledare ger, desto mindre ansvar tar medarbetaren"*. Även Weide belyser problematiken kring ansvarstagande, hon menar att det är avgörande att klienten tar ansvar för sin egen process. Enligt Lindström är en egen lösning mer äkta vilket leder till en ökad medvetenhet och självtillit. Om denna strävan kan upprätthållas under processens gång bildas en positiv spiral som gör att resultaten av coaching kan optimeras. Ett vanligt problem som kan uppstå i en coachingrelation är att coachen tar för mycket ansvar för sin klient. Klienten måste själv ansvara för sin process och coachen måste hålla tillbaka med råd och lösningar för att ge klienten en chans att finna dem själv.

Problematiken kring ansvar som diskuterats ovan leder analysen vidare till ytterligare hinder som, enligt Jones (2008), coach och klient bör vara vaksamma för. Gjerde (2004) diskuterar

en problematik som kan uppstå då en coach strävar efter att bli alltför omtyckt. Lindström menar att det är viktigt att ha ett professionellt förhållningssätt till sin klient under en coachingprocess och inte vara för ”snäll” mot medarbetarna. Då Lindström är angelägen om att bli omtyckt får han ofta tampas med dilemmat. Weide beskriver ett problem som kan uppstå då en coach enbart styr samtalet utifrån egen agenda. Problematiken innebär att en coach lyfter fram egna erfarenheter och därmed lägger lösningarna i klientens händer. Syftet fallerar eftersom det är klientens uppgift att styra samtalet och finna egna lösningar. Lindström exemplifierar problemet då han beskriver hur han många gånger anser sig ha en lösning på klientens problem. Han lämnar då rollen som coach och delar med sig av sin lösning. Även Kulle förtydligar svårigheten: ”*Det är lätt att som ledare vilja dela med sig av sina erfarenheter men det är inte syftet, syftet är ju att medarbetarna själva ska hitta lösningarna!*”. Vi har här nämnt två hinder som kan uppstå under den coachande arbetsprocessen. Popularitetsfällan uppstår om coachen är mån om att bli omtyckt och därmed enbart ger positiv feedback. För att responsen ska vara verkningsfull krävs, som vi tidigare har kommit fram till, ärlighet och rak kommunikation. När en coach vill dela med sig av sina erfarenheter och förmedla lösningar till sin klient uppnås inte syftet med coaching, att låta klienten *själv* finna lämpliga lösningar.

Sammanfattningsvis kan konstateras att coaching bygger på en relation där båda parter spelar en lika stor roll för praktikens framgång. Att en klient tar ansvar för sin process och sina mål är lika viktigt som att en coach lyssnar och stöttar.

5.5 Den coachande chefen

Sperrys (2008) definition av coachande ledarskap kan kopplas till vår studie av hur SEB praktiskt arbetar med ledarskapsstilen. Organisationens långsiktiga mål är att samtliga chefer ska fylla en funktion som coach. Enligt förbättringsledaren Daniel Lindström är tanken att coaching ska ske kontinuerligt i hela verksamheten. Sperry (2008) beskriver hur coachingrelationen underlättar för en ledare att motivera sin personal att prestera väl. Liksom Sperry (2008) menar Lindström och Peterson att en coach fungerar likt en katalysator vars syfte är att framhäva medarbetarnas förmågor. Privatmarknadschefen Fredrik Hansen anser att ett coachande ledarskap skapar en större förståelse för individen vilket gynnar SEB:s tillväxt. Coaching i ett ledarskapsperspektiv syftar därmed till att förbättra kommunikationen i organisationen samt att driva personalen mot framgångsrika resultat.

5.5.1 En bro mellan medarbetare och chef

Dingman (2006) introducerar begreppet executive coaching som är jämförbart med intervjurespondenternas benämning på coachande ledarskap. Coachande ledarskap, menar Lindstöm, är en öppen och socialt intensiv form av ledarskap där medarbetarna spelar huvudrollen. Lindstöm tydliggör hur förhållandet mellan ledare och medarbetare bygger upp ledarskapsstilen vilket ökar ledarens förståelse för medarbetaren. Synsättet kan kopplas till Dingmans (2006) bild av coachande ledarskap som en bro mellan chef och medarbetare. Dingman menar att ledare i organisationer kan känna sig ensamma vid beslutsfattande och att coachande ledarskap minskar gapet mellan chef och medarbetare. Även kundtjänstchefen Kerstin Löfberg menar att kommunikationen som ingår i ledarskapsstilen krävs för att förena medarbetare och chef vilket förstärker samarbetsviljan. Weide förklarar att chefer lätt kan känna sig ensamma då de bär ett tungt lass på sina axlar och är därför i stort behov av handledning. Kontorschefen Jan Kulle nämner hur coachande ledarskap tar honom ned från chefs piedestalen till övriga medarbetare. På så sätt kommer han närmre sina medarbetare och tar del av ett större informationsflöde. En positiv effekt av dialogen i ett coachande ledarskap är således ett minskat gap och ett större informationsflöde mellan medarbetare och chef.

Coachande ledarskap ställer, enligt Whitmore (2003), höga krav på ledaren gällande ett empatiskt och neutralt förhållningssätt. Även Weide menar att en ledare som bedriver coachande ledarskap bör vara ödmjuk, visa empati och samtidigt förhålla sig etiskt korrekt. I enlighet med Whitmore (2003) menar Lindstöm att en coachande chef måste anamma en ny inställning samt involvera sina medarbetare för att coachande ledarskap ska fungera. HR Advisor Dan Peterson belyser vikten av delaktighet i organisationens alla led. Whitmore (2003) anser att en coachande chef bör lämna sin auktoritära roll och istället leda med hjälp av öppna frågor. Lindström understryker betydelsen av att en ledare lägger den traditionella ledarskapsstilen åt sidan, för att istället inta ett mer öppet och relationsintensivt förhållningssätt till sitt ledarskap. Chefs- och ledarskapsforskaren Robert Wenglén ställer sig däremot kritisk till ledarskap där chefen förlorar för mycket av sin auktoritet. Han menar att tydlighet och riktlinjer är viktiga komponenter för ledarskap och att dessa faktorer suddas ut något när chefsrollen ruckas. Gruppchefen Jonas Borgström delar Wengléns åsikt och menar: *”Det kan vara en risk att chefen går in för mycket i coachingrollen och glömmar att det är chefens yttersta ansvar att beslut tas, för att kunna föra gruppen framåt”*. Ovanstående resonemang är tudelat, somliga respondenter anser att en coachande chef bör lämna sin traditionella och auktoritära roll. En annan respondent menar däremot att tydlighet genom

auktoritet och en klar chefsroll behövs för organisationens framgång. En coachande chef bör besitta viktiga egenskaper såsom empati och ödmjukhet och samtidigt anta ett arbetssätt där medarbetarna engageras.

5.5.2 I tid och otid

Samtliga chefer på SEB försöker lämna den traditionella ordertekniken till förmån för coaching. Hansen menar att ett viktigt och konkret redskap i ett coachande ledarskap är att använda öppna frågor: *"Jag försöker ställa så många frågor som möjligt och samtidigt ge så få svar som möjligt"*. Whitmore (2003) beskriver den traditionella ordertekniken som enkel och tidseffektiv men att den samtidigt invaggar ledaren i en falsk tro om medarbetarnas motivation. I likhet med detta menar samtliga chefer på SEB att tidsaspekten av coachande ledarskap är ett hinder för att kunna utöva ledarskapet fullt ut. Tidsbristen gör att cheferna emellanåt frångår coaching och använder mer tidseffektiva metoder, såsom att delegera. Privatmarknadschefen Fredrik Hansens uttalande förtydligar resonemanget: *"... det går okej under planerade samtal då jag kan koncentrera mig och har en planering, men under de spontana samtalen blir det mycket svårt att inte endast ge svar på tal"*. Peterson menar dock att det är viktigt att ta sig tid till coaching. Att ta sig tid för ett coachande ledarskap blir en långsiktig investering för organisationen samtidigt som en mer äkta motivation byggs upp hos medarbetarna. Professionella coachen Britt Weide menar att coaching ger chefen en mer äkta kontroll och medarbetarna får ett mer verkligt ansvar jämfört med när chefen beordrar sin personal till handling. Metoden för praktiken är alltså öppna frågor samt att ge så få råd som möjligt. När tiden är knapp kan det vara problematiskt att ta sig tid till coaching. Samtliga respondenter ser dock coachande ledarskap som en långsiktig investering för organisationen.

5.5.3 Balansera mera

Oren Harari (1997) kritiserar en ledarskapsstil där medarbetaren får för stort ansvar. Harari menar att detta bemyndigande endast är ett sätt för en ledare att utöva makt. Wenglén tydliggör detta då han ställer sig kritisk till Whitmores (2003) definition av coaching och följaktligen coachande ledarskap. Han menar att maktutövandet lyser igenom och att en agenda är dold bakom definitionen. Bakom begreppet döljer sig en subtil maktutövning som kläs om i andra ord. Resonemanget kan kopplas till vad Braynion (2004) menar med den paradoxala innebörden av bemyndigande. Wenglén anser även att ett för stort eget ansvar kan ge upphov till ångest samt skapa otrygghet och passar därmed inte alla. Weide vidrör också

ämnet då hon framhäver att begreppet i viss mån kan misstolkas. Det kan finnas en risk att chefer gömmer sig bakom coaching för att lättare leda de anställda till en lösning som är förutbestämd. Weide liknar dock detta resonemang vid en barnsjukdom och menar att alla nya yrken och all form av ledarskap kan missbrukas. För stort ansvar kan därför resultera i ottydlighet och minskad trygghet. Bemyndigandet vid coachande ledarskap är följaktligen föremål för viss kritik och en av intervjupersonerna liknar det coachande ledarskapet vid subtil maktutövning.

Privatmarknadschefen Fredrik Hansen och förbättringsledaren Daniel Lindström förklarar problematiken med att balansera sin roll som chef respektive coach. Nyman och Thach (2009) klargör svårigheterna med coachande ledarskap då rollen som överordnad lätt sitter kvar. Lindström förtydligar problemet: *"Ibland kan det vara svårt för mig att lämna chefsrollen och gå in i coachingrollen, då brukar jag ibland ta av mig coachinghatten och ge konkreta lösningar till min klient"*. Både Lindström och Wenglén menar dock att den coachande chefen fortfarande måste vara chef för att kunna bedriva en lönsam verksamhet. Wenglén anser att chefskapet innehåller mer än att bara ta fram det bästa ur medarbetarna. Även Lindström tydliggör detta då han beskriver hur en ledare inte kan avsäga sig sitt chefskap för att kunna coacha medarbetarna. Balansgången mellan att vara chef och coach visar sig alltså vara svår och betydelsen av att en coachande chef fortfarande är en chef blir tydlig.

Weide kan se ett problem med intern coaching, då chefen har en inpräntad roll som försvårar arbetet med coachande ledarskap. När klienten ser sin coach som chef istället för coach kan vederbörande hämmas och inte öppna sig till fullo. Hon tror därmed att en intern coach går miste om viktig information hos klienten. Wenglén understryker vikten av att en coachande chef bör ha god självkänedom och inte ha för stort egenintresse. Han menar att coaching i en organisation aldrig kan bli helt neutral då en chef alltid kommer präglas av sin roll som överordnad. Det konfidentiella samtalet som även Nyman och Thach (2009) nämner mister därmed innebörden och en del av syftet med coaching försvinner. Trots detta kan Weide se positiva aspekter med intern coaching då chefen är väl insatt i företaget och har god kännedom om organisationskulturen. Till följd av problematiken rekommenderar dock Weide att organisationer använder extern coaching. En annan svårighet som kan uppkomma då chefen ska träda in i rollen som coach är det konfidentiella samtalet. Då chefen har en så pass inpräntad roll kan det vara svårt att byta till rollen som coach. Emellertid finns chefsrollen kvar vilket leder till att klienten kan ha svårt att öppna sig. Således fallerar den jämställda

relationen såväl som det konfidentiella samtalet då coaching överförs till en ledarskapsstil. Sammanfattningsvis har coaching både för- och nackdelar när den tillämpas i en organisation. Många byggstenar faller men ledarskapet för också med sig många positiva effekter. Coachande ledarskap bygger på medarbetarnas deltagande och deras roll analyseras därför nedan.

5.5.4 Klichén blir verklig

Övergången från ett styrande ledarskap till en coachande ledarstil menar Whitmore (2003) bidrar till att organisationens hierarki avtar samt att företagskulturen förändras. Peterson förtydligar genom att beskriva hur coaching är ett centralt förhållningssätt som går hand i hand med SEB:s företagskultur. Samtliga ledare på SEB redogör för hur hierarkin har mattats av och hur organisationen har plattats ut till följd av medarbetarnas delaktighet i företaget. Det som Whitmore (2003) benämner som ett stödjande nätverk kan vi koppla till SEB:s dagliga arbete med coaching där medarbetarna stöttas och motiveras av varandra. De coachande cheferna kan kontinuerligt ventilera sinsemellan och ta stöd av varandra. På samma sätt kan medarbetarna luta sig mot varandra och samtidigt få stöd av sin chef. Detta förtydligas av vad kontorschefen Kerstin Löfgren menar är en coach viktigaste uppgift – att stötta. I enlighet med Whitmores (2003) tankar om hur ett coaching sätter medarbetarna i fokus, anser HR Advisor Dan Peterson att medarbetarna och dess prestationer är SEB:s viktigaste tillgång. Coachande ledarskap bidrar till att den hierarkiska strukturen i organisationer avtar och bidrar till att medarbetarna får ett större utrymme.

Enligt professionella coachen Britt Weide är kommunikation viktigt i coachande ledarskap. Tack vare coachingsamtalen filtreras hela SEB av god kommunikation. Peterson menar att samtalen är ett centralt verktyg för att följa upp och analysera medarbetarnas prestationer. Förbättringsledaren Daniel Lindström berättar hur SEB arbetar för att sprida coaching till det dagliga arbetet: *"Den coaching jag ger till kontorschefer sker individuellt, men syftet är att dessa chefer sedan ska ta till sig coachande ledarskap för att själva kunna använda detta i det dagliga arbetet med kontorspersonalen"*. I realiteten framställs en utvecklingsplan som syftar till att ta reda på vad medarbetaren vill uppnå på lång sikt. Whitmore (2003) menar att det krävs en långsiktig plan för att bibehålla medarbetarnas motivation. Resonemanget kan kopplas till det nätverk av samtal som ingår i SEB:s arbete med coachande ledarskap, vilket är en del av organisationens långsiktiga strategi. Kommunikation är således en viktig byggsten i

coachande ledarskap. SEB har utarbetat en tydlig kommunikationsplan för att coachande ledarskap ska genomsyra hela organisationen.

5.5.5 Feed me back

Enligt professionella coachen Britt Weide är feedback en central del i coaching. Hon menar att feedback är ett viktigt verktyg för att motivera klienten att komma framåt i coachingprocessen. Weide liknar coachande feedback vid ett vattenglas som måste tömmas en aning för att nytt vatten ska kunna fyllas på. Hon menar att chefer ställer sig positiva till feedback. Deras ensamma ansvarsroll bidrar till att de är i stort behov av respons och handledning. Lindström tydliggör resonemanget: *"Jag behöver hela tiden vara min egen vattenkanna"*. Whitmore (2003) diskuterar vikten av ärlig feedback för att medarbetarens inre motivation ska växa fram, vilket är en förutsättning för inläring. Tankegången kan kopplas till hur SEB praktiskt arbetar med feedback. Lindström berättar om företagets feedbacktrappa som fungerar som en riktlinje för att ge och ta emot feedback. Han utarbetar feedback till varje enskild individ enligt modellen. Kontorschefen Jan Kulle ger konkreta exempel på hur han, tillsammans med sin coach arbetar med feedback. Kulle utarbetar en rapport som behandlar vad som har hänt, vilka förväntningar som finns samt eventuella problem som har uppstått under coachingprocessen. Rapporten fungerar som ett underlag för samtalet. De erfarenheter gällande feedback som Kulle får under sin coaching, tar han i sin tur med sig då han coachar sina medarbetare. Även gruppchefen Jonas Borgstöm belyser vikten av feedback. Han menar att såväl negativ som positiv feedback är viktigt för att kunna utvecklas som person samt leda coachingprocessen framåt.

Whitmore (2003) anser att feedback främjar prestationerna. Verktuget ska behandla såväl resultat såväl som process. Lindström menar att feedback är viktigt för att klienten ska ta till sig kunskap och samtidigt motiveras till att fortsätta med coaching:

"... uppföljning av resultaten är väldigt viktigt för att jag ska kunna se vad min klient har presterat. Jag förklarar redan från början i coachingprocessen att jag kommer kräva ett kvitto. Kvittot fungerar som en slags resultatsammanställning av hur kontorschefen har använt sig av coaching i sitt dagliga arbete. Exempelvis kan jag få ett SMS – Daniel, idag använde jag mig av den här lösningen, det gick jättebra!"

Vidare förklarar Lindstöm betydelsen av att ge kontinuerlig feedback till sin klient under processens gång och inte endast ge respons vid goda resultat. Vi kan se samband med hur Whitmore (2003) liknar feedback vid en golfboll där slaget är processen och bollens nedslagsplats är resultatet. Whitmore framhåller värdet av feedback som en motivationshöjande faktor. Privatmarknadschefen Fredrik Hansen beskriver hur viktigt det är att ge feedback i form av uppmuntran, uppmärksamhet och belöning. Kulle menar att motivation handlar om att bli sedd samt att ett positivt arbetsklimat smittar av sig och får medarbetarna att prestera bättre. Även Weide poängterar:

”Ansvar, feedback och bekräftelse blir mer tydligt i och med coachande ledarskap och bidrar till att medarbetarna känner sig nöjda och lyckliga. Känsloerna leder i sin tur till höjd motivation som sprids till övriga medarbetare och bidrar till ett bättre arbete”.

Whitmore (2003) förklarar hur coachande ledarskap förändrar organisationskulturen. Medarbetarnas delaktighet fruktas inte längre, istället hamnar de i fokus. Lindström beskriver hur feedback i coachande ledarskap skapar medvetenhet hos medarbetaren. Medvetenheten som föds är nödvändig för att medarbetaren genuint ska ta till sig positiva omdömen och omvandla dem till inre styrka. Samtliga chefer på SEB menar att coaching och det välorganiserade arbetet med feedback har fått positivt bemötande från de anställda. Wenglén anser att feedback är en viktig komponent vid all typ av ledning. Han framhäver värdet av att vara rak och tydlig samt att inte försköna feedback. Wenglén tror dock att vi svenskar kan vara aningen för snälla då vi ger feedback: *”Vi bäddar in och skönmålar för att inte såra – ett typiskt svenskt karaktärsdrag”.*

I ovanstående resonemang framhävs medarbetarnas roll i coachande ledarskap och klichén *”medarbetarna är organisationens främsta resurs”* realiseras. Coachingens grundläggande byggstenar, kommunikation och feedback, främjar medarbetarnas delaktighet vilket gör att de hamnar i fokus i organisationen. Den ökade medvetenheten hos de anställda gör att de kan lyfta fram sina egna styrkor och därmed förbättra prestationerna. Ytterligare ett resultat av ledarskapet är att organisationens hierarki mattas av och till viss del ersätts av ett stödjande nätverk. Nätverket hålls samman med hjälp av kommunikation och såväl medarbetare som coach stöttar varandra genom samtal. För att tydliggöra effekterna av coachande ledarskap följer en sammanfattning av de resultat som ledarskapet ger en vinstgivande organisation.

5.6 Målgång

Förbättrad inlärning, ökad självinsikt och framhävandet av egna styrkor menar Dingman (2006) sammanfattar effekterna av coachande ledarskap. Även kontorschefen Jan Kulle framhäver coachande ledarskapets positiva följder: *"Genom denna process kan man alltid lära sig något samt få en insikt. Varje möte är unikt och varje medarbetare är unik. Jag får en god bild av mina medarbetare vilket ger en trygghet och känns bra"*. Vidare understryker privatmarknadschefen Fredrik Hansen hur ett positivt arbetsklimat ökar prestationerna och således produktiviteten inom organisationen. Hansen ser en positiv förändring i sin arbetsmiljö: *"... arbetsmiljön präglas nu av ett mer öppet klimat där närmare relationer med medarbetarna bidrar till en god stämning"*. Professionella coachen Britt Weide är av samma åsikt då hon menar att ett positivt arbetsklimat bildas vilket motiverar de anställda. Motivationen får medarbetarna att må bättre och därmed prestera bättre. Även gruppchefen Jonas Borgström ser en förändring i arbetsklimatet då mål och uppföljning har blivit tydligare. Lärande, självinsikt och ett positivt arbetsklimat är exempel på positiva följder av coachande ledarskap. Tack vare det positiva arbetsklimatet menar samtliga intervjupersoner att medarbetarnas prestationerna har förbättras.

Dingman (2006) framhäver eget ansvar som ett gynnsamt resultat av coachande ledarskap. Wenglén anser att det finns många positiva effekter med coaching. Hinder och hämningar hos medarbetarna suddas ut, kraft och energi kan istället frigöras. Även ett genuint ansvarstagande främjas av ledarskapsstilen och en *vilja* till att ta ansvar föds hos medarbetarna. Hansen förtydligar hur coachande ledarskap skapar motivation genom ansvarstagande: *"... min ansvarsbild stimulerar mig mycket. Genom mitt ledarskap kan jag påverka medarbetarna och de beslut som fattas för att sedan se resultaten"*. Lindström är av samma åsikt och menar att den viktigaste framgångsfaktorn till följd av den nya ledarskapsstilen är medarbetarnas ökade ansvarstagande.

Dingman (2006) nämner ytterligare positiva följder av coachande ledarskap i form av ett ökat engagemang och högre kvalitet på arbetsinsatserna. De positiva konsekvenserna realiseras i SEB. Lindström och Peterson menar att coachande ledarskap ökar självförtroendet hos medarbetarna som känner sig motiverade och engagerade i det dagliga arbetet. Kulle menar att coachande ledarskap främjar kontorets tillväxt. Medarbetarnas ökade engagemang i kombination med att de stöttar och lyssnar på varandra skapar tillit och förtroende. Borgström ger en konkret förklaring till de resultat som han anser att ledarskapsstilen ger: *"Det*

coachande ledarskapet skapar medarbetare som utvecklas, vågar ta ansvar samt vågar förändra. Samtidigt fungerar coachande ledarskap som stöd”.

I ovanstående diskussion presenteras de positiva effekter som coachande ledarskap har fört med sig. Förbättrad inlärning, ökad självförtroende och ett positivt arbetsklimat är exempel på resultat som har gynnat SEB. Ledarskapsstilen har främjat de anställdas vilja till att ta ansvar och motivationen hos medarbetarna har höjts. Den ökade motivationen och det förhöjda engagemanget har förbättrat medarbetarnas prestationer vilket i sin tur främjar organisationens tillväxt.

5.7 Grundläggande byggstenar i coaching

Under analysens gång har vi kontinuerligt återgått till att studera teorierna med nya infallsvinklar som empirin har gett oss. Genom tillvägagångssättet har vi, trots coachingens spridda innebörd, identifierat ett antal gemensamma komponenter. Vi har valt att se på komponenterna som grundläggande byggstenar som förenar de olika synsätten på tekniken. Byggstenarna är avgörande för att syftet med coaching ska uppnås. Sex byggstenar finns representerade i samtliga teorier som vi har studerat – *att upprätta egna mål, att finna egna lösningar, att nå jämställdhet i coachingrelationen, att höja motivationen, att uppnå en god kommunikation samt feedback*. Att klienten själv ska upprätta sina egna mål är högst betydelsefullt för att syftet med praktiken ska uppfyllas. Det handlar om att klienten i fråga ska se till sig själv och sin egen potential för att sedermera upprätta lämpliga mål (Berg, 2007; Gjerde, 2004; Gåserud, 2001; Whitmore, 2003). Den andra byggstenen syftar till att medvetandegöra klientens möjligheter till att *finna egna lösningar*. Det är följaktligen viktigt att coachen inte erbjuder klienten en lösning. Tanken är istället att coachen ska stötta och hjälpa klienten att själv finna svaren och uppnå ett visst mål (Berg, 2007; Gjerde, 2004; Gåserud, 2001; Whitmore, 2003). En tredje byggsten utgörs av en *jämställdhet i relationen* mellan coach och klient. Det är viktigt att det inte finns någon nivåskillnad mellan parterna för att samtalstekniken ska möjliggöras (Berg, 2007; Gjerde, 2004; Gåserud, 2001; Whitmore, 2003). Coachingpraktiken måste även fungera som *motivationshöjande* för klienten vilket utgör den fjärde byggstenen. En motiverad och stimulerad klient har lättare att nå de uppsatta målen (Berg, 2007; Gjerde, 2004; Gåserud, 2001; Whitmore, 2003). Den femte byggstenen utgörs av ett bra kommunikationsklimat med god informationsspridning. Utan tydlig och rak *kommunikation* kan inte coaching uppfylla sitt syfte. *Feedback* är den sista byggstenen som

syftar till att ge klienten bekräftelse och uppmuntran. Det är ett nödvändigt verktyg för att klienten ska motiveras till att föra sin coachingprocess framåt (Berg, 2007; Gjerde, 2004; Gåserud, 2001; Whitmore, 2003).

6. Slutdiskussion

Efter studier av teorier kring begreppen coaching och coachande ledarskap har vi, med hjälp av studier av SEB analyserat innebörden av dessa. Vi har skapat förståelse för huruvida vinstdrivande organisationer kan anamma coaching i ledarskapet och fortfarande behålla de grundläggande byggstenar som coaching kräver. I kapitlet förs en diskussion kring studiens resultat. I slutsatsen besvaras problemformuleringen utifrån tidigare utförd analys. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

Det kan konstateras att coachande ledarskap har en positiv inverkan på en organisation, i detta fall SEB. Vi kan se att SEB har kommit långt i arbetet med ledarskapsstilen. Våra intervjupersoner på SEB är positiva till coachande ledarskap och dess effekter på medarbetarna. Enligt vår mening är den tydligaste effekten av ledarskapsstilen främjandet av relationer inom organisationen. Vi menar att den stående agendan för coachingsamtalen bidrar till att långvariga relationer oundvikligen byggs upp. Relationerna är avgörande för organisationens utveckling och välmående. Det är genom dessa samtal SEB skapar en trygg grund för medarbetarna och följaktligen för organisationen i helhet. Vi har kunnat se att ledarskapsstilen fungerar som en motivationshöjare och därmed ökar effektiviteten. Även sammanhållningen stärks och det dagliga arbetet karaktäriseras av ett positivt klimat.

Ledarna beskriver hur gapet mellan chef och medarbetare minskar. Utifrån vår undersökning kan vi tolka ledarnas beskrivningar som att hierarkin, i viss mån, avtar. Tack vare coachande ledarskap genereras en delaktighet mellan båda parter som följaktligen för chefen närmre sina medarbetare och vice versa. Ledarskapsstilens praktiska tillvägagångssätt medför att medarbetaren ges möjlighet att påverka sitt dagliga arbete genom att själv upprätta mål. De öppna frågorna gör att medarbetaren uppmuntras att finna egna lösningar. De båda metoderna – att upprätta egna mål och att finna egna lösningar – främjar den ökade delaktigheten som följaktligen blir en bidragande faktor till det minskade gapet.

Vidare anser vi att SEB:s coachande ledarskap även främjar kommunikationen inom organisationen. Det kontinuerliga arbetet med individuella utvecklingsplaner som involverar feedback menar vi är det främsta skälet till den positiva utvecklingen. Efter att ha studerat såväl teorier som intervjusvar kan vi tydligt se vilka positiva effekter som feedback, genom coachande ledarskap, de facto har på medarbetarna. Med hjälp av feedback motiveras och

sporrar medarbetarna dagligen till att prestera bättre vilket vi ser som ytterst viktigt för organisationens välmående. Vi ser dessutom positivt på det faktum att respons till SEB:s medarbetare inte enbart ges vid goda resultat. Konstruktiv kritik medför att medarbetarna presterar bättre. Ett resultat av coachande ledarskap som vi anser har ett stort värde för SEB är att medarbetarna blir medvetna om sina egna styrkor. Effekten skapar ett genuint ansvarstagande vilket i sin tur leder till en ökad självförlit.

Utifrån vår undersökning kan vi däremot konstatera att det finns ett antal svårigheter med att ”översätta” coaching till ett coachande ledarskap. Vi menar att praktiken har flera väsentliga byggstenar som inte går att implementera fullt ut inom en vinstdrivande organisation. Den främsta orsaken är att organisationer, för att kunna bedriva en lönsam verksamhet, har ramverk med uppsatta mål som redan är förutbestämda. Detta innebär att den enskilda medarbetaren begränsas avsevärt vid upprättandet av sina egna mål. Vi menar att arbetet kring mål, som utgör en av coachingens byggstenar, inte kan tillämpas i den grad som ett fullt ut tillämpat coachande ledarskap kräver. Syftet med att finna egna mål fallerar då medarbetaren begränsas av organisationens redan förutbestämda mål. Coachingens målformulering kräver ett öppet spelrum där individen själv sätter gränser vilket, enligt vår mening, aldrig kan ske fullt ut inom en vinstdrivande organisation. Friheten som coaching kräver kan inte införlivas vilket är en konsekvens av organisationens ofrånkomliga maktutövning. Eftersom ledaren som agerar coach har inflytande och makt i organisationen leder detta oundvikligen till en maktutövning i coachingprocessen. Vad medarbetaren upplever som sitt eget mål kan i själva verket vara företagets redan uppsatta mål. Coachen, alias chefen, leder medarbetaren till den målformulering som redan är en förutbestämd del i organisationens övergripande målsättning. Vi tror alltså att chefen till viss del undermedvetet styr medarbetaren till målet.

En annan väsentlig del i coaching som vi anser försvårar implementering av coachande ledarskap är att praktiken förutsätter en jämställd relation mellan coach och klient. Syftet med relationen går inte att uppfylla då nivåskillnaden i en organisation aldrig helt kan jämnas ut. I jämförelse med en underordnad, har en ledare alltid ett större inflytande. Vi menar att den hierarkiska nivån inom organisationer är omöjlig att suddas ut trots införandet av ett coachande ledarskap. Vi ser tanken bakom en jämställd relation som god, men att den dessvärre inte kan realiseras i en vinstdrivande organisation. En minskad nivåskillnad mellan ledare och medarbetare anser vi även resulterar i en alltför otydlig ansvarsfördelning. Vi menar att ledaren inte får tappa för mycket av sin auktoritära roll då vi anser att tydliga riktlinjer

behöver finnas för en välfungerande organisation. Vi kan å andra sidan se positivt på medarbetarnas utökade ansvar då vi är övertygade om att det är en motivationshöjande faktor som engagerar.

Det konfidentiella samtalet som utgör ytterligare en byggsten i coaching ser vi som ännu en svårighet vid implementeringen. Vi tror inte att samtal mellan medarbetare och chef kan bli tillräckligt öppna och tillförlitliga för att ett coachande ledarskap ska kunna tillämpas fullt ut. Vi blir återigen påmind om den ofrånkomliga hierarkin och menar att en medarbetare hämmas av detta faktum. För att hårdra resonemanget är det omöjligt för en medarbetare att till fullo öppna sig för sin chef i samma utsträckning som för en extern coach. Återigen fallerar en av coachingens byggstenar eftersom organisationens karaktär inte är anpassad till hur coachingen är tänkt att fungera.

Anledningen till att coachingens byggstenar faller vid implementering av coachande ledarskap kan härledas till maktutövningen inom vinstdrivande organisationer. Då makt är ofrånkomligt vid ledarskap sker det en ”krock” mellan coaching och ledarskap. Coaching syftar till en total jämställdhet där ingen ska utöva makt över någon annan. Vid ledarskap är å andra sidan makt ofrånkomligt vilket leder till en konflikt. Förhållandet mellan coaching och ledarskap kan liknas vid tillståndet mellan två positiva poler. Båda polerna har gynnsamma effekter på en organisation men det går inte att förena dem till fullo.

Utifrån ovanstående diskussion växer ett resonemang fram kring uppfattningen av maktutövning. Vi menar att coachande ledarskap kan ses som ett sätt att dölja organisationers maktutövning. Vi tror att den traditionella föreställningen om makt som något skrämmande gör att organisationer måste dölja makttövningen bakom ett positivt laddat ord. Om maktbegreppet istället konfronteras och förs fram som något positivt och ofarligt kan begreppet neutralseras. Genom att föra fram maktbegreppet i ljuset och ta det till sig menar vi att rädslan för det uttalade upphör. Vi menar att det inte fyller någon funktion att kalla ledarskapet för coaching eftersom makten är ofrånkomlig. Istället borde organisationer värna om de byggstenar som faktiskt går att överföra från coaching och utesluta byggstenarna som fallerar. Organisationer bör således arbeta aktivt med de byggstenar som går att implementera och inte benämna ledarskapsstilen *coachande* ledarskap.

6.1 Slutsats

Vi kan alltså konstatera att coachingens grundläggande byggstenar i realiteten inte kan införlivas i en vinstdrivande organisations ledarskap. Tanken bakom ett coachande ledarskap är god och delar av coaching går att implementera i en vinstdrivande organisation. Dessvärre uppfylls inte syftet fullständigt då väsentliga delar inte kan överföras. Upprättandet av egna mål, jämställd nivå i coachingrelationen samt att individen ska finna egna lösningar är komponenter som aldrig kan införlivas hundra procentigt inom en vinstdrivande organisation. Utifrån vad praktiken kräver menar vi att ledarskapsstilen behöver omformuleras. Vi anser att coaching i kombination med ledarskap inte går att genomföra. Praktiken är för komplex för att direktöversättas till en ledarskapsstil inom näringslivet. Vi är övertygade om att vinstdrivande organisationer kan anamma delar av coaching och nå goda resultat, men att benämningen coaching blir missvisande när det appliceras på en ledarskapsstil.

6.2 Förslag till vidare forskning

Efter vår genomförda studie kring coaching och coachande ledarskap har vi funnit en problematik kring den ofrånkomliga maktaspekten i ledarskap. Vi ställer oss frågan hur maktbegreppet fortfarande kan uppfattas som negativt i dagens moderna samhälle. Vi föreslår framtida forskning kring hur det tabubelagda begreppet makt kan omvandlas till något neutralt och kanske till och med något positivt. Ytterligare en idé för fortsatt forskning som har vuxit fram under studiens gång är den vikt relationer spelar för ett gynnsamt företagsklimat. Den ekonomiska aspekten av relationsskapande finner vi intressant. Vi undrar om relationer i organisationer kan mätas och fungera som ett nyckeltal. Det vore alltså givande att se till vilken grad uppbyggandet av relationer främjar organisationers avkastning.

Referenser

- Baron, L., & Morin, L. (2009). The Coach – Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study, *Human Resource Development Quarterly*, vol 20, 1.
- Bartlett, E. J. (2007). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client tools, *Journal of business research*.
- Berg, M., E. (2007). *Coaching: att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Studentlitteratur: Lund.
- Braynion, P. (2004). Power and Leadership, *Journal of Health Organization and Management*, 6, 447-463.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi: Malmö.
- Cangemi, J. (1992). Some observations of successful leaders and their use of power and authority, *Education*, 4, 499-506.
- Dahl, A., R. (1957). The concept of power, *Behavioral Science*, 3, 201-215.
- Day, J. (1999). Getting the edge: The attitude of ownership, *Supervision*, 6, 3-5.
- Dingman, E. M. (2006). Executive Coaching: What's the Big Deal? *International Journal of Leadership Studies*, 2, 2-5.
- Fayol, H. (1950). *Industriell och allmän administration*. Ljus: Stockholm
- Flach, B. (2006). *Personalledning: Human Resource Management i forskning och praktik*. Studentlitteratur: Lund.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching: vad, varför, hur*. Studentlitteratur: Lund.
- Grensing-Pophal, L. (2007). Coaching HR, *HR Magazine*, 2, 95-100.
- Gåserud, A. J. (2001). *Coaching – så fungerar det*. Richter: Malmö.
- Haan, de, E. (2008). I doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice, *Consulting Psychology Journal*, 1, 91.
- Harari, O. (1997). Stop empowering your people, *Management Review*, 2, 48-52.
- Hiam, A. (2006). *Motivera dina medarbetare: inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat*. Liber: Malmö.
- Hoffman, von, C. (1999). Coaching: the ten killer myths, *Harvard Management*, 1, 4-6
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition, *American Psychologist*, 2, 179-189.
- Jones, G. (2008). Coaching Real Leaders, *T + D*, 8, 34-37.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, Calif.:Sage.
- Lind, N. I., & Gustafsson, L. (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa*. Studentlitteratur: Lund.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory, *Current Directions in Psychological Science*, 5, 265-268.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, 1, 11-27.
- Nathan, J. (2009). Daily Motivation Builds Momentum, *The American Salesman*, 54, 11-14.
- Nyman, M., & Thach, L. (2009). Coaching: a leadership development option, *SuperVision*, 2, 19-22.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Lund.
- Petterson, O. (1989). *Makt i det öppna samhället*. Carlssons: Stockholm.
- Riddle, D. (2009). Learning and change: Deciding on whether and how to take on a coach, *LIA*, 6, 3-8.

- Silsbee, D. (2005). Coach's Corner, *Incentive*, 2, 50.
- Sperry, L. (2008). Executive Coaching: an Intervention, Rule Function, or Profession? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 1, 33–37.
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive Coaching Defined, *Training & Development*, 3, 34-39.
- Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Studentlitteratur: Lund.
- Waldroop, J., & Butler, T. (1996). The executive as coach, *Harvard Business Review*, 6, 111-118.
- Whitmore, J. (2003). *Nya Coaching för bättre resultat*. Brain Books: Jönköping.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur: Lund.

Dagspress

- Edvardson, C. (2009, 22 april). I både glädje och sorg finns en coach redo, *Svenska Dagbladet*. Hämtad 25 april, 2009, från <http://www.svd.se>
- Håkansson, A. (2006, 19 februari). Nordström är Sveriges mäktigaste kvinna, *E24*. Hämtad 10 maj, 2009, från <http://e24.se>

Webbplatser

- Grimlund, P. Hemsida. [online] Tillgänglig: <http://www.coachbranschen.se> [2009.04.20]

Muntliga källor

- Borgström, Jonas, Gruppchef SEB Region Syd, Intervju 2009-05-20.
- Hansen, Fredrik, Privatmarknadschef SEB Region Syd, Intervju 2009-05-14.
- Kulle, Jan, Kontorschef SEB Limhamn, Intervju 2009-05-12.
- Lindström, Daniel, Förbättringsledare SEB Region Syd, Intervju 2009-05-06.
- Löfberg, Kerstin, Kundtjänstchef SEB Region Syd, Intervju 2009-05-20.
- Peterson, Dan, HR Advisor SEB Region Syd, Intervju 2009-05-06.
- Weide, Britt, ICF Professionell Coach CoachWalk, Intervju 2009-05-08.
- Wenglén, Robert, Doktor i Företagsekonomi Ekonomihögskolan i Lund, Intervju 2009-05-07.

Bilaga A.

Intervjufrågor till Jonas Borgström, Gruppchef SEB Region Syd

Ledarskap

1. Hur stimuleras/motiveras du på din arbetsplats?
Får du tillräckligt med motivation i ditt dagliga arbete och vilka faktorer bidrar i så fall till detta?
2. Vilka, anser du, är de viktigaste faktorerna för att en effektiv arbetsmiljö ska skapas?

Coaching

1. Vilka nyckelfaktorer relaterar du med coaching?
2. Hur använder du den coaching du fått i ditt vardagliga arbete?
3. På vilket sätt anser du att coaching kan åstadkomma tillväxt för ditt kontor och SEB som organisation?
På vilka sätt gynnar coachande ledarskap dig?
4. Vad anser du är en coach viktigaste uppgift?
5. Finns det utrymme för dig att påverka din coaching process och hur går du tillväga?
6. Har du förtroende för din coach och vad har i så fall bidragit till att detta förtroende byggts upp?
7. Tycker du att coaching har förändrat din arbetsmiljö och i så fall hur?
8. Anser du att coachingprocessen har fört med sig några negativa konsekvenser?
Kan du se några "typiska" fallgropar i coachingprocessen?
9. Hur sker uppföljningen av de resultat du och din coach uppnått?
10. Tycker du att du får feedback av din coach?
Vad består feedbacken av i så fall?

Kommunikation

1. Hur anser du att kommunikation och coaching hör ihop (både för din egen del i interaktionen med din coach samt i arbetet med dina medarbetare på kontoret)?
Varför tror du att kommunikation är viktigt för dig och dina medarbetare?
2. Anser du att du har förtroende för dina medarbetare och dina chefer?
*Vad, enligt dig, skapar förtroende (på din arbetsplats)?
Hur använder du dig av förtroende i ditt dagliga arbete?*
3. Finns det stort utrymme till eget ansvar för dig i din arbetsmiljö?
Vad tror du ytterligare skulle kunna gynna en ansvarsfull arbetsmiljö?

Makt

1. Hur anser du att makt och ledarskap hör ihop?
2. Hur ser du på maktbegreppet i relation till coaching?
3. Är makt en nödvändighet för att en organisation skall nå framgång?
4. Vad är makt för dig?

Bilaga B.

Intervjufrågor till Fredrik Hansen, Privatmarknadschef SEB Region Syd

Ledarskap

1. Har du tillsammans med din chef utarbetat en individuell målformulering?
Vad har den i så fall baserats på?
Hur mycket utrymme anser du att du får (i form av exempelvis idéer, tankar och invändningar) i skapandet av din individuella målformulering?
2. Hur stimuleras/motiveras du på din arbetsplats?
Får du tillräckligt med motivation i ditt dagliga arbete och vilka faktorer bidrar i så fall till detta?
Hur stimulerar ni medarbetare varandra?
3. Vilka, anser du, är de viktigaste faktorerna för att en effektiv arbetsmiljö ska skapas?
4. Hur anser du ledarskap och makt hör samman?

Coaching

1. Hur går coaching-processen till mellan dig och förbättringsledaren/coachen?
Vilka nyckelfaktorer relaterar du med coaching?
2. Hur använder du den coaching du fått i ditt vardagliga arbete?
3. Vilka konkreta redskap och metoder använder sig din coach av och vilka redskap använder du dig i din tur av när du skall coacha medarbetarna på kontoret?
4. På vilket sätt anser du att coaching kan åstadkomma tillväxt för ditt kontor och SEB som organisation?
På vilka sätt gynnar coachande ledarskap dig?
5. Har du förtroende för din coach och vad har i så fall bidragit till att detta förtroende byggts upp?
6. Tycker du att coaching har förändrat din arbetsmiljö och i så fall hur?
Tycker du att coaching har förändrat dig som individ och i så fall på vilket sätt?
7. Anser du att coachingprocessen har fört med sig några negativa konsekvenser?
8. *Kan du se några "typiska" fallgropar i coachingprocessen?*
Stress?
9. Hur sker uppföljningen av de resultat du och din coach uppnått?
10. Tycker du att du får feedback av din coach?
Vad består den här feedbacken i så fall av?
11. Hur ger du som "kontorscoach" själv feedback till dina medarbetare?

Kommunikation

1. Hur anser du att kommunikation och coaching hör ihop (både för din egen del i interaktionen med din coach samt i arbetet med dina medarbetare på kontoret)?
Varför tror du att kommunikation är viktigt för dig och dina medarbetare?
2. Anser du att du har förtroende för dina medarbetare och dina chefer?
Vad, enligt dig, skapar förtroende (på din arbetsplats)?
Hur använder du dig av förtroende i ditt dagliga arbete?
3. Finns det stort utrymme till eget ansvar för dig i din arbetsmiljö?
Vad tror du ytterligare skulle kunna gynna en ansvarsfull arbetsmiljö?

Motivation

1. Hur arbetar du praktiskt i ditt dagliga arbete för att motivera dina medarbetare?
Vad innebär motivation för dig?
Varför är motivation viktigt?
Hur anser du man bör bete sig som ledare för att skapa motivation hos medarbetarna?
2. Känner du dig motiverad i ditt dagliga arbete?
Vad, i så fall, gör att du känner dig motiverad?
3. Vilka faktorer får dig att känna dig viktig och behövd som individ på din arbetsplats?

Bilaga C.

Intervjufrågor till Jan Kulle, Kontorschef SEB Limhamn

Ledarskap

1. Har du tillsammans med din chef utarbetat en individuell målformulering?
Vad har den i så fall baserats på?
Hur mycket utrymme anser du att du får (i form av exempelvis idéer, tankar och invändningar) i skapandet av din individuella målformulering?
2. Hur stimuleras/motiveras du på din arbetsplats?
Får du tillräckligt med motivation i ditt dagliga arbete och vilka faktorer bidrar i så fall till detta?
Hur stimulerar ni medarbetare varandra?
3. Vilka, anser du, är de viktigaste faktorerna för att en effektiv arbetsmiljö ska skapas?

Coaching

1. Hur går coachingprocessen till mellan dig och förbättringsledaren/coachen?
Vilka nyckelfaktorer relaterar du med coaching?
2. Hur använder du den coaching du fått i ditt vardagliga arbete?
3. Vilka konkreta redskap och metoder använder sig din coach av och vilka redskap använder du dig i din tur av när du skall coacha medarbetarna på kontoret?
4. På vilket sätt anser du att coaching kan åstadkomma tillväxt för ditt kontor och SEB som organisation?
På vilka sätt gynnar coachande ledarskap dig?
5. Sker coaching i grupp eller individuellt på din arbetsplats?
Vilka för- och nackdelar ser du med respektive sätt att coacha?
6. Vad anser du är en coach viktigaste uppgift
7. Finns det utrymme för dig att påverka din coachingprocess och hur går du i så fall tillväga?
8. Har du förtroende för din coach och vad har i så fall bidragit till att detta förtroende byggts upp?
9. Vilket ansvar anser du att du har gentemot din coach?
Hur arbetar du aktivt/praktiskt för att uppfylla dessa ansvarsområden?
10. Tycker du att coaching har förändrat din arbetsmiljö och i så fall hur?
Tycker du att coaching har förändrat dig som individ och i så fall på vilket sätt?
11. Anser du att coachingprocessen har fört med sig några negativa konsekvenser?
12. *Kan du se några "typiska" fallgropar i coachingprocessen?*
Stress?
13. Hur sker uppföljningen av de resultat du och din coach uppnått?
14. Tycker du att du får feedback av din coach?
Vad består den här feedbacken i så fall av?
15. Hur ger du som "kontorscoach" själv feedback till dina medarbetare?
16. Om du stöter på problem eller "kör fast" i din coachingprocess vem vänder du dig till då?
Har du eller dina medarbetare stött på några problem under coachingprocessen?

Kommunikation

1. Hur anser du att kommunikation och coaching hör ihop (både för din egen del i interaktionen med din coach samt i arbetet med dina medarbetare på kontoret)?
Varför tror du att kommunikation är viktig för dig och dina medarbetare?
2. Hur ser du på relationen mellan dig och din coach?
3. Anser du att du har förtroende för dina medarbetare och dina chefer?
Vad, enligt dig, skapar förtroende (på din arbetsplats)?
Hur använder du dig av förtroende i ditt dagliga arbete?
4. Finns det stort utrymme till eget ansvar för dig i din arbetsmiljö? Vad tror du ytterligare skulle kunna gynna en ansvarsfull arbetsmiljö?

Motivation

1. Hur arbetar du praktiskt i ditt dagliga arbete för att motivera dina medarbetare?
Vad innebär motivation för dig?
Varför är motivation viktigt?
Hur anser du man bör bete sig som ledare för att skapa motivation hos medarbetarna?
2. Känner du dig motiverad i ditt dagliga arbete?
Vad, i så fall, gör att du känner dig motiverad?
3. Vilka faktorer får dig att känna dig viktig och behövd som individ på din arbetsplats?

Makt

1. Varför tror du att många uppfattar makt som någonting negativt?
2. Hur anser du att makt och ledarskap hör ihop?
3. Hur ser du på maktbegreppet i relation till coaching?
4. Är makt en nödvändighet för att en organisation skall nå framgång?
5. Vad är makt för dig?

Bilaga D.

Intervjufrågor till Daniel Lindström, Förbättringsledare SEB Region Syd

1. Hur är coachingprocessen uppbyggd i SEB?
Gruppcoaching/individuell coaching?
Coaching på chefsnivå eller alla nivåer?
Interna/externa coacher?
2. Vilka teoretiska verktyg använder du dig av i ditt dagliga arbete?
3. Vilken utbildning har du som coach fått?
Har övriga medarbetare fått någon utbildning gällande syftet med coaching?
Hur har den i så fall sett ut och vilken betydelse har den fått?
4. Vad arbetade du med innan du fick befattningen förbättringsledare?
Hade du någon tidigare erfarenhet av coaching?
Vägen till förbättringsledare?
5. På vilket sätt är medarbetarna delaktiga i processen?
Hur mycket utrymme finns för medarbetaren att själv fatta beslut under coaching arbetet?
Stödjer du som coach medarbetarnas eventuella förslag på förändringar under arbetsprocessen?
6. Vilket ansvar har du som coach gentemot dina medarbetare?
Hur arbetar du aktivt/praktiskt för att uppfylla dessa ansvarsområden?
7. Vilket ansvar har medarbetaren gentemot dig under processen?
8. Anser du att det finns några likheter/olikheter mellan dig och en psykolog?
9. Sker coaching inom SEB i grupp eller individuellt?
10. Hur ger du som coach feedback till ”klienterna”?
Hur sker uppföljningen av era resultat av arbetsprocessen?
11. Hur förändrar du som coach arbetet efter förändringar i miljön/omvärlden?
12. Hur bör man som coach bete sig för att skapa motivation hos medarbetarna?
13. Finns det stort utrymme till eget ansvar för dina medarbetare i din arbetsmiljö?
Vad tror du ytterligare skulle kunna gynna en ansvarsfull arbetsmiljö?
14. Hur tycker du att coachingarbetet inom SEB har fungerat/fungerar idag?
Hur har införandet av coachingarbetet påverkat organisationen och medarbetarna?
15. Kan du se några klassiska fallgropar inom coaching?
Har du stött på några problem i ditt coachingarbete inom SEB?

Bilaga E.

Intervjufrågor till Kerstin Löfberg, Kundtjänstchef SEB Region Syd

Ledarskap

1. Hur stimuleras/motiveras du på din arbetsplats?
Får du tillräckligt med motivation i ditt dagliga arbete och vilka faktorer bidrar i så fall till detta?
2. Vilka, anser du, är de viktigaste faktorerna för att en effektiv arbetsmiljö ska skapas?

Coaching

1. Vilka nyckelfaktorer relaterar du till coaching?
2. Hur använder du den coaching du fått i ditt vardagliga arbete?
3. På vilket sätt anser du att coaching kan åstadkomma tillväxt för ditt kontor och SEB som organisation?
På vilka sätt gynnar coachande ledarskap dig?
4. Vad anser du är en coach viktigaste uppgift?
5. Finns det utrymme för dig att påverka din coachingprocess och hur går du i så fall tillväga?
6. Har du förtroende för din coach och vad har i så fall bidragit till att detta förtroende byggts upp?
7. Tycker du att coaching har förändrat din arbetsmiljö och i så fall hur?
8. Anser du att coachingprocessen har fört med sig några negativa konsekvenser?
Kan du se några "typiska" fallgropar i coachingprocessen?
9. Hur sker uppföljningen av de resultat du och din coach uppnått?
10. Tycker du att du får feedback av din coach?
Hur ser feedbacken ut i så fall av?

Kommunikation

1. Hur anser du att kommunikation och coaching hör ihop (både för din egen del i interaktionen med din coach samt i arbetet med dina medarbetare på kontoret)?
Varför tror du att kommunikation är viktigt för dig och dina medarbetare?
2. Anser du att du har förtroende för dina medarbetare och dina chefer?
*Vad, enligt dig, skapar förtroende (på din arbetsplats)?
Hur använder du dig av förtroende i ditt dagliga arbete?*
3. Finns det stort utrymme till eget ansvar för dig i din arbetsmiljö?
Vad tror du ytterligare skulle kunna gynna en ansvarsfull arbetsmiljö?

Bilaga F.

Intervjufrågor till Dan Peterson, HR Advisor SEB Region Syd

Ledarskap

1. Hur arbetar SEB med olika målsättningar och hur kan en sådan målsättning se ut?
Hur arbetar du med att upprätta mål för var och en av dina medarbetare?
Finns det någon individuell målformulering och i så fall, vad baseras den på?
Vilka faktorer utgår ni från vid uppbyggnaden av mål till medarbetarna?
2. Finns det något utrymme för medarbetarna själva att vara delaktiga i upprättandet av mål på individnivå?
I så fall hur går denna process till?
3. Vilka, anser du, är de viktigaste faktorerna för att en effektiv arbetsmiljö ska skapas?
4. Hur arbetar du som ledare för att stimulera och motivera dina medarbetare?
Hur arbetar du praktiskt med detta?
Vilket är ditt yttersta ansvar i motivationsprocessen?

Motivation

1. Varför är motivation viktigt i en organisation?
Vad innebär motivation för dig?
2. Hur följs SEB:s motivationsskapande upp?
3. Vilken roll tycker du kommunikation spelar vid motivationsskapande?
4. Känner du dig motiverad i ditt dagliga arbete?
Vad, i så fall, gör att du känner dig motiverad?

Coaching

1. Vilka nyckelfaktorer karaktäriseras coaching av inom SEB?
Hur definierar du själv coaching?
2. Vad anser du coaching har bidragit med till personalpolitiken inom SEB?
Vad anser du är den viktigaste uppgiften för en coach?
3. Är dina medarbetare införstådda med vad coaching innebär?
Hur mycket utrymme finns för medarbetaren att själv fatta beslut under coaching arbetet?
4. Hur har ditt arbete som HR Advisor förändrats sedan ni införde coaching?
Hur arbetar du aktivt/praktiskt för att uppfylla dessa ansvarsområden?
5. Har du som HR Advisor stött på några problem i coachingprocessen och i så fall vilka?
Om du stöter på problem eller "kör fast" i din arbetsprocess, vem vänder du dig till då?

Kommunikation

1. Anser du som HR Advisor att det finns utrymme för att komma med förslag på nya idéer som kan förbättra/underlätta ditt arbete?
Vilka i din omgivning kan du vända dig till för att ventilera/bolla idéer/få nya infallsvinklar med?
2. Hur fungerar kommunikationen inom SEB?
*Varför tror du att kommunikation är viktigt för dina medarbetare?
Hur anser du att kommunikation och organisationskultur hänger ihop?*
3. Anser du att du har förtroende för dina medarbetare och dina chefer?
*Vad, enligt dig, skapar förtroende (på din arbetsplats)?
Hur använder du dig av förtroende i ditt dagliga arbete?
Känner du respekt för dina medarbetare och vad är det i så fall i ditt dagliga arbete som främjar denna känsla?*
4. Vilken typ av feedback använder du dig av till dina medarbetare?

Bilaga G.

Intervjufrågor till Britt Weide, ICF Professionell Coach, CoachWay

1. Vilka, anser du, är de viktigaste faktorerna för att en effektiv arbetsmiljö ska skapas?
2. Hur anser du att en ledare bör arbeta för att stimulera och motivera sina medarbetare?
3. Hur anser du att en organisation kan dra nytta av tydligt uppsatta mål?
Målteorin, viktig del i coaching.
4. Hur ser du på kopplingen mellan motivation och ledarskap?
Varför är motivation viktigt i en organisation?
5. Vilken roll tycker du kommunikation spelar vid motivationsskapande?
Förtroende, ansvar?
6. Coaching kan ses som en ny ledarskapsstil för att den sammanställer många gamla teoretiska verktyg (såsom psykologi, filosofi, mentorskap etc.), hur ser du på denna nya ledarskapsstil?
7. Vilka nyckelfaktorer anser du karaktäriserar coaching? Vad anser du vara målet med coaching?
Hur definierar du coaching?
8. Hur ser du på följande definition av coaching?

”Coaching betyder att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva”.

- John Whitmore

9. Tycker du coaching har blivit ett trendbegrepp hos företag?
Tycker du att definitionen har använts felaktigt, i så fall hur har den utvecklingen sett ut?
10. Vilka effekter ger coaching för en organisation, positiva och negativa?
11. Vilka vanliga problem kan uppstå vid en coachingprocess? Finns det rätt och fel?
Coachingens fallgropar?
12. Hur viktig är medarbetarnas delaktighet vid coaching?
Vad kan man göra för att få medarbetarna mer delaktiga?
13. Hur ser du på GROW- modellen?
Fördelar, nackdelar etc.
14. Hur central roll tycker du att feedback spelar vid coaching?
Hur ger man feedback på bästa sätt?
Fallgropar?

Bilaga H.

Intervjufrågor till Robert Wenglén, Doktor i Företagsekonomi
Ekonomihögskolan i Lund

1. Vilka, anser du, är de viktigaste faktorerna för att en effektiv arbetsmiljö ska skapas?
2. Hur anser du att en ledare bör arbeta för att stimulera och motivera sina medarbetare?
3. Hur anser du att en organisation kan dra nytta av tydligt uppsatta mål?
Målteorin, viktig del i coaching.
4. Hur ser du på kopplingen mellan motivation och ledarskap?
Varför är motivation viktigt i en organisation?
5. Vilken roll tycker du kommunikation spelar vid motivationsskapande?
Förtroende, ansvar?
6. Coaching kan ses som en ny ledarskapsstil för att den sammanställer många gamla teoretiska verktyg (såsom psykologi, filosofi, mentorskap etc.), hur ser du på denna nya ledarskapsstil?
7. Vilka nyckelfaktorer anser du karaktäriserar coaching? Vad anser du vara målet med coaching?
Hur definierar du coaching?
8. Hur ser du på följande definition av coaching?

"Coaching betyder att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva".

- John Whitmore

9. Tycker du coaching har blivit ett trendbegrepp hos företag?
Tycker du att definitionen har använts felaktigt, i så fall hur har den utvecklingen sett ut?
10. Vilka effekter ger coaching för en organisation, positiva och negativa?
11. Vilka vanliga problem kan uppstå vid en coachingprocess? Finns det rätt och fel?
Coachingens fallgropar?
12. Hur viktig är medarbetarnas delaktighet vid coaching?
Vad kan man göra för att få medarbetarna mer delaktiga?
13. Hur ser du på GROW- modellen?
Fördelar, nackdelar etc.
14. Hur central roll tycker du att feedback spelar vid coaching?
Hur ger man feedback på bästa sätt, fallgropar?
15. Hur anser du att en ledare bör arbeta praktiskt för att gynna en verksamhets fortsatta tillväxt?
16. Hur anser du att en ledare bör gå tillväga för att balansera sin personlighet tillsammans med att uppnå tillfredsställande resultat?
17. Vad anser du om påståendet: "Det är omöjligt att tala om ledarskap utan att göra en koppling till frågan om makt och påverkan" (Braynion 2004).
18. Kan makt i organisationer ses som något positivt och i så fall varför?
19. Varför tror du makt många gånger förknippas med något negativt?

Bilaga I.

Enkät

Vilka 5 ord förknippar du starkast med begreppet makt?

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Engagemang | <input type="radio"/> Kontroll | <input type="radio"/> Motivation |
| <input type="radio"/> Auktoritet | <input type="radio"/> Trivsel | <input type="radio"/> Byråkratiskt |
| <input type="radio"/> Lärande | <input type="radio"/> Privilegium | <input type="radio"/> Ärlighet |
| <input type="radio"/> Styrande | <input type="radio"/> Utvecklande | <input type="radio"/> Stimulans |
| <input type="radio"/> Manipulation | <input type="radio"/> Status | <input type="radio"/> Relationsskapande |
| <input type="radio"/> Gemytligt | <input type="radio"/> Otäckt | <input type="radio"/> Positivt |
| <input type="radio"/> Utmanande | <input type="radio"/> Traditionellt | <input type="radio"/> Oro |
| <input type="radio"/> Demokratiskt | <input type="radio"/> Negativt | <input type="radio"/> Skrämmande |
| <input type="radio"/> Missbruk | <input type="radio"/> Prestige | <input type="radio"/> Kommunikation |
| <input type="radio"/> Tydlighet | <input type="radio"/> Aktuellt | <input type="radio"/> Beroende |
| <input type="radio"/> Stöd | <input type="radio"/> Modernt | <input type="radio"/> Förtroende |

Vilka 5 ord förknippar du starkast med begreppet coaching?

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Engagemang | <input type="radio"/> Kontroll | <input type="radio"/> Motivation |
| <input type="radio"/> Auktoritet | <input type="radio"/> Trivsel | <input type="radio"/> Byråkratiskt |
| <input type="radio"/> Lärande | <input type="radio"/> Privilegium | <input type="radio"/> Ärlighet |
| <input type="radio"/> Styrande | <input type="radio"/> Utvecklande | <input type="radio"/> Stimulans |
| <input type="radio"/> Manipulation | <input type="radio"/> Status | <input type="radio"/> Relationsskapande |
| <input type="radio"/> Gemytligt | <input type="radio"/> Otäckt | <input type="radio"/> Positivt |
| <input type="radio"/> Utmanande | <input type="radio"/> Traditionellt | <input type="radio"/> Oro |
| <input type="radio"/> Demokratiskt | <input type="radio"/> Negativt | <input type="radio"/> Skrämmande |
| <input type="radio"/> Missbruk | <input type="radio"/> Prestige | <input type="radio"/> Kommunikation |
| <input type="radio"/> Tydlighet | <input type="radio"/> Aktuellt | <input type="radio"/> Beroende |
| <input type="radio"/> Stöd | <input type="radio"/> Modernt | <input type="radio"/> Förtroende |

Bilaga J.

Sammanställning av enkät

Antal respondenter totalt: 100

Vilka 5 ord förknippar du starkast med begreppet makt?

	Procent	Antal respondenter
Engagemang	8,0	8
Kontroll	77,0	77
Motivation	8,0	8
Auktoritet	71,0	71
Trivsel	1,0	1
Byråkratiskt	15,0	15
Lärande	4,0	4
Privilegium	9,0	9
Ärlighet	2,0	2
Styrande	69,0	69
Utvecklande	4,0	4
Stimulans	0,0	0
Manipulation	23,0	23
Status	50,0	50
Relationsskapande	2,0	2
Gemytligt	1,0	1
Otäckt	5,0	5
Positivt	5,0	5
Utmanande	5,0	5
Traditionellt	4,0	4
Oro	1,0	1
Demokratiskt	4,0	4
Negativt	15,0	15
Skrämmande	8,0	8
Missbruk	28,0	28
Prestige	34,0	34
Kommunikation	8,0	8
Tydlighet	14,0	14
Aktuellt	0,0	0
Beroende	4,0	4
Stöd	2,0	2
Modernt	0,0	0
Förtroende	19,0	19

Vilka 5 ord förknippar du starkast med praktiken coachande ledarskap?

	Procent	Antal respondenter
Engagemang	56,0	56
Kontroll	0,0	0
Motivation	65,0	65
Auktoritet	2,0	2
Trivsel	6,0	6
Byråkratiskt	0,0	0
Lärande	57,0	57
Privilegium	0,0	0
Ärlighet	6,0	6
Styrande	2,0	2,0
Utvecklande	60,0	60
Stimulans	25,0	25
Manipulation	1,0	1
Status	0,0	0
Relationsskapande	13,0	13
Gemytligt	2,0	2
Otäckt	0,0	0
Positivt	28,0	28
Utmanande	6,0	6
Traditionellt	0,0	0
Oro	0,0	0
Demokratiskt	4,0	4
Negativt	2,0	2
Skrämmande	0,0	0
Missbruk	0,0	0
Prestige	0,0	0
Kommunikation	51,0	51
Tydlighet	4,0	4
Aktuellt	9,0	9
Beroende	4,0	4
Stöd	52,0	52
Modernt	17,0	17
Förtroende	28,0	28