



LUNDS
UNIVERSITET

Kurs: PEDK 11
Kandidatkurs med ämnesbredd 15 hp
Datum: 2010-06-11

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

Ett coachande ledarskap inom den offentliga sektorn

Författare:
Kristina Wennberg

Handledare:
Bosse Bergstedt

Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	32
Titel:	Ett coachande ledarskap inom den offentliga sektorn
Författare:	Kristina Wennberg
Handledare:	Bosse Bergstedt
Datum:	2010-05-31
Sammanfattning:	<p>Ledarskap inom olika organisationer är något som debatterats flitigt de senaste åren. Den offentliga sektorn har benämnts som byråkratisk och mindre förändringsbenägen än den privata sektorn. Dessutom har det funnits eller finns fortfarande en del fördomar kring den offentliga sektorn och dess ledarskap. De har rykte om sig att bland annat inte kunna motivera sina medarbetare och inte låta individerna vara delaktiga i de beslut som tas. I denna studie är syftet att undersöka hur ledaren i en offentlig sektor ser på sitt ledarskap utifrån det coachande förhållningssättet samt om det kan påverka medarbetarnas motivation. Utöver det undersöks det om de, trots alla fördomar som finns, använder sig av ett coachande förhållningssätt. Studien är kvalitativ och empirin utgår från halvstrukturerade intervjufrågor som utförts på fyra chefer inom den offentliga sektorn. Resultatet och analysen har visat, med hjälp av olika teoretiska aspekter, att ledarna trots de fördomar som finns använder sig av ett coachande förhållningssätt samt att de genom sitt ledarskap påverkar medarbetarnas motivation. Detta är något de är väl medvetna om då motivationen gör att organisationen kan nå högre mål. Ledarna använder därför sig av olika tillvägagångssätt för att öka motivationen.</p>
Nyckelord:	Ledarskap, coaching, motivation, organisation

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	1
Syfte	2
Frågeställning	3
Avgränsning	3
Disposition	3
Kapitel 1: Inledning	3
Kapitel 2: Metod	3
Kapitel 3: Teori	3
Kapitel 4: Resultat och analys	4
Kapitel 5: Diskussion	4
Metod	5
Val av metod	5
Material	6
Urval	6
Etik	7
Genomförande	8
Reliabilitet och validitet	9
Metodologisk reflektion	10
Teori	12
Coachande förhållningssätt	12
Syftet med coaching	12
Coachingrelationen	14
Aktivt lyssnande	14
Coaching som ett verktyg i ledarskapet	15

Organisation	15
Vad kännetecknar en organisation.....	15
Arbetsmotivationsteorier	16
Ledarskap	18
Dagens ledarskap.....	18
Situationsanpassat ledarskap	19
Mc Gregors teori om X och Y	21
Resultat och analys	23
Ledarens syn på sitt ledarskap.....	23
En bra ledare samt mindre bra ledare	24
Ledarskap med ett coachande förhållningssätt.....	26
Egenskaper hos ledaren	27
Motivation	28
Slutsats och diskussion	29
Slutsats	29
Diskussion	29
Förslag till framtida studier	31
Referenser	32
Bilaga – Intervjuguide	33

Inledning

Läsaren ges i detta kapitel en bakgrund till mitt valda ämne samt en genomgång av studiens syfte och frågeställning. Utöver det har jag valt att redogöra kring mina avgränsningar som genomförts under rapporten.

Bakgrund

Ledarskap inom olika organisationer är något som debatterats flitigt de senaste åren. Den offentliga sektorn har benämnts som byråkratisk och mindre förändringsbenägen än den privata sektorn. Dessutom har det funnits eller finns fortfarande en del fördomar kring den offentliga sektorn och dess ledarskap. De har rykte om sig att bland annat inte kunna motivera sina medarbetare och inte låta individerna vara delaktiga i de beslut som tas. En byråkratisk organisation har, enligt Wolvén, en hierarkisk struktur, bestämda ansvars- och arbetsfördelning och detaljerade regelsystem. Detta kan skapa förutsättningar för en mer opersonlig, standardiserad, noggrann och kanske lite långsam behandling av olika arbetsuppgifter och ärenden.¹

Enligt Wolvén är det de organisationer som i ökad utsträckning inriktar sig mot att bättre tillvarata och utveckla mänskliga resurser i framtiden som lyckas. Detta sker bland annat genom bättre fungerande belöningsystem som ytterligare motiverar individen, genom utbildning av de anställda vilket stärker kompetensen, genom tydliga mål och tydliga ansvarsområden vilket skapar större delaktighet bland de anställda samt en kommunicerande organisationsstruktur som ger utrymme för denna delaktighet. Organisationerna bör även i större utsträckning än tidigare öppna sig mot omgivningen och vara mer flexibla. Dessutom måste de våga anta nya utmaningar och möta dessa genom att bland annat skapa visioner för sina medarbetare.²

De slutsatser som Wolvén drar innebär även att de starkt toppstyrda, storsakliga, hierarkiska, konservativa och delvis isolerade organisationerna så småningom kommer att dö ut. Detta på grund av att de förkväver de mänskliga resurserna och på det sättet inte utnyttjar den centrala drivkraften i organisationen. Ett första tecken på detta kan vara att organisationen slutar att införskaffa samt förnya idéer och uppslag. Detta kan i sin tur leda till att organisationen vid senare tillfälle stelnar helt. Denna förstening kan ibland innebära att organisationen börjar upplösas, vilket gör att vissa delar går att rädda i annan form och som självständiga enheter, medan andra delar helt sonika förtvinar och läggs ner.³

¹ Wolvén (2000) s. 31f

² Ibid (2000), s. 248

³ Ibid (2000), s. 248

Lyckade organisationer	Utdöende organisationer
<ul style="list-style-type: none">· Flexibla· Målrelaterade· En klart definierad verksamhet baserad på ett globalt engagemang.· Stark kultur· Starkt gräsrotsinflytande	<ul style="list-style-type: none">· Byråkratiska· Rigida· Uppifrån styrda· Statsberoende

Figur 1. Lyckade respektive misslyckade organisationer av Wolvén⁴

I dagens läge finns det ett flertal olika ledarstilar och en som blivit extra uppmärksammas är det coachande ledarskapet eller ett coachande förhållningssätt som det också benämns. Dock är det ingen ovanlighet att kalla sig coach i de flesta sammanhang idag, men vad är egentligen ett coachande förhållningssätt i samband med ledarskap?

Det talas om förändringar i svenskt arbetsliv baserat på ett coachande förhållningssätt. Fördomarna säger dock att det enbart är i den privata sektorn man använder sig av det. Det coachande förhållningssättet baseras på att ta tillvara på de mänskliga resurserna genom olika sätt. Detta kan exempelvis vara empati, förståelse, lyssnande samt frågeställningar.⁵ I den offentliga sektorn vill man istället tro att ledaren använder sig av ett auktoritärt ledarskap⁶, det vill säga att medarbetarna enbart följer ledarens regler och uppmaningar.

I dagens organisationer krävs inte enbart mycket från ledarna utan även från medarbetarna som måste prestera bra samt behålla hög produktivitet och effektivitet. Detta kräver viss motivation och motivationen har även betydelse för vilket resultat som uppnås.

En lösning till detta kan som ledare vara att bibehålla ett coachande förhållningssätt för att lyfta och helt enkelt få ut mer av sina medarbetare.

Syfte

Studiens syfte är att undersöka om hur ledaren i en offentlig sektor ser på sitt ledarskap utifrån det coachande förhållningssättet samt om det kan påverka medarbetarnas motivation. Utöver det är studien syfte att undersöka om de, trots alla fördomar som finns, använder sig av ett coachande förhållningssätt.

⁴ Wolvén (2000), s. 247

⁵ Gjerde (2004), s. 9

⁶ Bruzelius & Skärvad (1995), s. 288

Frågeställning

- Vad är dina egenskaper som ledare?
- Hur anser ledaren att dens beteende mot medarbetarna påverkar motivationen?
- Använder ledaren ett coachande förhållningssätt i den offentliga sektorn trots alla fördomar som florerar?

Avgränsning

Min studie utgår från ledarskapet i en offentlig sektor och det coachande förhållningssättet. Fördomarna som florerat kring ledarskapet i den offentliga sektorn var en av orsakerna som väckte mitt intresse. Tanken var att även undersöka medarbetarnas uppfattning kring ledarskapet men då studiens omfattning var begränsad valde jag att avgränsa rapportens syfte. Medarbetarnas motivation kommer att diskuteras i rapporten men något empiriskt material har inte samlats in. Orsaken till det val jag gjorde berodde främst på intresset kring ledarskapet och ledarens insikt om vilken påverkan den faktiskt har. Det coachande förhållningssättet, som debatterats flitigt valde jag att utgå från då fördomarna som florerar menar att den offentliga sektorn enbart utgår från ett auktoritärt ledarskap.

Disposition

Kapitel 1: Inledning

I detta kapitel ges läsaren en bakgrund till det valda ämnet, det vill säga hur jag kom fram till mitt syfte och mina frågeställningar. Utöver detta beskrivs de avgränsningar jag valt att göra samt varför de begränsats.

Kapitel 2: Metod

I det andra kapitlet redogörs det för hur jag gått till väga, det vill säga vilka metoder jag valt för att nå studiens syfte. En presentation kring den valda metoden, vilket urval jag gjort och det material som använts utförs. Utöver detta ges läsaren en möjlighet att ta del av de etiska aspekterna samt den kvalitativa undersökningens reliabilitet och validitet.

Kapitel 3: Teori

I detta tredje kapitel presenterar jag uppsatsens teoretiska referensram. Här redogörs det coachande förhållningssättet, organisation samt ledarskap. Att jag valt just de teoretiska aspekterna beror till största delen på mitt syfte. Då det coachande förhållningssättet samt ledarskapet ligger till grund i min studie var det nödvändigt att fördjupa sig i den teorin. Det kapitel som behandlar organisation, anser jag var relevant då syftet samt frågeställningen berör motivationen i en organisation.

Kristina Wennberg
Lunds Universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Kapitel 4: Resultat och analys

I kapitel 4 presenteras resultatet av empirin samt en analys där det empiriska materialet kopplas till den valda teorin. Detta är tematiserat i två huvudrubriker, det vill säga ledarens syn på sitt ledarskap samt ledarskap med ett coachande förhållningssätt. Detta för att underlätta för läsaren att återkoppla till studiens syfte. Resultatet var ursprungligen tematiserat i fem olika kategorier, vilka utkristalliserades under intervjuerna. Dock valde jag, då resultatet analyserades, att använda mig av två huvudrubriker istället. Detta för att försöka undvika missuppfattning kring texten.

Kapitel 5: Diskussion

I detta avslutande kapitel diskuteras de slutsatser som framkommit. Mina egna åsikter framkommer samt för- och nackdelar kring studien. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning.

Metod

I detta kapitel redogör jag för hur jag gått till väga, det vill säga vilka metoder jag valt för att nå studiens syfte.

Val av metod

Hur jag gått till väga för att skriva denna rapport baserar sig främst på den frågeställning och syfte jag har. Efter att ha funderat på två olika forskningsområde kom jag fram till att ledarskapet och det coachande förhållningssättet är en relativt aktuell fråga och fann detta väldigt intressant. Min uppsats är en kvalitativ studie, där jag i empirin använder mig av halvstrukturerade intervjufrågor.

Kvalitativ forskning betecknar, enligt Frejes & Thornberg, den typ av forskning som innebär att forskaren beskriver verkligheten genom ”orddata”. Det vill säga exempelvis inspelningar av vardagligt prat, nedtecknade beskrivningar av observerade händelser samt sociala samspel. Syftet med kvalitativ forskning är, något förenklat att förstå det som analyseras. Då det går att urskilja olika traditioner inom forskningen är det inte alltid helt enkelt att förklara vad kvalitativ forskning innebär. Detta beror även på att olika kvalitativa forskningstraditioner skiljer sig åt beträffande vad de intresserar sig för att undersöka. Begreppet kvalitativ forskning används av många forskare som ett paraplybegrepp som innefattar en rad olika forskningstraditioner och metodansatser.⁷

I en kvalitativ intervju har intervjupersonen mer utrymme att svara med egna ord och både intervjuaren och intervjupersonen är medskapare i samtalet.⁸ Detta anser jag vara till min fördel då jag undersöker just ledarens syn på ledarskap samt hur den påverkar motivationen och menar att jag kan få ut mer av intervjupersonen då intervjun mynnar ut i en dialog. Detta gör att båda parterna får större frihet.

Fördelar med intervju istället för observation är att genom en intervju blir det lättare att få tag i fler människor och situationer. Man får större frihet och större täckning. Det finns även med all sannolikhet många olika frågeställningar som inte passar för observationer, vilket betyder att det enda funktionella sättet att få reda på saker och ting om människor är att fråga dem om deras åsikter. Deltagande observationer kan bli mycket påträngande och störande genom att observatören sannolikt kräver betydligt mer av människors tid än vad en intervjuare gör. Intervjuer i en kvalitativ undersökning kan ibland ta lång tid, och det är inte helt ovanligt med förnyade intervjuer, men konsekvensen för människors tid är sannolikt mindre än då man regelbundet behöver ta hänsyn till deltagande observatör.⁹

Jag har valt att inte använda mig av enkäter då jag anser att den typen av frågeställning riskerar att bli mindre uttömmande. Eftersom jag använde mig utav intervjuer kunde jag i de fall jag inte erhöll ett tillräckligt uttömmande svar välja att ställa nya kompletterande frågor vilka inte var färdigställda.

Observationer kunde troligtvis varit en bra metod till detta arbete och om tid fanns hade det med stor sannolikhet varit ett bra sätt att få ytterligare information. Dock blev tiden för knapp

⁷ Frejes & Thornberg (2009), s. 18f

⁸ Patel & Davidsdon (2003), s. 78

⁹ Bryman (2006), s. 317ff.

Kristina Wennberg
Lunds Universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

och jag fick därmed vara nöjd med det material jag erhöll från intervjuerna. I min situation hade det inte varit möjligt att enbart göra observationer då jag var i behov av att göra en del djupdykningar för att samla in det material som kunde uppfylla mina frågeställningar.

Material

Inom just mitt problemområde har det inte varit svårt att hitta litteratur då ledarskapet är något som debatteras flitigt. Dock var det väldigt brett och från början svårt att avgränsa och sälla bort irrelevant fakta. Insamlingen av teoretiska källor har skett genom litteratursökningar i olika databaser och mina vanligaste sökord har varit "ledarskap", "coaching", "motivation" samt "förhållningssätt" men jag har även fått göra en del djupdykningar inom dessa områden för att även här avgränsa. Efter att jag läst en del litteratur och hört mig runt om den offentliga sektorn samt individers uppfattning kring den blev det lättare att precisera mitt problem och syfte som ligger till grund av den metod jag valt.

Dessvärre har det varit bekymmer att finna tidigare forskning till min studie och jag har ej funnit något som svarade till mitt syfte.

Urval

Empirin har jag valt att hämta från en offentlig sektor i Skåne. Att jag valt Skåne är på grund av mitt kontaktnät samt min regiontillhörighet. Att jag valt att göra min undersökning inom den offentliga sektorn grundar sig främst på de fördomar som finns men även deras förändringsarbete och generationsskifte. Detta kan enligt mig ge större variation och skillnader i svaren. Min tanke var först att göra denna undersökning inom den offentliga sektorn kontra den privata sektorn, i ett bemanningsföretag. Det vill säga att jämföra och försöka se skillnader istället. Dock tror jag bilden av ledarskapet i en privat sektor är mer gemensam och förankrad i den typen av organisation. Detta ansåg jag kunde innebära mer likriktade svar.

Min första kontakt inom denna organisation var en klinikchef i Malmö. Detta var inget slumpmässigt val utan en bekant till mig. Härigenom har jag sedan fått hjälp att kontakta de andra cheferna samt fått ta del av deras chefsplattform för att ha den som utgångspunkt till intervjuerna. Då organisationen jag valt att undersöka finns representerad i hela Skåne gjorde jag ett urval utifrån geografiskt läge, storlek, kön, ledarerfarenhet och ålder. Eftersom jag vill att min studie ska vara så neutral som möjligt sällade jag bort de verksamheterna med personlig anknytning. Enligt mig hade detta kunnat påverka analysen av svaren.

Efter avgränsningen blev slutresultatet att jag involverar fyra chefer i min undersökning. På det sättet utgick jag från att jag förhoppningsvis skulle få en relativt klar och tydlig bild av ledarnas likheter samt olikheter. Intervjupersonerna är två kvinnor samt två män och samtliga i åldern femtio till sextio. De har en bred ledarerfarenhet vilket jag ansåg var positivt då de med mer erfarenhet kunde exemplifiera situationer i sitt ledarskap. Cheferna kontaktades via mail samt telefonsamtal där de blev informerade om undersökningen och även tillfrågats om de vill delta. Detta gick relativt smidigt och tid samt plats för intervjuerna bokades in. Intervjupersonerna har varit positiva till att medverka vilket har underlättat enormt. Intervjuerna skedde på deras arbetsplatser vilket jag inte hade något emot då jag fick en

inblick hur deras vardag såg ut och det gav en bättre verklighetsförankring. Jag hade då även chans att se intervjupersonerna i just chefspositionen.

Etik

Under forskningsprocessen menar Bryman att det är av stor vikt man ska vara medveten om de etiska principer som är aktuella och vilken roll etiska övervägande spelar i undersökningar. Då forskaren är medveten om de etiska aspekterna kan de även fatta välgrundade beslut om vad som är bäst och riktigast att göra i en undersökning. Åtminstone är det viktigt att vara medveten om den kritik och det dåliga rykte forskaren kan få då den gör vissa val samt fattar viktiga beslut. Grundläggande etiska frågor rör, enligt Bryman, frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för de personer som är inblandade i undersökningen. Författaren tar bland annat upp fyra etiska principer som gäller för bland annat svensk forskning.¹⁰

- **Informationskravet**

Kravet innebär att berörda personer ska informeras om den aktuella undersökningens syfte. Försökspersonerna ska vara väl medvetna om att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta om de så önskar. Dessutom ska de få reda på vilka moment som ingår i undersökningen.

- **Samtyckeskravet**

Deltagarna i undersökningen måste ha gett sitt samtycke till sin medverkan, de har rätt att själva bestämma över sitt deltagande.

- **Konfidentialitetskravet**

Uppgifter om alla deltagande som ingår i undersökningen ska behandlas med konfidentialitet. Personuppgifter ska förvaras på ett sätt då obehöriga inte kan komma åt dem.

- **Nyttjandekravet**

De uppgifter som samlas in under forskningen om enskilda personer får enbart användas för det ändamålet.

Under forskningsprocessen har jag givetvis haft kraven i åtanke och under perioden då jag tog kontakt med intervjupersonerna var jag väldigt tydlig med mitt syfte och att medverkan från deras sida var frivillig. Då deltagarna har rätt att hoppa av och avbryta sin medverkan tog jag i tidigt stadium kontakt med en annan chef inom samma organisation för att ha som en så kallad reserv för undersökningen. Dock har behovet av att intervjua den chefen inte varit nödvändigt då det inte skett några förändringar med de chefer som från början hade för avsikt att medverka. Uppgifter om intervjupersonerna valde jag att förvara på ett ställe där ingen obehörig kunde ta del av materialet.

Intervjupersonernas namn är fiktiva, jag har valt att kalla respondenterna Lars, Peter, Catharina samt Marie. Efter uppsatsens färdigställande kommer jag skicka den till respondenterna för kännedom.

¹⁰ Bryman (2006), s. 440ff

Genomförande

Den kvalitativa forskningsintervjun har som syfte att fånga redogörelser om den intervjuades livsvärld, detta för att kunna tolka de skildrade fenomenens innebörd. Man strävar efter att skildra specifika förhållanden och handlingsförlopp från den intervjuades tillvaro. Det handlar således inte om att söka allmänna åsikter. Intervjusituationen är ett utbyte av åsikter, ett samspel mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad.¹¹

Jag skapade i ett relativt tidigt stadium av uppsatsprocessen en tidsplan. Detta för att underlätta för alla inblandade parter och givetvis för att minska stressen. Min tidsplan och schemat fungerade från början relativt bra men under studiens gång dök det upp en del oväntade händelser vilket ändrade min tidsplan en aning. Detta har varit i form av bland annat sjukdom. Dock ägde detta rum efter intervjuerna och jag fick istället ägna mer tid än planerat åt studien i slutet av perioden.

I början av mars fick jag chansen att närvara på ett chefsseminarium med temat ”coachande förhållningssätt” samt ”lösningfokuserat förhållningssätt”. Då min intervjuguide bygger på det coachande förhållningssättet såg jag detta som ett bra tillfälle att identifiera bra frågeställningar till studien och intervjuerna. På seminariet närvarade chefer från olika organisationer, dock enbart från privata sektorer. Även här visades det tydligt att det fanns fördomar kring den offentliga sektorn då de ofta jämförde sitt ”aningen bättre” ledarskap med ledare från offentliga sektorer. Jag fann detta väldigt intressant och framförallt överraskande då ledarna var där för att utveckla sitt eget ledarskap och inte kritisera andra.

Med detta som grund samt en del teori skapade jag min intervjuguide med halvstrukturerade frågor. Min ambition var att få intervjufrågorna så tydliga att de inte lämnar utrymme för egna tolkningar. Jag eftersträvade att det inte skulle ske några missförstånd hos respondenterna. Detta ansåg jag kunde underlätta betydligt då jag skulle analysera min empiri.

Intervjuerna med de fyra cheferna hade bokats in i slutet av mars samt i början på april. Någon enstaka person hade dock inte möjlighet att medverka förrän i mitten av april vilket ändrade min tidsplan en aning men innebar ingen större förändring som ej gick att lösa.

Vid varje intervjutillfälle togs det hänsyn till de etiska aspekterna. Mitt syfte redogjordes för respondenten och varför jag var intresserad utav att ta del av deras berättelse, intervjupersonen gavs även möjlighet att ställa frågor. Detta på grund av att det inte skulle ske någon missuppfattning. Jag informerade även intervjupersonen om tidsplanen kring intervjun och varje intervjutillfälle tog cirka 45 minuter. I de avseende intervjuerna inte förstod frågan ställdes en ny, omformulerad fråga som inte var färdigställd. Då respondenten samtyckte, vilket de gjorde, använde jag mig av diktafon för att fånga upp så mycket av intervjun som möjligt. Enligt mig är det lätt att väsentlig information går förlorad genom att enbart anteckna som kan fångas upp i annat fall. Dock räknade jag inte bort anteckningar helt då icke-verbala reaktioner kan ha stor betydelse för intervjun. Att förlita sig helt på diktafonen kan även det vara riskabelt då den lätt kan gå sönder.¹² Kroppsspråket och även en del miner anser jag kan säga väldigt mycket.

¹¹ Kvale (1997), s 74

¹² Cohen et al., (2007), s. 364

Då alla intervjuer var genomförda transkriberade jag dessa, materialet jag fick in var relativt stort och detta var därför mer tidskrävande än jag hade väntat mig. Jag lyssnade genom alla intervjuer några gånger samt läste genom mina anteckningar och valde ut de delar som jag ansåg hade fångat upp viktig information relaterat till uppgiftens syfte. Detta ledde i sin tur fram till min resultatdel där jag valt att använda mig av ett flertal citat. Detta för att ge mer liv och flyt åt texten. Jag valde även att dela upp resultatet i olika teman, bland annat motivation, egenskaper samt ledarskap, och utgick även från de då jag analyserade empirin. De olika teman jag använt mig av underlättade betydligt ur ett strukturmässigt synsätt. Dock var inte det teman jag hade planerat innan och hade för avsikt att bygga upp mitt resultat kring. Detta var något som utformades under intervjuerna och det blev en naturlig uppdelning då.

I analysen och resultatet, som jag valde att lägga som en rubrik istället för två, ställer jag det empiriska materialet, det vill säga resultatet, mot de teoretiska aspekter jag utgått från. Dock har jag under detta kapitel valt att inte använda mig av de teman jag fick fram utan utgår från två huvudrubriker då jag ansåg att det underlättade för läsaren. Teorierna växte dels fram under mina intervjuer samtidigt som jag valt att utgå från en del. Jag har under hela processen återkopplat till teorierna och framför allt till det coachande förhållningssättet för att försöka hålla den röda tråden levande.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är två av de viktigaste kriterierna för bedömning av samhällsvetenskapliga undersökningar. De används ofta av kvantitativa inriktade forskare då det gäller att få en bild av kvaliteten i en undersökning.¹³

Reliabilitet kan översättas med tillförlitlighet och rör frågan om huruvida resultaten från undersökningen blir desamma om undersökningen görs om på nytt, eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser. Begreppet reliabilitet används i samband med frågan om de mått som utvecklas för samhällsvetenskapliga begrepp, som exempelvis fattigdom och fördomar, är konsistenta eller följdriktiga. Begreppet används ofta i kvantitativa undersökningar då den kvantitativa forskaren ofta är intresserad av frågan om huruvida ett mått är stabilt eller inte.

Begreppet validitet går ut på en bedömning av om de slutsatser som utvecklats från en undersökning hänger ihop eller inte. Validitet kan med ett enklare språk översättas med relevans eller giltighet. Dock brukar validiteten skilja mellan olika huvudsakliga slag:

- **Begreppsvaliditet**
Detta kriterium handlar i grunden om frågan huruvida ett mått för ett begrepp verkligen speglar det som begreppet anses beteckna.
- **Intern validitet**

¹³ Bryman (2006)

Begreppet handlar om huruvida en slutsats som rymmer ett kausalt förhållande mellan två eller flera egenskaper är hållbar eller inte.

- **Extern validitet**

Extern validitet väcker frågan om huruvida resultatet från en undersökning kan generaliseras utöver den specifika undersökningskontexten.

- **Ekologisk validitet**

Detta begrepp handlar om frågan huruvida samhällsvetenskapliga resultat är tillämpliga i människors vardag och i deras sociala och naturliga miljöer.

Vid kvalitativa studier finns det emellertid en andra ståndpunkt när det gäller reliabilitet och validitet. En del författare har föreslagit att kvalitativa studier bör bedömas utifrån helt andra kriterier än vad de kvantitativa forskarna använder sig av. Då det är nödvändigt att specificera termer och metoder för att etablera och bedöma kvaliteten i en kvalitativ forskning har de föreslagit kriterier som trovärdighet och äkthet.¹⁴

Då jag bland annat kommer att föra en diskussion kring min metod och då min studie är kvalitativ använder jag mig av begreppet trovärdighet. Trovärdighet är något jag eftersträvat under hela studiens process och min uppfattning kring studien är att det möjligen kan finnas mer än en exakt beskrivning.

Metodologisk reflektion

Under studien har jag försökt att kontinuerligt problematisera den insamlade informationen och de tankar man dels hade med sig in i projektet men också nya åskningar som uppkommit under arbetets gång.

Jag valde att använda mig av kvalitativ metod då den ger en djupare förståelse av den information jag samlat in. Detta kände jag var nödvändigt då jag undersökte chefernas uppfattning av ledarskapet samt om det påverkar motivationen hos medarbetarna i en organisation. Hade jag inte satt mig in i deras arbetsroll/arbetssituation kunde det försvårats att ge en relevant och trovärdig bild.

Intervjuerna kände jag gick bra och intervjupersonerna var hjälpsamma och försökte ge givande och behjälpliga svar. Dock vill jag påpeka att jag inte har någon större erfarenhet av att intervjua vilket säkerligen har påverkat vilken information som framkommit under intervjutillfället. Att genomföra denna studie själv har givetvis haft sina för- och nackdelar, under intervjuerna hade det säkert underlättat att vara två då den ena fångar upp information som den andra har låtit utelämnas. Det är även lätt att hamna i fällan och bara se ur en synvinkel och risken är då stor att jag enbart ser det jag vill. Dock har jag försökt undvika det och sett det från olika vinklar och vrår. Detta för att göra analysen så rättvis och trovärdig som möjligt.

Att jag använde mig av både diktafon och anteckningar under intervjuerna anser jag som positivt. Då jag transkriberade mina intervjuer blev jag förvånad över hur mycket information det låg i mina anteckningar som jag inte hade haft möjlighet att avgöra genom att enbart

¹⁴ Bryman (2006), s. 43ff

Kristina Wennberg
Lunds Universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

lyssna på bandet. Detta ansåg jag som väldigt intressant då det är otroligt mycket runt om en individ, så som exempelvis kroppsspråket, som visar hur den är.

Då min studie är någorlunda begränsad beslutade jag mig även för att enbart använda mig av fyra intervjupersoner. Detta innebär att den inte är representativ för alla ledare inom offentlig sektor. Dessutom är denna studie enbart utförd i en organisation inom den offentliga sektor vilket leder till att en definitiv slutsats inte kan dras.

Teori

Läsaren får i detta kapitel ta del av vilka teorier jag utgått från då jag gjort min undersökning. Framförallt har min studie grundat sig i det coachande förhållningssättet och jag kommer nedan att redovisa detta begrepp under en rubrik. Då studiens syfte även utgår från motivation, ledarskap samt organisation har jag dessutom valt ut relevant teori kring likaså dessa aspekter. Detta redovisas under rubrikerna ledarskap och organisation.

Coachande förhållningssätt

Framförallt handlar coaching om ett förhållningssätt där ledaren och organisationen stödjer sina medarbetare i att själva ta ansvar och engagera sig för att nå sina och företagets mål. Ordet coach är engelska och började användas under 1500-talet, det beskrev då något som ”fraktade människor från där de var till dit de ville komma”. Med andra ord är coach en metafor som fraktar människor till en önskad plats.¹⁵

Coaching framställs ofta idag som en hybrid av terapi, organisationspsykologi och egenutveckling. Dock är det inte alls märkligt att coaching upplevs som hybrid då det i färdigheterna och metodiken som används av en coach finns viktiga inslag från bland annat psykologi, filosofi, pedagogik och kommunikationsteori. Exempelvis har det inom psykologin ofta ansetts att människans sinne är aktivt och söker mening, att klienten själv bär ansvaret för en förbättring av sitt liv och att samarbete, problemlösning och förändring är beroende av människans tankesätt. Även inom pedagogiken har det länge varit intressant att göra eleven ansvarig för sin egen inläring, coaching är med andra ord inte något nytt när det gäller redskapen utan nytt när det gäller hur dessa idéer är sammansatta och vilka ramar som är uppställda kring coaching.¹⁶

Syftet med coaching

Då coaching tas upp i samband med ledarskapet är det inte ett sätt att reparera icke fungerande medarbetare, utan ett sätt att ta fram det bästa hos dem. Syftet med coaching är att inte bara använda sin kapacitet utan frigöra människors potential. Detta sker genom en ihopkoppling mellan individen och dens inneboende kunskap, värderingar, motivation och mål, och detta knyts till handling. Gjerde menar att varje individ har de svar som behövs i sig, eller är individen medveten vart den kan gå för att finna dem. Denna process blir mer lättillgänglig genom coaching. Coachen är samtidigt en person som gör utövaren ansvarig för de mål individen ställer upp och kräver att personen kopplar sina mål samt sin inläring till handling. Enligt författaren delas syftet med att frigöra potential in i fem olika aspekter:¹⁷

1. Öppna för möjligheter

Genom coaching kan utövaren bli mer medveten om sina möjligheter och lösningar, utövaren kan även enklare inse att den alltid står inför val. Ofta reagerar individen spontant och låter de mentala modeller, känslor eller tidigare erfarenheter styra reaktionen. Detta kan uppfattas som individen inte har ett val. Genom coaching blir det lättare att sätta ord på de många undermedvetna regler som med tiden har skapats om vad vi kan och inte kan göra. Då dessa

¹⁵ Gjerde (2004), s. 7ff.

¹⁶ Ibid (2004), s. 17

¹⁷ Ibid (2004), s. 55ff

undermedvetna regler görs medvetna blir det lättare att välja om de ska följas eller ifrågasättas.

2. Främja egna svar, motivation och förpliktelser

Genom coaching blir det möjligt för utövaren att sätta ord på tankarna, finna egna svar samt använda sina känslor som en viktig informationskälla. Även för att försöka hitta inre motivation och mening används coaching. En annan viktig del av denna aspekt av coaching är positiv förpliktelse och ansvar hos utövaren att uppnå de mål som ställts upp.

3. Undanröja hinder

Att synliggöra och undanröja hinder som står mellan utövaren och handling är även det en viktig aspekt. Dessa hinder kan vara allt från den inre röst bidrar till osäkerhet på förmåga till osäkerhet om vad individen egentligen vill. Ofta är det till exempel ofta egna tankar och tvivel som står i vägen och som gör att mål och drömmar hålls igen. En coach arbetar bland annat med att försöka få de negativa tankarna att mista sitt grepp.

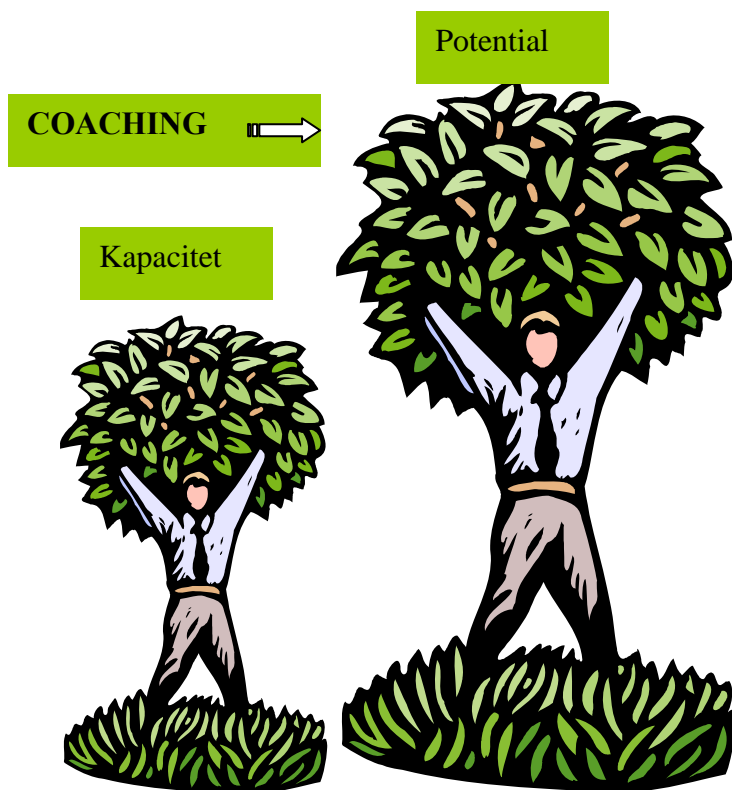
4. Ge stöd, fokus och drivkraft

Denna fjärde och mycket viktiga aspekt av coaching är det stöd samt det fokus och den drivkraft en coach kan ge utövaren.

5. Skapa resultat

Den sista aspekten visar det resultat som coachen och utövaren arbetar mot. De resultat som söks genom coaching är handling, prestation, mening, utveckling, inläring samt nyskapande.

Modellen nedan visar hur individen växer genom coaching.



Figur 1. Individens framgång genom coaching.¹⁸

Coachingrelationen

Enligt Gjerde kan det ta tid att bygga upp en coachingrelation men den kan även etableras väldigt fort. Ofta handlar det om kemi, tillit och ömsesidig respekt. Dock kan även relationen brytas ner på ett ögonblick, det är därför viktigt att coachen upprätthåller en viss konfidentialitet. Författaren menar att innehållet i ett coachingsamtal inte ska diskuteras med någon annan utan enbart utövaren och tillsammans ska de skapa en relation som är både trygg och utmanande. Det är viktigt att utövaren känner sig väl behandlad och respekterad men samtidigt utmanas att ta ut mer av sig själv än vad som avklarats ensam.¹⁹

Aktivt lyssnande

Gjerde menar att ett aktivt lyssnande är en förutsättning för att kunna praktisera coaching och för att ha ett coachande förhållningssätt. Som coach kan man lyssna på olika sätt och författaren utgår från tre olika nivåer, dock är det på nivå två och tre som coaching utförs:

1. Inre lyssnande

I regel lyssnar individen med utgångspunkt från sig själv. Det den hör påminner om något personen själv upplevt och väntar då ivrigt på en paus för att själv berätta sin historia. Risken är då stor att individen tappar fokus och "ramlar" ur lyssnandet.

2. Fokuserat lyssnande

¹⁸ Egenbildad figur

¹⁹ Gjerde (2004), s. 87ff

Under det fokuserade lyssnande är individen närvarande i samtalet, det som sägs varken värderas eller tolkas. Orden som hörs är vare sig rätt eller fel, de bara är.

3. Globalt lyssnande

I det globala lyssnandet kopplas alla sinnen in, det vill säga att lyssnandet är inte bara orden som sägs. Här kopplas förutom hörseln även synen, lukten, smaken samt det sjätte sinnet, intuitionen in. För att dra nytta av det globala lyssnandet är det viktigt att sätta ord på det som syns, hörs och känns.²⁰

Coaching som ett verktyg i ledarskapet

Som ledare kan coaching kombineras med andra ansvarsområden. Enligt Downeys modell, beskrivs de roller som en ledare har och som är nära kopplade till varandra. Han menar att ledarens överordnade roll kan delas upp i tre delar, det vill säga ledarskap, administration och coaching. Med ledarskap, menar Downey, att ledaren skapar en vision och förankrar den bland medarbetarna. Den administrativa delen består bland annat av att ledaren utvecklar system och ser till att valda strategier genomförs samt att resurserna används på ett bra sätt. Den tredje rollen, coaching, har som syfte att frigöra medarbetarnas potential. Varje roll överlappar de andra, dock ersätter de på inget sätt varandra. Enligt författaren är coaching enbart ett sätt att komplettera de andra viktiga rollerna, det är därför viktigt att de rollerna inte utesluts helt. ”Coaching är endast ett extra verktyg i ledarens verktygslåda”.²¹

Organisation

Vad kännetecknar en organisation

Organisationer kan ses som något som vi alltid är medlemmar i samt något som alltid finns omkring oss. Organisation är ett väldigt brett begrepp och kan omfatta bland annat familj, kollegor, företag och i vissa sammanhang hela länder. Detta innebär att det moderna livet tillbringas till stor del inom olika organiserande verksamheter och kan därför sägas vara någonting som vi helt enkelt förutsätter och till största del också tar för givet.²²

En klassisk definition är att se en organisation som ett system av medvetet samordnade personliga aktiviteter eller styrkor, denna definition betonar att organisationer till stor del handlar om samarbetet mellan individer eller medarbetare. Då människor till exempel inte är tillräckligt fysiskt starka, menar Ericsson-Zetterqvist & Styhre, att de väljer att samarbeta för att uppnå sina mål. Samarbetet kräver i sin tur att de samordnar sina handlingar och aktiviteter. Detta äger således rum i en organisation. Tidiga definitioner av organisationer kan bland annat omfatta betoning på behov av ledarskap, samarbete, måluppfyllelse samt resursbehov.²³

²⁰ Gjerde (2004), s. 101ff.

²¹ Ibid (2004), s 243f.

²² Ericsson-Zetterqvist & Styhre (2008), s 9

²³ Ericsson-Zetterqvist & Styhre (2007), s. 16

Enligt Wolvén finns det olika typer av organisationer och det finns flera tänkbara förklaringar till att en organisation får en viss struktur. Han menar att de vanligaste förklaringarna är följande:²⁴

- Strategi
- Organisationens storlek
- Teknologi
- Omgivning
- Makt och kontroll

Wolvén menar under punkten makt och kontroll att det enbart är ledaren som bestämmer hur strukturen ska se ut, detta kan klart uttrycka sig på olika sätt men poängen är att besluten inte blir gemensamma.²⁵ Enligt författaren är detta dock en förutsättning för att organisationen ska överleva.²⁶

Arbetsmotivationsteorier

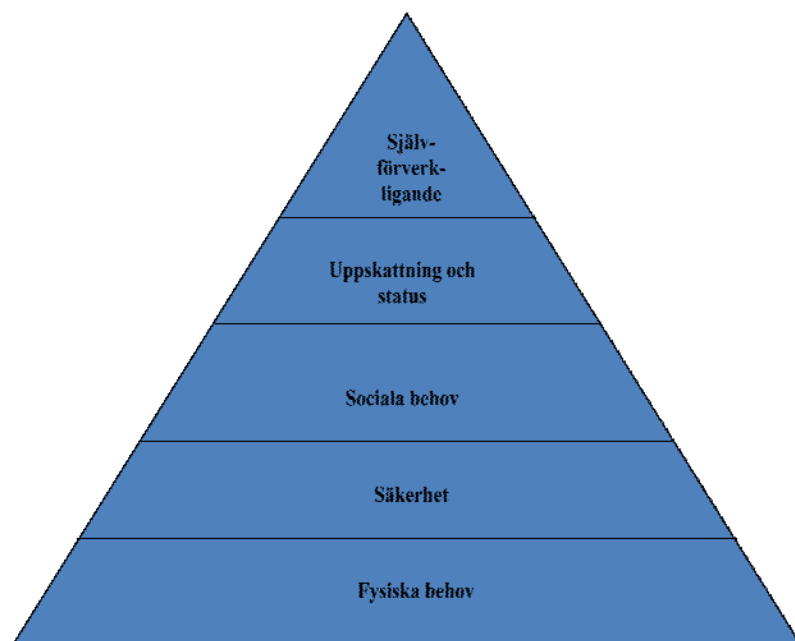
Att utveckla mänskliga resurser kan alltså innebära många saker, dock är arbetsmotivationen och där inom delaktighet en stor del som får organisationerna att gå runt och lyckas. Utgångspunkten för många teorier och modeller om människans drivkrafter i arbetet utgörs, enligt Wolvén, av Maslows behovspyramid. Enligt Maslow kan individens behov beskrivas och ordnas utifrån fem olika behovsnivåer från ”lägre till ”högre”, det vill säga från fysiska behov så som exempelvis hunger och sömn till behov av självförverkligande, att utveckla sig själv. ”Ju högre behovet är, desto senare visar det sig i utvecklingen, desto mer specifikt mänskligt är det och desto lättare slås det ut eller undertrycks.”²⁷

²⁴ Wolvén (2000), s. 25

²⁵ Ibid (2000), s.26

²⁶ Ibid (2000), s. 247

²⁷ Ibid (2000), s. 169



Figur 2. Maslows behovspyramid.²⁸

En annan teoribildning är Hertzbergs arbetsmotivationsteori, som baseras på Maslows tankegångar. Hertzberg skiljer i sin analys mellan hygienfaktorer/yttre faktorer och motivationsfaktorer/inre faktorer. Med hygienfaktorer menar Hertzberg de faktorer som kan förhindra en låg arbetstillfredsställelse och därmed underlätta motivationsprocessen. Som exempelvis gratis kaffe, snygg miljö och färger på väggarna. Med motivationsfaktorer menar han de faktorer som direkt skapar hög motivation så som till exempel att få ansvar och att få utvecklas.²⁹

MOTIVATIONSFAKTORER (INRE)	HYGIENFAKTORER (YTTRE)
Förhållande som kan leda till hög arbetstillfredsställelse och öka motivationen	Förhållande som kan leda till acceptabel arbetstillfredsställelse men inte öka motivationen
<ul style="list-style-type: none"> • Framgång • Ansvar • Erkännande • Prestation 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsledning • Personalpolitik • Lön • Fysisk miljö

²⁸ Bruzelius & Skärvad (1995), s. 250

²⁹ Ibid (2000), s. 173f.

Figur 3. Hertzbergs arbetsmotivationsteori.³⁰

Det är viktigt att ha i åtanke att teorin inte har en universell karaktär, utan det som uppfattas kan variera från kultur till kultur. En ny ledare bör därför fråga sig vilka faktorer som är viktiga inom just den organisationen och inte enbart utgå från tidigare erfarenheter. Det är inte en självklarhet att de är möjliga att överföra.³¹

Ledarskap

Enligt Bruzelius et al. handlar ledarskap om att få saker och ting uträttade genom andra, dock utan att tillgripa tvång. Då tvång tillgrips handlar det alltså inte om ledarskap. Som ledare influerar en person andra att nå uppställda mål. Det är sålunda en påverkansprocess att få andra personer att frivilligt, och gärna engagerat, agera för att nå vissa mål.³²

Då en medarbetare anser att ledarskapet fungerar väl växer respekt, tillit och förtroende för ledaren, på så sätt stärks även ledarens auktoritet, legitimitet samt ledarställning. Däremot avtar det vid dåligt fungerande ledarskap och ledarskapet urholkas. En ledares väsentligaste uppgift är, enligt författarna, att mobilisera organisationens medarbetare så att de genom beslut och handling, individuellt och gemensamt agerar för att uppnå organisationens mål. För att klara den uppgiften bör ledaren ha god kunskap om bland annat individers motivation, grupperns funktionssätt samt kulturens påverkan på beslut och handling. Som ledare måste det finnas förmåga att fatta beslut, i vissa fall utan tillräcklig information och det kan även krävas att ledaren ibland nästan har en fanatisk inställning till sin uppgift. I andra situationer kan det krävas att ledaren främst ska ha förmåga att locka fram entusiasm och idéer hos andra.³³

Att leda handlar även, enligt Heide et al., i stor utsträckning om att kommunicera. De flesta uppgifter som förknippas med chefs- och ledarrollen så som till exempel att motivera, ge feedback och fatta beslut kräver någon form av kommunikation. I undersökningar som gjorts visar det att ledare ägnar cirka åttio procent av sin dag åt kommunikation.³⁴

Dagens ledarskap

Heide et al menar att synen på ledarskap inom yrkeslivet förändrats och utvecklats genom tiderna. I början på 1980-talet inleddes många omfattande förändringar inom många företag och organisationer. De förändringar kan genom viss förenkling beskrivas som en strävan att gå från hierarkiska, regelstyrda organisationer med betoning på kontroll och övervakning till decentraliserade organisationer där människor arbetar mer självständigt och i målstyrda team.³⁵ Vad gäller rollen som ledare ska chefen inte längre agera kontrollant eller övervakare. Att ge order, sätta regler och styra genom exakta detaljer har förvandlats till skällsord. Det talas istället alltmer om chefsrollen i termer som visionär, inspiratör samt coach. Författarna menar att dagens chef ska delegera ansvar och beslutsbefogenheter samt stödja och underlätta

³⁰ Bruzelius & Styhre (2000), s. 174

³¹ Wolvén (2000), s. 175

³² Bruzelius & Styhre (1995), s. 286

³³ Ibid (1995), s. 286f

³⁴ Heide et al. (2005), s 97

³⁵ Ibid (2005), s 100

Kristina Wennberg
Lunds Universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

medarbetarnas arbete. Chefen ska även kontinuerligt söka nya och bättre vägar genom utmaningar och samtidigt måla upp en vision om en bättre och mer spännande framtid.³⁶

Situationsanpassat ledarskap

Hersey och Blanchards teori om situationsanpassat ledarskap har fortfarande idag en stor betydelse inom ledarskapet. Dock var det under 1960-talet som flertalet individer ställde sig tvekan om det verkligen fanns ett bästa sätt att leda. De menade, enligt Svedberg, att det inte fanns någon rätt ledarstil utan att ledarens framgång beror på situationsbetingade faktorer.³⁷

Under de senaste decennierna, menar Svedberg, att många chefer har fyllt i formulär och granskat sitt ledarskap i ljuset av den situationsanpassade ledarskapsmodellen som Hersey och Blanchard tagit fram. Modellen bygger på tanken att ledarskap formas och utövas i gränssnittet mellan en relationsdimension och en uppgiftsdimension. De menar att chefer agerar instruerande då de inriktar sig på hur en uppgift ska lösas samt stödjande för att utveckla initiativförmåga, attityder och känslor inför uppgiften. De anser dock inte att idealchefen är effektiv i alla grupper och situationer utan stilen beror helt och hållet på situationen.³⁸

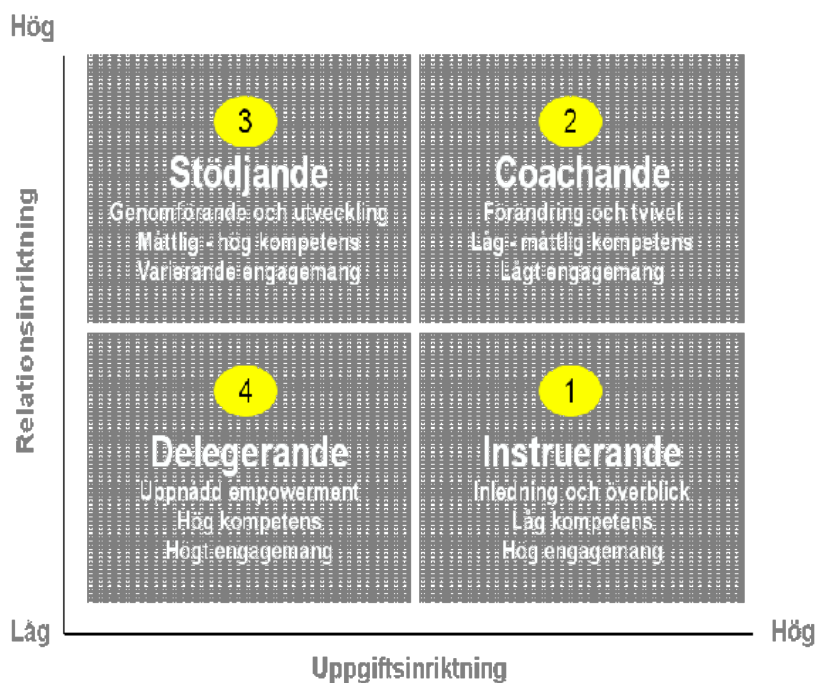
De delar upp det situationsanpassade ledarskapet i fyra faser som kommit att kallas; instruerande, coachande, stödjande och delegerande som modellen nedan visar.³⁹ Målet för ledaren är att guppens medlemmar ska bli självständiga och självgående.

³⁶ Heide (2005), s 101

³⁷ Svedberg (2007), s 322

³⁸ Ibid (2007), s 322

³⁹ Ibid (2007), s 324



Figur 4. Situationsanpassat ledarskap av Svedberg⁴⁰
(modellen läses från höger till vänster)

1. Den instruerande fasen

Vid den instruerande fasen krävs hög uppgifts- och låg relationsorientering detta på grund ut av att det anses finnas låg kompetens men högt engagemang. Allt är nytt, men viljan till att lära finns.

2. Den coachande fasen

Den coachande fasen kräver både hög uppgifts- och relationsorientering detta då kompetensen fortfarande anses vara låg och att engagemanget kan tänkas dala då tvivel på uppgiften skapats.

3. Den stödjande fasen

Även i den stödjande fasen krävs hög uppgifts- och relationsorientering, men av andra anledningar. Gruppen har nu lyckats skaffa sig ganska mycket kompetens om uppgiften men självförtroendet är lågt, det är därför viktigt att chefen är stödjande utan att kännas kvävande och viktigt är också delegerandet, för att bevisa för gruppen vad de klarar av.

4. Den delegerande fasen

⁴⁰ Svedberg (2007), s. 324

Kristina Wennberg
Lunds Universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Den sista av faserna, delegering, kräver låg relations- och uppgiftsorientering, det är nu dags för ledaren att släppa taget och lita på gruppen men ändå finnas tillhands när stöd kan tänkas behövas, kompetensen och engagemanget antas nu vara högt.

Mc Gregors teori om X och Y

Då ledarskapet kan utövas på olika sätt har det blivit uppdelat i olika ledarstilar. Två av de stilarna är bland annat den lösningsfokuserade ledaren eller den auktoritära ledaren som det även benämns samt den coachande ledaren.

Den lösningsfokuserade ledaren fattar besluten åt sina medarbetare för att sedan ge klara direktiv på vilka arbetsuppgifter som ska utföras samt hur det ska gå till. Den coachande ledaren konfererar istället med sina medarbetare och fattar beslut tillsammans med dem. Under sekler har det lösningsfokuserade ledarskapet stått i fokus och arbetsgrupper har följt sin arbetsgivares uppmaningar. Dock har kraven på inflytande samt besluts medverkan från medarbetarna tvingat fram ett mer coachande förhållningssätt.⁴¹

Den amerikanska psykologen Mc Gregor har utvecklat förutsättningar och utgångspunkterna för framförallt det coachande ledarskapet respektive det lösningsfokuserade ledarskapet genom två teorier. Det vill säga teori X och teori Y.

Mc Gregors teori X menar att arbete för människan varken är tilltalande eller en naturlig verksamhet. Individerna måste därför ledas genom tvång, så som till exempel hot. Eller genom frestelser, så som till exempel belöningar. Människan är inte heller kapabel till att ta eget ansvar eller egna initiativ utan måste ständigt kontrolleras.⁴²

Den andra teorin, det vill säga teori Y är raka motsatsen till X. Denna teori menar att individen bland annat vill uppnå resultat, inte bara på lång sikt utan även kort. Människan vill gärna ta eget ansvar då arbetet blir mer meningsfullt samt vara kreativ och söka nya utmaningar.⁴³

⁴¹ Bruzelius & Skärvad (1995), s. 288

⁴² Wolvén (2000), s. 31

⁴³ Bruzelius & Skärvad (1995), s. 289

Människan enligt Teori X	Människan enligt Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> · är av naturen lat · undviker ansvar · är ovillig att ta initiativ 	<ul style="list-style-type: none"> · arbetar gärna om arbetet ger stimulans · söker självständighet och · tar ansvar · är initiativrik och · har förmåga till problemlösning och idéskapande

Figur 5. Mc Gregors teori X och teori Y.⁴⁴

Då man utgår från att antagande i teori X är riktiga är det naturligt, enligt Wolvén att den ledarstil som finns bakom är det lösningsfokuserade och att antagandena i teori Y stämmer bättre in kring det coachande ledarskapet.⁴⁵

⁴⁴ Bruzelius & Skärvad (1995), s 290

⁴⁵ Wolvén (2000), s. 123

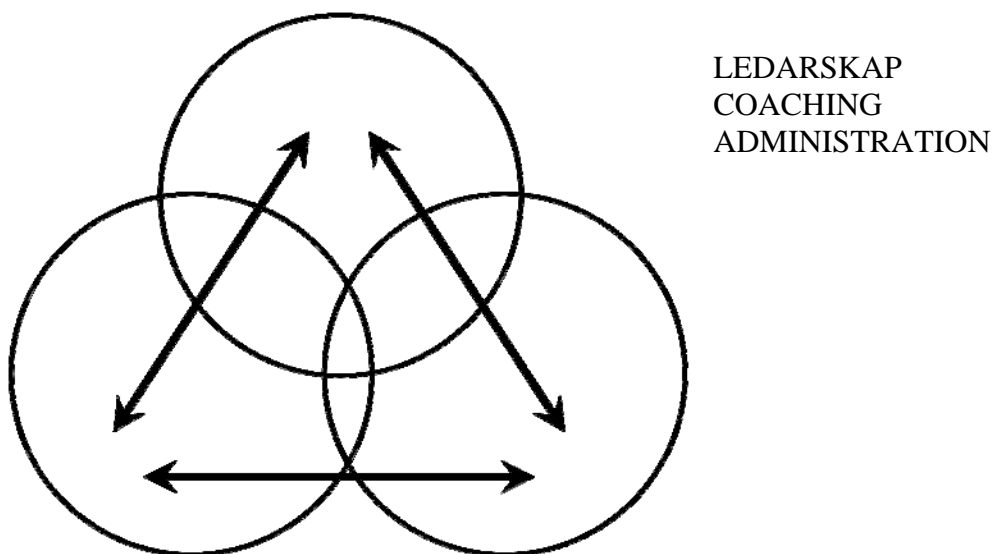
Resultat och analys

I detta kapitel presenteras resultatet av empirin samt en analys där det empiriska materialet kopplas till den valda teorin. Detta har tematiserats under två huvudrubriker där materialet sedan fördelats i tre underrubriker. Där det förekommer citattecken är informationen återgiven i exakt formulering av informantens redogörelse. Med hänsyn till intervjupersonernas integritet så har deras riktiga namn ersatts med fingerade, vilka är Lars, Peter, Catharina samt Marie. Samtliga respondenter är i femtio till sextio års ålder.

Ledarens syn på sitt ledarskap

Under denna rubrik beskrivs hur ledaren ser på ledarskap utifrån sitt eget sätt att leda. Utöver det analyseras det mot den teori som beskrivs mer utförligt i kapitel tre.

Downeys modell, beskriver de roller som en ledare har och som är nära kopplade till varandra. Han menar att ledarens överordnade roll kan delas upp i tre delar, det vill säga ledarskap, administration och coaching. Med ledarskap, menar Downey, att ledaren skapar en vision och förankrar den bland medarbetarna. Den administrativa delen består bland annat av att ledaren utvecklar system och ser till att valda strategier genomförs samt att resurserna används på ett bra sätt. Den tredje rollen, coaching, har som syfte att frigöra medarbetarnas potential.⁴⁶ Modellen nedan visar Downeys teori kring ledarskapet.



Figur 6. Downeys syn på ledarskap⁴⁷

Detta kan fördelaktigt jämföras med de intervjuade som menar att ledarskap handlar om att leda människor som har ansvar för att bedriva en verksamhet med visioner, mål etc. Det handlar vidare om att lyssna, lära och leda samt att få ut det bästa av varje individ. Ledaren bör även ha en viss inblick i olika delar och de menar att det kan vara bra att ha coaching som redskap i sitt ledarskap. ”Som ledare rör man sig hela tiden i olika roller, exempelvis då jag sätter ramar och coachar” säger Marie.

⁴⁶Gjerde (2004), s. 244

⁴⁷Ibid (2004), s. 244

Lars beskriver istället ledarskapet som en relation och menar att med medarbetarnas förtroende är det lättare att uträtta saker på arbetsplatsen. "Ledarskap är en relation, där man som ledare ständigt måste erövra sina medarbetares förtroende". En ren arbetsmässig relation kan i Deweys modell troligtvis sättas under coachingkategorin. Enligt Gjerde är det nämligen viktigt med en bra relation, det är viktigt att medarbetarna har förtroende för sin chef och ofta handlar det om kemi, tillit samt ömsesidig respekt. Dock är det av största vikt att upprätthålla en viss konfidentialitet.⁴⁸ Enligt Marie är det viktigt, som ledare, att få personlig men inte privat kontakt med sina medarbetare. "En ledare bör arbeta för att få en personlig kontakt när det gäller arbetet, framförallt vid medarbetarsamtal, även om jag tycker att ledaren måste hålla en viss distans och inte bli för personlig och privat".

En bra ledare samt mindre bra ledare

En bra ledare är enligt de intervjuade en person som:

- skapar vägledande värderingar
- har en inspirerande vision
- lever som han lär
- utvecklar meningsfulla mål
- växer i motgång
- bygger positiva relationer
- söker självkänedom
- är engagerad
- är fokuserad
- är kommunikativ
- ger arbetsgruppen frihet under ansvar
- sätter gränser och skapar ramar
- gillar att leda
- gillar utveckling
- har många idéer
- är förändringsbenägen

Ovanstående punkter bygger dels på hur ledaren är gentemot medarbetarna. De är nästintill alla relaterade till att frigöra medarbetarnas potential. Här drar jag paralleller till det coachande ledarskapet då Gjerde menar att syftet med coaching handlar om att frigöra människors potential. Dessutom är det ett förhållningssätt där ledaren och organisationen stödjer sina medarbetare i att själva ta ansvar och engagera sig för att nå sina och företagets mål.⁴⁹

De fem olika aspekterna Gjerde beskriver kan fördelas med ovanstående punkter på liknande sätt, det vill säga vilka av de bra egenskaperna uppmuntrar de olika aspekterna:

⁴⁸ Gjerde (2004), s. 244

⁴⁹ Ibid (2004), s. 55ff.

1. Öppna för möjligheter →	Inspirerande vision Skapar vägledande värderingar Utvecklar meningsfulla mål Lever som han lär Söker självkänedom Sätter gränser o skapar ramar Ger arbetsgruppen frihet under ansvar Gillar att leda
2. Främja egna svar, motivation och förpliktelser →	Engagerad Fokuserad Kommunikativ
3. Undanröja hinder →	Förändringsbenägen Gillar utveckling Har många idéer
4. Ge stöd, fokus och drivkraft →	Bygga positiva relationer Engagerad Fokuserad Kommunikativ
5. Skapa resultat →	Växer i motgång Ger arbetsgruppen frihet under ansvar Utvecklar meningsfulla mål Inspirerande vision

Figur 7. Gjerdes fem aspekter om att frigöra människans potential.⁵⁰

Då intervjupersonerna beskrev vad som kännetecknar en mindre bra ledare svarade de bland annat:

- Detaljstyrning
- Otydlighet
- Tron att man alltid har rätt
- Komma med alla svaren
- Inte närvarande
- Otrygg ledare
- Maktutnyttjande
- Respektlöshet
- Oförmåga att ge feedback
- Kontrollbehov
- Ansvarslös

⁵⁰ Gjerde (2004), s. 55ff.

Catharina nämnde även ”att komma med alla svar och lösningar är egentligen respektlöst för då utgår jag från att personen inte kan någonting”.

Mc Gregors teori om X och Y bygger på två olika former av ledarskap där X beskriver ett mer autoritärt ledarskap, det vill säga att individen är lat, undviker ansvar samt ovillig att ta initiativ. Teori Y beskriver istället ett mer coachande ledarskap, det vill säga individen söker bland annat självständighet och vill ta mer ansvar, är initiativrik och arbetar gärna om arbetet ger stimulans.⁵¹ Av resultatet som framgick från respondenterna framkom det att en bra ledare är representativ med teori Y samt en mindre bra med teori X. Modellen nedan visar respondenternas svar mot Mc Gregors teorier.

Människan enligt Teori X	Människan enligt Teori Y
<ul style="list-style-type: none">• Ansvarslös• Otrygg ledare, inte närvarande• Maktutnyttjande	<ul style="list-style-type: none">• Utvecklar meningsfulla mål, växer i motgång• Är engagerad, fokuserad och kommunikativ• Ger arbetsgruppen frihet under ansvar, sätter gränser och skapar ramar• Har många idéer och bygger positiva ramar• Har en inspirerande vision och är förändringsbenägen

Figur 8. Mc Gregors teori om X och Y mot respondenterna.⁵²

Ledarskap med ett coachande förhållningssätt

Syftet med denna rubrik är att se om ledarna har kunskap och insikt i det coachande ledarskapet samt se om de utövar coaching i sitt ledarskap. Dessutom undersöks det hur det coachande ledarskapet påverkar medarbetarnas motivation. Detta analyseras utifrån motivationsteori samt coachingteori.

Coaching handlar framförallt om ett förhållningssätt där ledaren och organisationen stödjer sina medarbetare i att själva ta ansvar och engagera sig för att nå sina och företagets mål. För att ha ett coachande förhållningssätt krävs även att ledaren har ett aktivt lyssnande.⁵³ Samtliga respondenter ansåg sig ha de egenskaper som utgör grunden i det coachande ledarskapet. Bland annat svarade Catharina ”Jag ställer ofta frågor som får medarbetarna att tänka utifrån olika perspektiv och på så sätt finna en bra egen lösning”. Lars svarade ”jag involverar mina medarbetare och låter de vara delaktiga i de förändringsprocesser som sker i organisationen”.

⁵¹ Wolvén (2000), s. 123

⁵² Ibid (2000), s. 123

⁵³ Gjerde (2004), s. 101ff.

Egenskaper hos ledaren

De egenskaper som framkom vid intervjuerna var i hög grad likartade. Enligt intervjupersonerna bör en ledare:

- Lyssna
- Ställa öppna frågor
- Vara närvarande
- Vara nyfiken
- Vara trygg
- Vara empatisk
- Vara respektfull
- Vara tillitsfull

Med utgångspunkt från det coachande förhållningssättet och bland annat det aktiva lyssnandet bad jag deltagarna att utveckla just lyssnaregenskapen och fick då bland annat följande reflektioner kring vilka utmaningar som finns i lyssnandet:

”Jag kan ha svårt att låta bli att avbryta när jag blir otålig eller att försöka lyssna fastän jag egentligen inte har tid”

”Mitt problem kan vara att jag ofta hoppar in och fyller i det jag tror personen tänker säga”

”Jag kan i vissa fall tappa koncentrationen när personen pratar för länge eller om något som inte intresserar mig”

”Det händer ofta att jag associerar till mina egna erfarenheter och lösningar

Enligt Gjerde finns det tre olika nivåer på lyssnande, det vill säga inre lyssnandet, fokuserat lyssnande samt globalt lyssnande.⁵⁴ Utifrån det empiriska materialet vill jag fastslå att de ledare jag intervjuat utgår från ett inre lyssnande. Det vill säga att det som individen hör påminner om något personen själv upplevt och väntar då ivrigt på att själv få berätta sin historia. Risken är då stor att individen tappar fokus och slutar lyssna.⁵⁵ Dock menade majoriteten av intervjupersonerna att de är väl medvetna om problemet och att målet istället är att uppnå ett fokuserat samt globalt lyssnande. ”Att lyssna fördomsfritt och utan att tolka och värdera är en förutsättning som ledare” menade Peter medan Lars sa ”Jag upplever att vi har en god kommunikation med högt tak. Jag har jobbat mycket med detta. Förr sa mina medarbetare att jag med mitt kroppsspråk, visade vad jag tyckte när medarbetarna yttrade sig. Jag hade svårt att låta dem tala till punkt. Idag är jag en betydligt bättre lyssnare men jag jobbar fortfarande med det.”

Peter menar att ”coachande egenskaper är mer en fråga om attityd än verktyg” det vill säga att ”jag i alla möten med mina medarbetare har ett förhållningssätt som bygger på respekt, tillit och lyssnande”. I organisationen strävar de efter att bygga bra relationer som tidigare nämnts och ha en tydlig kommunikation. På det sättet menar ledarna att det blir lättare att driva förändringsprocesser och nå långsiktiga mål. Samtliga ledare vill mena att de använder sig av

⁵⁴ Gjerde (2004), s. 101ff

⁵⁵ Ibid (2004), s. 101

ett coachande förhållningssätt och anser att det underlättar betydligt då framförallt motivationen är av stor betydelse i organisationen. Lars menar att ”det krävs stor arbetsmotivation för att uppgifter ska genomföras och detta kan jag påverka genom ett coachande förhållningssätt”.

Motivation

Samtliga respondenter var överens om att deras beteende gentemot medarbetarna påverkar motivationen. Dock menade intervjupersonerna att motivationen var högre då de använde sig av ett coachande förhållningssätt, det vill säga då de exempelvis var mer stödjande och gav medarbetarna mer ansvar. I intervjuerna ställdes bland annat frågan: Vad tror du motiverar dina medarbetare? Här svarade Marie bland annat ”Ansvar är en viktig del i motivationen och att alla arbetar mot gemensamma mål”. Med det menar hon att målet är viktigt men att vägen dit kan se olika ut för olika medarbetare, det vill säga att det är medarbetarnas eget ansvar men att hon finns där som stöd och ger feedback samt uppmuntran. Detta kan fördelaktigt jämföras med det situationsanpassade ledarskapet som Svedberg beskriver i fyra steg. Målet är att medarbetarna ska bli självständiga samt självgående. På vägen dit finns dock ledaren i en stödjande roll för att lyfta den enskilde individen.⁵⁶

INSTRUERANDE→COACHANDE→STÖDJANDE→DELEGERANDE

I intervjuerna framkom det att ledarna hade uppmärksammat att när medarbetarnas blev motiverade på ett tillfredställande sätt gjorde de ett bättre arbete, vilket i sin tur genererade ett gott resultat för verksamheten. För att öka motivationen hos medarbetarna använder sig därför ledarna av olika tillvägagångssätt så som:

- Belöning
- Feedback på resultat
- Bra arbetsmiljö
- Lön
- Mer ansvar

Andra faktorer som även påverkar medarbetarnas motivation är, enligt ledarna, arbetskollegor, sociala aktiviteter samt att konflikter blir lösta.

Utifrån Hertzbergs modell som grundar sig på Maslows behovspyramid ger dessa faktorer och tillvägagångssätt ökad inre motivation. Dock menar han att vissa faktorer endast ger en arbetstillfredsställelse men motiverar inte medarbetarna såsom exempelvis lön.⁵⁷

⁵⁶ Svedberg (2007), s. 324

⁵⁷ Bruzelius & Skärvad (1995), s. 250

Slutsats och diskussion

Under detta kapitel diskuteras de slutsatser som fattats från resultatet. Utöver detta förs en avslutande diskussion kring den studie som genomförts samt ges läsaren förslag på vidare forskning kring det aktuella ämnet.

Slutsats

Då jag blickar bak på mitt syfte är den övergripande slutsatsen jag kan dra från denna studie att ledarna i en offentlig sektor, trots de fördomar som finns, använder sig av ett coachande förhållningssätt. Dock vill jag påpeka att det till viss del finns någon enstaka fallgrop i deras coachande ledarskap. Detta är en slutsats jag dragit utifrån det empiriska material jag fått in från respondenterna. Motivationen hos medarbetarna som också var avsedd att undersökas i denna kvalitativa studie påvisades vara hög då ledarna använde sig av ett coachande förhållningssätt.

Diskussion

Ledarskap och olika förhållningssätt har de senaste åren debatterats flitigt. Framförallt finns det synnerligen mycket fördomar kring den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn blir ofta förknippad med byråkrati och Wolvén hävdar till och med att den formen av organisation kommer dö ut.⁵⁸ Rykten som florerar idag menar dock att ledarna i en offentlig sektor är bland annat lata, inte närvarande samt omotiverade.

Jag har i min studie undersökt om de fördomar stämmer i en offentlig sektor och valt ut fyra chefer som jag intervjuat. Jag har utgått från det coachande förhållningssättet, som i dagens samhälle används av många ledare inom den privata sektorn men som fördomarna säger, som tidigare skrivit, inte används i en offentlig sektor. Då den offentliga sektorn innefattar flertalet organisationer är jag väl medveten om att min slutsats inte är statistiskt signifikant. Studien har dock kommit att visa att även ledarna i en offentlig sektor använder sig av ett coachande förhållningssätt och att alla mina respondenter motsäger sig fördomarna vilket även gör att Wolvéns teori inte är så trolig. Dock vill jag påpeka att respondenterna i min studie är väl medvetna om och även använder sig av det coachande förhållningssättet men möjligtvis inte alltid har förmågan att agera fullt ut på det sättet. Bland annat anser jag att de motsäger sig i lyssnandet som enligt Gjerde är den viktigaste egenskapen i ett coachande förhållningssätt.⁵⁹

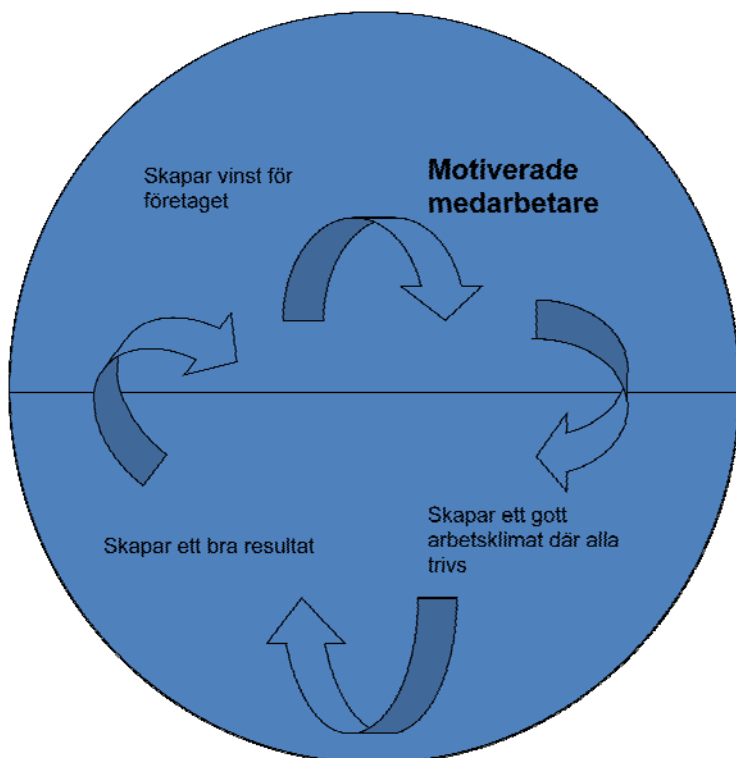
Ledarna är dock medvetna om detta faktum men har inte alltid förmågan att agera utifrån ett fokuserat lyssnande. Vad som händer är att de försöker lyssna, ibland till och med ger sken av att låtsas lyssna, lyssnar men tolkar och värderar det som sägs etc. Detta anser jag påverkar deras förmåga att då verkligen agera med ett coachande förhållningssätt. Kunskapen om vad som är viktigt finns där men förmågan matchar inte alltid den kunskapen. Ledarna ser sig själva som coachande, de har de egenskaper som krävs, det vill säga bland annat empati, intresse för andra människor, nyfikenhet, trygghet, intuition men just lyssnandet blir en fallgrop för respondenterna. Utan det fokuserade lyssnandet är det svårt att kunna

⁵⁸ Wolvén (2000), s. 247

⁵⁹ Gjerde (2004), s. 101

vidmakthålla ett coachande förhållningssätt hela vägen, i ett enskilt samtal, i ett gruppmöte på kort eller lång sikt.

Av egen åsikt är detta positivt då jag vill mena att ett coachande förhållningssätt är något organisationer tjänar på i längden. Detta på grund av att det skapar bra förutsättningar för bland annat motivation och detta genererar i längden vinst för företaget. Modellen nedan visar min tanke kring motivationen och hur den driver företaget framåt.



Figur 9. Egen modell kring motiverade medarbetare⁶⁰

Då medarbetarna inte är motiverade menar jag att de lägger energi på oväsentliga saker och i slutändan kostar detta mycket pengar för företaget. Detta kan vara småsaker som klagande i korridorerna samt baktalning om sina kollegor.

I en organisation där ledaren inte lyckas skapa ett motiverande klimat skapas ”läckage” och organisationen tappar energi. Genom ett coachande förhållningssätt anser jag att man kan skapa mycket goda förutsättningar för dels trivsel men även för att få medarbetare att växa och ta eget ansvar. I en omotiverad miljö ökar risken att medarbetarna blir mer passiva, blir offer och blir mindre förändrings- och utvecklingsbenägna.

Hertzberg menade i sin teori om den inre samt yttre motivationen att lön är något som inte motiverar medarbetarna utan istället enbart ger en hög arbetstillfredsställelse.⁶¹ Detta är något

⁶⁰ Egenbildad modell

⁶¹ Bruzelius & Skärvad (1995), s. 250

Kristina Wennberg
Lunds Universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

jag inte är enig med då jag anser att lön är något som ger en ekonomisk trygghet. Lön är en belöning som gör att medarbetarna vill nå högre mål. Mina respondenter menade likaså och angav även det som ett tillvägagångssätt för att öka motivationen. Att Hertzberg utgått från att lön bara ger arbetstillfredsställelse kan å andra sidan bero på att medarbetare inte alltid vill kännas vid lönen utan att de i somliga fall väljer att säga att de drivs av utvecklingen.

Enligt mig är det viktigt, utifrån Hertzberg modell, att kunna motivera sina medarbetare med en jämn fördelning både från den yttre samt inre motivationen. Fysisk miljö ger säkerligen hög arbetstillfredsställelse men kan även det motivera medarbetarna till att nå mål och skapa bra resultat.

Förslag till framtida studier

Under denna rubrik ges förslag på framtida studier.

- En intressant komplettering är även att undersöka medarbetarnas uppfattning kring ledarskapet samt att se om de blir motiverade utifrån ett coachande ledarskap.
- Vidare är att studera ledarskapet i en privat sektor och jämföra med den offentliga sektorn. Det vill säga om det skiljer sig anmärkningsvärt.
- Ytterligare en intressant aspekt är att studera om ledarskapet skiljer sig utifrån ett coachande samt ett lösningsfokuserat förhållningssätt i en offentlig eller privat sektor.

Kristina Wennberg
Lunds Universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Referenser

Bruzelius, L.H & Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Cohen, L, Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. 6th ed.
London: Routledge

Ericsson-Zetterqvist, U & Styhre, A. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Malmö:
Liber

Frejes, A & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB

Gjerde, S. (2004). *Coaching. Vad-varför-hur*. Studentlitteratur: Lund

Heide, M, Johansson, C & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Malmö:
Liber AB

Kvale, S (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund

Patel, R & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planer, genomföra och
rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Svedberg, L (2007). *Gruppsykologi- om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund:
Studentlitteratur AB

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund:
Studentlitteratur

Kristina Wennberg
Lunds Universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Bilaga – Intervjuguide

Ledarskap

- Vad är ledarskap? (hur definierar du ordet ledarskap)
- Vad är en bra ledare?
- Tycker du att det är någon skillnad mellan att vara chef och på att vara ledare?
- Vilka egenskaper som ledare anser du dig ha och vara bra på?
- Vad tycker du kännetecknar ett gott ledarskap? Respektive ett mindre bra ledarskap?
- Hur upplever du ditt ledarskap?
- Beskriv en situation då ditt ledarskap fungerat bra respektive mindre bra?
- Hur arbetar du för att förbättra ditt ledarskap?

Motivation

- Vad tror du motiverar dina medarbetare?
- Vad gör du för att få dina medarbetare att trivas?
- Vad är det som motiverar dig som ledare?

Relationen till medarbetarna/Kommunikation

- Ger du dina medarbetare individuella mål att sträva efter?
- Känner du att du förändrar ditt sätt att leda vart efter gruppen/individerna utvecklas?
- Anser du att kommunikation och ledarskap hör ihop? Motivera.
- Upplever du att du och dina medarbetare har en god kommunikation (att ni kan prata öppet om saker och ting)?
- Arbetar du för att uppnå god personlig kontakt med dina medarbetare? I så fall hur?

Lyssnande

Hur lyssnar du? Exempelvis när du ej har tid.