



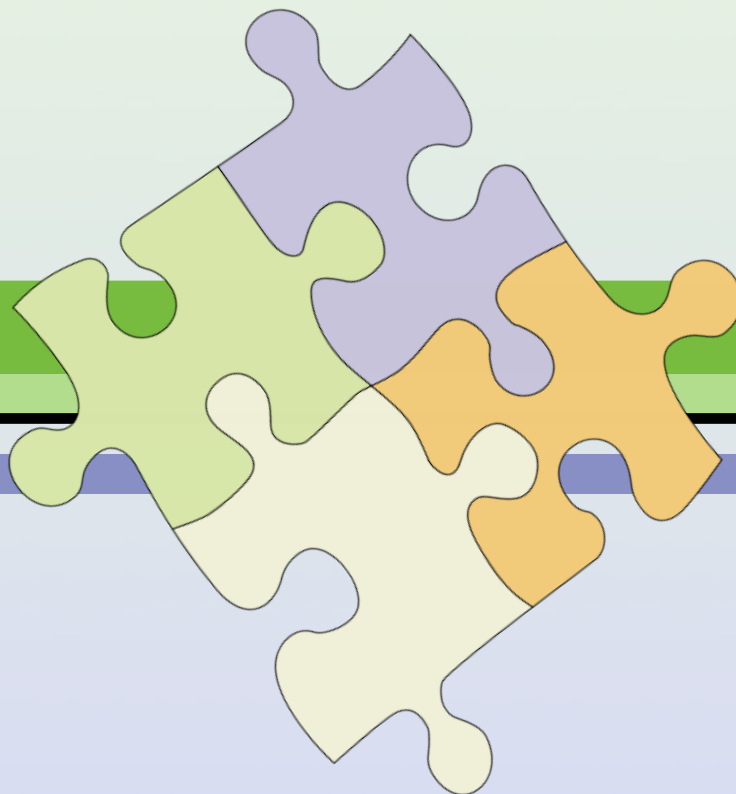
LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

# Coacha för hälsa

*- En studie av ett hälsofrämjande ledarskapsverktyg*



Sofie Hyllén & Hannah Kleiner



Handledare:  
Pavla Kruzela  
Lars Nordgren

Magisteruppsats  
SMTX07  
VT2010

# SAMMANFATTNING

- Titel:** Coacha för hälsa.- *En studie av ett hälsofrämjande ledarskapsverktyg.*
- Kurs:** SMTX07, Magisteruppsats i Service Management, 15 högskolepoäng
- Författare:** Sofie Hyllén och Hannah Kleiner
- Handledare:** Pavla Kruzela och Lars Nordgren
- Nyckelord:** Coaching, ledarskap, hälsofrämjande, delegering, empowerment, Human Resource Management.
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att ur ett ledarskapsperspektiv beskriva *hur* ett coachande förhållningssätt används som ett verktyg för att skapa friska arbetsplatser.
- Frågeställning:** *-På vilket sätt kan ett coachande förhållningssätt, som synsätt i ledarskap inom organisationer, kopplas samman med HRM för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser?*  
*-Hur används begreppen i det "coachande förhållningssättet" på de undersökta arbetsplatserna?*
- Metod:** Undersökningen har genomförts med ett abduktivt arbetssätt genom en fallstudie. Tio semistrukturerade kvalitativa intervjuer har utförts.
- Empiri:** 10 intervjuer av chefer och medarbetare genomfördes på IKEA, Swedbank samt Posten.
- Slutsats:** Uppsatsen har genom skapandet av Pusselbitsmodellen belyst sambanden mellan synsätten coaching, HRM, hälsofrämjande ledarskap och friska organisationer. Vår empiriska studie har visat hur chefer i serviceorganisationer arbetar med det coachande förhållningssättet genom begreppen; medarbetarfokus, närvaro, kommunikation, återkoppling som ger motivation, utveckling och välmående. Slutsatsen vi kan dra är att ledare genom att använda sig av ett coachande förhållningssätt ger medarbetarna större ansvar, uppmärksamhet och bättre utvecklingsmöjligheter. Dessa är samtliga faktorer som skapar bättre välmående och hälsa på arbetsplatsen.

# ABSTRACT

- Title:** Coaching for health. - *A study concerning healthpromoting leadership.*
- Level:** SMTX07, One Year Master Dissertation in Service Management, 15 ECTS-points
- Authors:** Sofie Hyllén och Hannah Kleiner
- Advisors:** Pavla Kruzela och Lars Nordgren
- Key words:** Coaching, Leadership, Health Promotion, Delegation, Empowerment, Human Resource Management.
- Purpose:** The purpose of this dissertation is to, through a leadership perspective, describe how a coaching- founded way to lead creates healthier work places.
- Questions formulated:**  
*-In what way can a coaching-founded way to lead correlate with HRM in order to create health promoting workplaces?*  
  
*-How are the correlating concepts within this way to lead used at the workplaces in our case study?*
- Methodology:** A single-case study was carried out with an abductive approach. Ten semi-structured qualitative interviews was made and analysed.
- Empirical foundation:** The ten individual interviews were made with managers and employees at IKEA, Swedbank as well as Posten.
- Conclusion:** The dissertation presents the correlations between coaching, HRM, health promoting leadership and healthy organizations through the Jigsaw Model. The case study shows not only the correlations but how managers in service organizations use the concepts which create this correlation. These are human resource focusing, presence, communication and feedback that give motivation, development and well-being. The conclusion is that leaders who use a coach-founded way of leading give their employees more responsibility, attention and better development opportunities. These factors all create well-being and health at work.

## *Ett stort tack...*

Vill vi ge våra intervjupersoner på IKEA i Helsingborg och Älmhult, Swedbank och Posten i Helsingborg för att ha delgivit oss sina erfarenheter och uppfattningar och därigenom gjort denna uppsats genomförbar.

Vi riktar även ett stort tack till våra kunniga handledare Pavla Kruzela och Lars Nordgren vid institutionen för Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet som med sin kunskap och stöd guidat oss på vägen från start till mål.

Tack!

*Helsingborg, maj 2010*

*Sofie & Hannah*



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Det nya ledarskapet	7
1.2 Därför skrivs uppsatsen	9
1.3 Uppsatsens syfte & frågeställningar	10
1.4 Avgränsningar	11
1.5 Disposition	12
<b>2. Så har vi gått tillväga</b>	<b>13</b>
2.1 Förförståelse & objektivitet	13
2.2 Val av ansats	14
2.3 Så lades den teoretiska grunden	15
2.4 Insamling av empiriskt material	16
2.5 Val av organisationer & intervjupersoner	18
2.6 Sammanfattande tankar kring uppsatsens genomförande	19
<b>3. Hälsofrämjande genom coaching</b>	<b>20</b>
3.1 Human Resource Management	20
3.1.1 Delaktighet	23
3.2 Coaching	24
3.2.1 Det coachande förhållningssättet	26
3.3 Hälsofrämjande ledarskap	28
3.3.1 Kommunikation för hälsa	30
3.3.2 Betydelsen av självinsikt	30
3.3.3 Eget ansvar för hälsa	31
3.4 Den friska organisationen	32
3.5 Det här tar vi med oss	33
<b>4. Så pusslas teorierna samman</b>	<b>34</b>
4.1 Länken mellan coachande förhållningssätt & HRM	34
4.2 Coachande förhållningssätt i hälsofrämjande ledarskap	35
4.3 Summering	36
4.3.1 Pusselbitsmodellen	37
<b>5. Det coachande förhållningssättet på arbetsplatsen</b>	<b>38</b>
5.1 Relationen är grunden	38
5.1.1 Jämställdhet	39
5.1.2 Öppenhet & förtroende	40
5.2 Att styra mot det större målet	41
5.3 Så skapas utveckling	43

5.4 Lyssnande	45
5.5 Empowerment & delegering	46
5.6 Det är viktigt med återkoppling	49
5.7 Belöningar- en del av HRM	50
5.7.1 Sociologiska belöningar	51
5.7.2 Psykologiska belöningar	52
5.8 Utveckling	53
5.9 Hälsa genom coaching	54
5.9.1 Motivation som hälsofrämjande	55
5.10 Summering	56
<b>6. Effekten av coachande förhållningssätt som hälsofrämjande</b>	<b>57</b>
6.1 Slutsatser	57
6.1.1 Pusselbitsmodellen version 2	59
6.2 Bidrag till forskningen	60
6.3 Generaliserbarhet	61
6.4 Det finns mer att ta reda på	61
<b>7. Källförteckning</b>	<b>62</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>66</b>

# 1. INLEDNING

*I uppsatsens första kapitel kommer bakgrunden till ämnesvalet att redogöras för. Här introduceras även det kunskapsgap vi upplever finns mellan ett coachande förhållningssätt och dess relation till hälsofrämjande ledarskap. Därefter presenteras uppsatsens syfte samt de frågeställningar vi avser att besvara. Uppsatsens upplägg tydliggörs slutligen med hjälp av avgränsningar och disposition.*

---

## 1.1 Det nya ledarskapet

Ledare står inför allt större utmaningar då det traditionella chefskapet som länge dominerat i högre grad har blivit ett ledarskap. Chefer söker ordning, stabilitet och effektivitet medan ledare strävar efter flexibilitet, nyskapande och anpassning. Ledare fokuserar på individerna i organisationen och cheferna på resultatet.<sup>1</sup> Ett skifte i fokuseringen från resultat till medarbetarnas förmåga att nå uppsatta mål kräver att chefer kan stötta och utveckla sina medarbetare till effektivt arbete. Det gäller för ledare att kunna lyssna till sin omgivning och fånga upp de signaler som pågår runt dem.<sup>2</sup> 2000-talets organisationer är de första där chefer inte nödvändigtvis måste ha en djupare kunskap än sina anställda<sup>3</sup>. Ledare bör istället besitta förmågan att kunna delegera arbetsuppgifter vidare till sina medarbetare för att de ska utvecklas i sitt arbete<sup>4</sup>. I takt med att större fokus läggs på ett medarbetarinriktat styrsätt blir betydelsen av ett bra ledarskap stor. Det kan ses som en förutsättning för att en verksamhet ska kunna skapa arbetsplatser där medarbetare trivs och utvecklas. Kan ledare skapa ett medansvar genom delegering till sina anställda kan hälsa främjas på arbetsplatsen.<sup>5</sup> Ledares betydelse för välmående arbetsplatser är vetenskapligt bevisat genom en undersökning gjord på Mälardalens Högskola, där utvecklingsinriktat ledarskap visat sig skapa bättre klimat och hälsa bland personalen.<sup>6</sup>

Redan 2003 beräknades den svenska ohälsan kosta 300 miljarder kronor varje år.<sup>7</sup> Forskning som visar ökade kostnader för sjukskrivningar och effektivitetsnedsättning på grund av ohälsa

---

<sup>1</sup>Yukl, Gary. (2006). *Leadership in organizations*. Sjätte upplagan. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc. s. 5.

<sup>2</sup>Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap om roller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber. s. 47.

<sup>3</sup>Ibid. s. 47.

<sup>4</sup>Taejun, Cho. & Faerman, Sue R. (2010). *An Integrative Approach to Empowerment*. Public Management Review. Vol. 12. Nr. 1 s. 33-52.

<sup>5</sup>Angelöw, Bosse. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur. s. 64-65

<sup>6</sup>Åkerlind, Ingemar; Ljungblad, Cecilia. & Granström Fredrik. (2010). *Verksamhetsstyrning, arbetsmiljö och hälsa i kommunal vård och omsorg*. Projektsammanfattning; Mälardalens Högskola, Eskilstuna Västerås.

<sup>7</sup>Johnsson, Johnny; Lugn, Anders & Rexed, Birger. (2003). *Långtidsfrisk. Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Stockholm: Ekerlids Förlag. s.17-20.

har fått organisationer att uppmärksamma problematiken. Människor lever med ökad stress och press i arbetslivet, vilket ställer högre krav på deras prestationer.<sup>8</sup> En ökning av organisationers förändringstakt tillsammans med förflyttningar och omorganiseringar gör att ångest och depression blir vanligare på arbetsplatser. Att se till den mentala hälsan blir därför betydande för ledare och kunskaper om människans psykologi i arbetslivet har blivit en integrerad del i arbetsmiljöarbetet.<sup>9</sup> Arbetet med den mentala hälsan på arbetsplatsen uppmärksammades ytterligare i juni 2008 då EU beslutade om fördraget för mental hälsa och välbefinnande. Fördraget innefattade agerandet kring den allmänna mentala hälsan för medlemsländerna, där arbetsplatsen lyftes fram som ett av de fem områden som borde förbättras. Betydelsen av arbetsplatsen och dess påverkan på människans liv är uppenbar och EU menar därför att det krävs ett ledarskap som främjar mental hälsa och välmående på arbetsplatsen.<sup>10</sup> "Arbetet har tagit en alltför stor plats i alltför många människors liv till ett alltför högt personligt pris", skriver Whitmore (2002), och tydliggör betydelsen av balans mellan arbete och andra ting som familj, fritid samt hälsa. Författaren menar vidare att coaching är ett mjukt sätt att försöka höja medvetenheten om den existerande obalansen för den som coachas, vilket blir gynnsamt både för deras arbete och fritid.<sup>11</sup>

Det kunskapsrika servicesamhället kräver ett ledarskap som motiverar och inspirerar sin personal. Det handlar om att skapa relationer och utveckla kompetenser inom organisationen, vilket gör att chefer i allt högre grad beskrivs som coacher.<sup>12</sup> Genom att chefer använder sig av coachingprinciper för att leda blir kvaliteten på arbetet högre och de anställda utvecklas genom att själv ansvara för lösningen.<sup>13</sup> Organisationer får allt större insikt i coachingens effekter, inte bara individer utan även hela organisationer förändras med coaching genom utveckling av medarbetarna. Detta har gjort att ord som *corporate* och *executive coaching* har uppkommit.<sup>14</sup> Begreppen innebär vägledning mot organisatoriska mål med hjälp av intern eller extern coaching, där verksamhetens vision, strategi och värderingar beaktas.<sup>15</sup>

---

<sup>8</sup> Ericsson, Björn. (2007). *Att leda en frisk och framgångsrik organisation*. Jönköping: Brain Books AB. s. 24.

<sup>9</sup> Elander, Cecilia. (2010). *Psykisk hälsa i fokus på jobbet*. Sunt liv. 4 mars 2010. Tillgänglig:<  
<http://www.suntliv.nu/Amnen/Psykosocial-arbetsmiljo/Psykisk-halsa-i-fokus-pa-jobbet/>. (Läst 100324)

<sup>10</sup> Europeiska Unionen. *European Pact for Mental Health and Well-being*. Tillgänglig:<  
[http://ec.europa.eu/health/ph\\_determinants/life\\_style/mental/mental\\_health\\_workplace\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/mental_health_workplace_en.htm). (Läst:100324).

<sup>11</sup> Whitmore, John. (2002). *Nya Coaching för bättre resultat*. Tredje upplagan. Jönköping: Brain Books AB. s. 12.

<sup>12</sup> Gjerde, Susan. (2004). *Coaching. vad-varför-hur*. Lund: Studentlitteratur. s. 242.

<sup>13</sup> Whitmore, J. (2002). s. 31-32.

<sup>14</sup> Coachbranschen.se. *Fakta om coaching*. Tillgänglig:<  
[http://www.coachbranschen.se/?page\\_id=10](http://www.coachbranschen.se/?page_id=10). (Läst 100330).

<sup>15</sup> BREFI group. *Corporate coaching for teams and individuals in organisations*. Tillgänglig:<  
[http://www.brefigroup.co.uk/coaching/corporate\\_coaching.html](http://www.brefigroup.co.uk/coaching/corporate_coaching.html). (Läst:100520).



## 1.2 Därför skrivs uppsatsen

I genomsnitt kommer endast 40 % av individers fulla potential till uttryck på en arbetsplats. Blockeringarna som hindrar potentialen är oftast hämmande strukturer och metoder, bristen på uppmuntran och valmöjligheter samt ledarskapsstilen på det rådande företaget.<sup>16</sup> Hälsa på arbetsplatsen blir en allt viktigare faktor för organisationer och det är främst de ekonomiska fördelarna som lyfts fram som konkreta resultat vid arbete mot friskare arbetsplatser. Dessa fördelar har även blivit ett sätt att motivera ledningar om förtjänsterna med arbetet för att sälja in hälsofrämjande tjänster till de anställda. Exempel på sådana tjänster är motions- och friskvårdsförmåner där arbetsgivare kan erbjuda sin personal skattefri ersättning för friskvårdsaktiviteter av enklare slag.<sup>17</sup> Detta visar att även staten uppmärksammar arbetet mot hälsofrämjande arbetsplatser. Som kort behandlades i föregående avsnitt är coaching ett verktyg som blir allt vanligare inom ledarskapsdiskursen. Idag går det att finna coacher inom allt från IT, företagsstrategi till privata relationer och andlighet. Coachingutbildningarna liksom antalet heltidsarbetande coacher i världen ökar varje år.<sup>18</sup> Coaching har blivit ett etablerat arbetssätt som enligt en undersökning gjord av PricewaterHouseCoopers år 2008 omsatte 10 miljarder kronor, varav 2 % i Sverige, och är en snabbt växande bransch.<sup>19</sup> Användningen av coaching som ett generellt verktyg genererar enligt litteraturen en mer motiverad och utvecklad individ med ökad handlingsförmåga.<sup>20</sup>

Under de senaste åren har ett flertal uppsatser skrivits i ämnet hälsofrämjande ledarskap, där de lyfter problematiken om begreppet som komplext beskrivet i litteraturen. Det framhålls att hälsofrämjande ledarskap ”/.../handlar om att stödja och uppmuntra medarbetare till att öka kontrollen över sin egen hälsa”<sup>21</sup> samt att dessa ledare bör skapa arbetsglädje och engagemang.<sup>22</sup> I litteratur som behandlar hälsofrämjande ledarskap ligger fokus på definitionen samt att påvisa de positiva effekterna som begreppet medför, dock finns där en avsaknad i *hur* ledare kan tillämpa detta på sina arbetsplatser. Legge (2005) belyser samma problematik

---

<sup>16</sup> Whitmore, J. (2002). s. 23-24.

<sup>17</sup> Skatteverket. Tillgänglig:<<http://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner/personalvard/motionannanfriskvard.4.18e1b10334ebe8bc80004376.html>. (Läst: 100407).

<sup>18</sup> Kadkhodaian, Ray. & Kadkhodaian, Jean. *The Facts About Coaching*. Tillgänglig:<<http://www.selfgrowth.com/articles/Kadkhodaian3.html>. (Läst: 100330).

<sup>19</sup> Coachbranschen.se. *Fakta om coaching*. Tillgänglig:< [http://coachnews.se/?page\\_id=10](http://coachnews.se/?page_id=10) (Läst 100330).

<sup>20</sup> Whitmore, J. (2002). s. 23-24.

<sup>21</sup> Karlsson, Jenny & Karlsson, Sofie. (2009). *Med fokus på hälsan. En teoretisk studie kring det hälsofrämjande ledarskapet*. Magisteruppsats. Institutionen för Service Management, Lunds Universitet.

<sup>22</sup> Juliusson, Katja. (2005). *Vad är hälsofrämjande ledarskap? En empirisk studie av ledarskapet sett ur ett hälsoperspektiv*. Examensarbete. Hälsa och samhälle, Malmö Högskola.

inom ämnet Human Resource Management, nedan kallat HRM. Författaren menar vidare att implementeringen av HRM i organisationer till största delen handlar om ett pragmatiskt tänk hos ledaren i stället för en strategisk plan för utförandet.<sup>23</sup>

Vi ser ett kunskapsglapp i att ledarskap inte behandlas i högre grad inom HRM-synsättet som skulle kunna besvara frågan om hur det coachande förhållningssättet kan kopplas till hälsofrämjande ledarskap för att därmed få en friskare arbetsplats. Delaktighet, motivation och utveckling är exempel på begrepp som återkommer inom både coaching och skapandet av friska organisationer genom hälsofrämjande ledarskap. Uppsatsen ämnar därför att med hjälp av en litteraturstudie och empirisk undersökning ytterligare belysa länken mellan coaching som verktyg och skapandet av friska arbetsplatser där medarbetare har motivation till att utvecklas. Uppsatsen syftar även till att belysa hur ledare kan använda sig av coachingverktyget samt vad det övrigt resulterar i.

### 1.3 Uppsatsens syfte & frågeställningar

Vårt syfte är att, ur ett ledarskapsperspektiv, beskriva *hur* ett coachande förhållningssätt används som ett verktyg för att skapa friska arbetsplatser.

Genom uppsatsen ämnar vi besvara nedanstående två frågeställningar;

- *På vilket sätt kan ett coachande förhållningssätt, som synsätt i ledarskap inom organisationer, kopplas samman med HRM för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser?*

För att kunna bidra till en vidare förståelse kring resultatet av ett coachande förhållningssätt i ledarskapet försöker vi med ovanstående frågeställning belysa de överensstämmande begreppen inom berörda synsätt och modeller genom en teoretisk analys.

- *Hur används begreppen i det coachande förhållningssättet på de undersökta arbetsplatserna?*

För att få svar på *hur* ledare kan använda ett coachande förhållningssätt i deras vardag ställs behandlade synsätt och modeller mot resultatet av vår empiriska undersökning.

---

<sup>23</sup> Legge, Karen. (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. New York;Palgrave Macmillian s. 358.

## 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa uppsatsens omfattning till att studera det *coachande förhållningssättet* som ett ledarskapsverktyg. Begreppet har sin utgångspunkt i coaching, men är till viss del anpassat. I uppsatsen definierar vi coachande förhållningssätt som ett verktyg för att uppmuntra och stödja en medarbetare eller ett team så att de själva kan utveckla sitt sätt att tänka, vara och lära, för att nå viktiga personliga och/eller organisationsmässiga mål.<sup>24</sup> Vi menar att det coachande förhållningssättet kan utövas av alla sorters chefer, då det inte kräver någon legitimation. Det kräver inte heller en helt jämställd relation mellan coach och adept, vilket den regelrätta coachingen gör. Vi menar att det coachande förhållningssättet är en modifikation av verktyget coaching som kan utövas av chefer i deras vardag. Då uppsatsen skrivs inom ämnet Service Management har vi valt att enbart fokusera på chefer inom serviceorganisationer i Sverige. Uppsatsen utgår från ett HRM-perspektiv där medarbetarnas roll och synen på dem som nyckeln i konkurrenssituationer står i fokus i ledarskapet.<sup>25</sup> Det har gjort att vi även valt att intervjua medarbetarna på de undersökta arbetsplatserna trots att uppsatsen som ovan nämnt har ett ledarskapsperspektiv. Genom medarbetarnas svar har vi kunnat se vilka effekter de intervjuade chefernas sätt att leda har haft.

Vårt fokus ligger på det *hälsofrämjande ledarskapet* och då begreppet har visat sig vara svårdefinierat använder vi oss av Karlsson och Karlsson (2009):s magisteruppsats där de menar att begreppet ”*handlar om att stödja och uppmuntra medarbetare till att öka kontrollen över sin egen hälsa*”.<sup>26</sup> Resultatet av ett hälsofrämjande ledarskap är en *frisk organisation* och med begreppet menar vi en verksamhet som ”*.../kan tillvarata och utveckla ledares och medarbetares engagemang och kompetens i syfte att uppnå uppställda mål*”.<sup>27</sup> Slutligen för att definiera begreppet hälsa använder vi oss av WHO:s definition där det beskrivs som ”*ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande*”.<sup>28</sup>

Genomgående i uppsatsen särskiljs ej begreppen chef och ledare utan används växelvis för att skapa nyanser i texten.

---

<sup>24</sup> Jfr Berg, Morten Emil. (2006). Coaching- att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur. s. 15.

<sup>25</sup> Lindmark, Anders. & Önnevik, Thomas. (2006). Human Resource Management. Organisationens hjärta. Lund: Studentlitteratur. s. 22.

<sup>26</sup> Karlsson, J. & Karlsson, S. (2009). s. 45.

<sup>27</sup> Ericsson, B. (2007). s.13.

<sup>28</sup> WHO, fritt översatt. (2007). Tillgänglig:< <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/en/>. (Läst:100408).

## 1.5 Uppsatsens uppbyggnad



## 2. SÅ HAR VI GÅTT TILLVÄGA

*Följande kapitel redogör för uppsatsens arbetsgång och har som funktion att tydliggöra de val som legat till grund för arbetets utfall. Här redovisas vår förförståelse, val av metod samt hur insamlingen av teoretiskt och empiriskt material har utförts. Slutligen reflekterar vi kring de faktorer som påverkat uppsatsens resultat. Detta för att skapa grundläggande förståelse inför fortsatt läsning.*

---

### 2.1 Förförståelse & objektivitet

Vår bakgrund som jämnåriga med ett flertal år av Service Management-studier ger oss ett gemensamt synsätt och påverkar till viss del vårt arbete. Förkunskaperna i ämnet Service Management har även bidragit till uppsatsens avgränsning, då vårt tankesätt har influerats av ämnet och dess fokus på relationsskapande samt intern marknadsföring<sup>29</sup>. Då vi tidigare studerat coaching gick vi in i undersökningen med förkunskaper i ämnet, vilket gjorde att vi kunde fördjupa oss i högre grad. Vi ser oss själva som *hermeneutiker* som använde vår förförståelse som instrument när vi försökte skaffa oss så mycket material som möjligt, både genom att läsa in oss på teorier och samla in empirisk data<sup>30</sup>. Denna förförståelse är ett samspel mellan vår förståelse, tolkning och förklaring av allt insamlat material<sup>31</sup>. Tolkning och reflektion är något som kännetecknar en reflekterande forskning där alla referenser till vår empiri är tolkningsresultat och inte kan stå i entydig relation till ”verkligheten”, det vill säga allt utanför fallstudien. Reflektioner kring våra tolkningar ger dock den kvalitet som krävs för att ge vår empiriska forskning ett värde.<sup>32</sup>

Att vara värderingsfri i sitt undersökande arbete är komplicerat då varje undersökning kräver fokusering på ett visst ämne, vilket i sin tur gör att någon del alltid förbises<sup>33</sup>. Att helt kunna vara objektiv blev därför en svårighet, men var något vi eftersträvade i största möjliga mån. Vår medvetenhet om detta tillsammans med öppenheten genom detta kapitel gör att vi anser oss kunna hålla hög trovärdighet i vårt arbete<sup>34</sup>.

---

<sup>29</sup> Jfr. Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber. s. 216

<sup>30</sup> Jfr. Gustavsson, Bengt. "Grundad Teori"; i Gustavsson, Bengt. (red). (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. s. 216

<sup>31</sup> Jfr. Ödman, Per-Johan. "Hermeneutik och forskningspraktik"; i Gustavsson, Bengt. (red). (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. s. 76

<sup>32</sup> Jfr. Alvesson, Mats. & Skoldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur. s.12.

<sup>33</sup> Jfr. Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur. s. 491-492.

<sup>34</sup> Jfr. Lundahl Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. s. 74-75.

## 2.2 Val av ansats

Uppsatsen bygger på en abduktiv ansats, vilken ofta är den metod som används vid fallstudier som denna.<sup>35</sup> Vi har utgått från teorier i området för att skaffa oss förväntningar om vad undersökningen skulle kunna resultera i innan genomförandet av den empiriska undersökningen<sup>36</sup>. Vi upptäckte efter studerande av litteratur kring coaching och hälsofrämjande ledarskap det kunskapsglapp vi ansåg borde undersökas, vilket vidare ledde fram till uppsatsens syfte och frågeställningar<sup>37</sup>. Därefter letade vi i diskursen gällande kända ledarskapsverktyg, som HRM, för svar på våra funderingar kring vår första frågeställning. Det visade sig att mycket av litteraturen utgick från tankar kring vad en ledare kan göra för att skapa motivation och förebygga hälsa i den verksamma enheten, men alltför sällan hittade vi svaret på frågan *hur*? Vi ansåg det vara av yttersta vikt för ledare i framtiden att få ytterligare vägledning i ämnet coaching på arbetsplatsen. Detta då coaching verkar bidra med förutsättningar för framgång enligt litteraturen. Det presenteras både för- och nackdelar gällande att ledare ska verka som coacher, vilket gett oss en intressant inriktning på vår översikt som ytterligare förändrade vårt syfte till det nuvarande. Vi kunde inte inledningsvis konstatera att coaching kunde användas fullt ut av ledare, men var ändå nyfikna på *hur* ledare som säger sig använda verktyget verkligen gör det. Vi såg att mycket av det HRM önskar att uppnå är detsamma som coaching ger. Trots detta hittade vi endast ett fåtal författare som inkluderar coaching i HRM, vilket är något vi vill tillföra med denna uppsats.

För att skapa ytterligare förståelse för det kunskapsglapp vi funnit i litteraturen gjorde vi därefter en empirisk insamling. Därigenom blev metoden abduktiv, en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Detta då vi under processens gång utökade det empiriska området successivt samtidigt som vi avsett att revidera teorierna i ämnet<sup>38</sup>. Vi ansåg att en kvalitativ ansats för uppsatsen var aktuell, då den fokuserar på beskrivningar av situationer och miljöer runt individen i undersökningen och ger en öppen och nyanserad bild av kontexten. Kvalitativa undersökningsmetoder har närhet till objektet, vilket också har kritiserats starkt då forskaren kan uppslukas av forskningsobjektets verklighetsbild.<sup>39</sup> Då vi undersökte ett fält där varje individs metoder kring ämnet är just vad vi vill få svar på, såg vi inget problem i detta.

---

<sup>35</sup> Jfr. Alvesson, M. & Sköldberg, K.(1994) s.42.

<sup>36</sup> Jfr. Jacobsen, D I. (2002). s.34.

<sup>37</sup> Jfr. Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur. s. 26-27.

<sup>38</sup> Jfr. Alvesson, M. & Sköldberg, K.(1994). s.42.

<sup>39</sup> Jfr. Jacobsen, D I. (2002). s. 46-47.

## 2.3 Så lades den teoretiska grunden

Vid uppstarten av vårt arbete samlades teoretiskt material in utifrån sökorden coaching, hälsofrämjande, frisk organisation, ledarskap samt HRM. Vi läste övergripande flera uppsatser inom ämnena coaching och hälsofrämjande ledarskap för att få en uppfattning om vad som tidigare skrivits. Som hjälp vid insamlingen av materialet använde vi de elektroniska bibliotekstjänsterna ELIN och LOVISA för att få tag på vetenskapligt publicerade artiklar samt relevant tryckt litteratur. Vidare använde vi tidskrifter och hemsidor från större organisationer för att skapa ytterligare förståelse och bakgrund till vår uppsats. Vi eftersträvade genomgående att ha ett kritiskt förhållningssätt till använda teoretiska källor. Efter insamlingen gjordes genomgångar av materialet för sammanställning utifrån rubriker som grundade sig i sökorden.

Christian Grönroos bok *Service Management och marknadsföring* innefattas i vår tidigare kurslitteratur och har givit uppsatsen ett perspektiv på medarbetarfokus genom den interna marknadsföringen. Litteratur inom ämnet HRM kommer huvudsakligen från Anders Lindmark & Thomas Örneviks *Human Resource Management, Organisationens hjärta*, som har hjälpt oss att förstå de grundläggande faktorerna i ämnet. Grunderna inom coachingämnet behandlades genom användning av boken *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life* av Laura Whitworth et.al. För att koppla coaching till arbetsplatsen har vi använt oss av Morten Emil Bergs *Coaching- att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Även Susan Gjerdes *Coaching. Vad-varför-hur* och John Whitmores *Nya Coaching för bättre resultat* har hjälpt oss att skapa förståelse kring coaching som allmänt begrepp och som ett förhållningssätt i ledarskapet. För att vidare koppla HRM och coaching till vårt önskade resultat, en friskare organisation, använde vi oss av Bosse Angelöws *Friskare arbetsplatser*. Även Björn Ericssons *Att leda en frisk och framgångsrik organisation* samt Ewa Menckel & Lars Österbloms *Hälsofrämjande resurser på arbetsplatsen -om ledarskap, resurser och egen kraft* har använts i stor utsträckning för att reda ut vad som krävs för att leda hälsofrämjande.

## 2.4 Insamling av empiriskt material

Då vi saknade ett *hur*-perspektiv i litteraturen blev nästa steg att utföra en empirisk studie. Vi valde en kvalitativ intervjuteknik för att få innehållsrika och komplexa svar genom att ställa enklare frågor<sup>40</sup>. För att besvara vårt syfte bestod våra intervjupersoner av fem chefer, fyra medarbetare samt en HR-konsult i serviceorganisationer. Intervjuerna med cheferna hade i början för avsikt att vara av narrativ natur där de fritt skulle berätta i ämnet utan att vi styrde riktningen och att vi som intervjuare enbart skulle ställa uppföljningsfrågor för att bekräfta det vi uppfattat.<sup>41</sup> Vi märkte dock att det var svårt att upprätthålla denna teknik då intervjupersonerna kände sig obekväma efter en tid av berättande och gärna såg att vi ställde följdfrågor. Vår intervjuteknik blev därför i de flesta fall mer semistrukturerad, där vi genom återkopplande nyckelfrågor fick fram svar även då intervjupersonerna inte kunde få fram mer. Vi såg här att förberedelser gällande intervjuunderlag var av stor betydelse<sup>42</sup>. För att skapa tillit hos intervjuobjekt inledde vi varje intervjusamtal med att redogöra för uppsatsens syfte och förklara de intervjuades roll<sup>43</sup>. Detta för att även få en öppenhet och tillgång till de intervjuades verkliga tankar.

Intervju som metod visar hur den intervjuade framställer sin förståelse och hantering av det undersökta, oavsett om denne agerar som det är sagt<sup>44</sup>, vilket passade oss då vårt syfte var att undersöka hanteringen av coaching på arbetsplatsen. För att få en djupare förståelse för resultatet av chefernas agerande valde vi att intervjua fyra medarbetare representerade från samtliga utvalda organisationer. Detta för att försäkra oss om att vår fråga *hur*, gav ett önskat resultat mot en frisk organisation. I mötet med de anställda var intervjuformen semi-strukturerad då vi använde tydliga frågor som ställdes i den ordningsföljd som passade för samtalet.<sup>45</sup> Frågorna anpassades efter situationen och följdfrågorna formulerade vi beroende på intervjupersonens tidigare svar, vilket gav oss en låg grad av standardisering i de olika intervjuerna<sup>46</sup>, men en högre grad av öppenhet.

---

<sup>40</sup> Jfr. Trost, Jan. (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur. s. 7.

<sup>41</sup> Jfr Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

<sup>42</sup> Jfr Kvale, Steinar. & Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>43</sup> Jfr. Jacobsen, D I. (2002). s. 168.

<sup>44</sup> Jfr Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ Forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur s.66.

<sup>45</sup> Jfr Bryman, A. (2002). s. 301.

<sup>46</sup> Jfr. Trost, J. (1997). s. 19.



Vid samtliga intervjutillfällen spelades uttågorna in, detta för att på bästa sätt få tillgång till svaren och att därigenom öka vår trovärdighet. Vi som intervjuare påverkar intervjupersonen genom kroppsspråk, tonval med mera. Då ljudinspelning kan uppfattas som obehagligt<sup>47</sup>, försökte vi minimera detta genom att informera intervjupersonerna i föräid. Vi kompletterade inspelningarna med anteckningar för att säkerställa att viktig information inte skulle försvinna om tekniken inte var att lita på. Transkribering av det inspelade materialet gjordes allt efter som intervjuerna utfördes. Vi valde att skriva sammandrag av intervjuerna då det gav en översikt som en ordagrann utskrift inte kunde ge. Sammandrag blir i vanliga fall en tolkning av forskarnas minnen från intervjutillfället. Vi anser dock att vår metod blir mer tillförlitlig och objektiv genom mindre tolkning då vi utgått från vårt inspelade material.<sup>48</sup> Även att vara två intervjuare ansåg vi vara betydande för objektiviteten i uppsatsen. Detta då intervjuare lätt kan uppslukas av uttågorna och därför behöver en utomstående för att hålla fokus på att uttågorna håller sig inom ramarna för uppsatsens syfte. Vår förkunskap inom ämnet coaching gav oss ett coachande förhållningssätt vid intervjutillfällena, vilket vi anser gynnat uppsatsens resultat då det drev samtalet framåt och gav mer uttömmande svar.

Intervjupersonerna kommer i vår uppsats att hållas anonyma då vi anser att det är deras positioner som är av främsta betydelse utifrån vårt syfte. Ytterligare en anledning till anonymiteten var för att minska risken för förskönande svar från medarbetarna. Nedan återfinns en tabell som presenterar de intervjupersoner som ingått i fallstudien.

Befattning	Erfarenhet	Tidpunkt
Chef 1, Ställföretr. HR chef	21 år inom företaget	22 april 2010
Chef 2, Avdelningschef	5 år som chef, 10 år totalt inom företaget	22 april 2010
Chef 3, Produktionschef	25 år inom företaget	22 april 2010
Chef 4, Kontorschef	2 år som chef, 8 år totalt inom företaget	23 april 2010
Chef 5, Distriktschef	25 år inom företaget	23 april 2010
HR-konsult	2,5 år på aktuell post	26 april 2010
Medarbetare 1	30 år inom företaget	21 april 2010
Medarbetare 2	23 år inom företaget	21 april 2010
Medarbetare 3	3 år inom företaget	23 april 2010
Medarbetare 4	3 år inom företaget	26 april 2010

<sup>47</sup> Jfr. Jacobsen, D I. (2002). s. 162-166.

<sup>48</sup> Jfr. Widerberg, K. (2002). s. 115.

## 2.5 Val av organisationer & intervjupersoner

Organisationerna vi valde att studera empiriskt utmynnade i IKEA, Swedbank och Posten, vilka är företag med en klart uttalad syn på ledarskap som övervägande är samstämmig. Att utveckla medarbetarna i företagen ligger i fokus hos samtliga tre och Swedbank anser ledarskapet vara av avgörande karaktär för företagets framgång<sup>49</sup>. Posten talar om att deras chefer ska stödja, uppmuntra och ta tillvara engagemanget hos medarbetarna och genom detta skapa bra förutsättningar som i sin tur ger bra arbetsplatser<sup>50</sup>. IKEA:s ledarskap handlar om att vara lyhörd till vad medarbetarna kan lära sina chefer, att lära andra genom att ställa frågor, vilket leder fram till de bästa lösningarna. Det vill säga att samarbeta för att få sakerna gjorda och att oavsett befattning delegera uppgifter till de som kan utföra dem.<sup>51</sup>

Urvalet av intervjuobjekt är delvis ett bekvämlighetsurval då vår tidsbrist gjorde att vi valde de företag som var lättillgängliga. Cheferna valdes då de passande vår profil av ledare i organisationer som arbetar coachande, då detta var en förutsättning för att kunna besvara syftets *hur*. Vi fick i vissa fall tag i intervjuobjekten genom snöbollsmetoden, då vi sände en förfrågan om intervju tillsammans med en förfrågan om de kontaktade cheferna i sin tur kände till chefer som passade in i vår undersökning<sup>52</sup>. Intervjupersonerna valdes ut slumpvis men utifrån vår mall av ledare som anser sig ha coachande förhållningssätt i sin vardag. Medarbetare på IKEA kontaktade vi själva medan cheferna på Posten och Swedbank själva valde de medarbetare vi fick träffa, vilket är något vi till viss del ställer oss kritiska till. Dock ser vi inte att det kommer påverka vårt resultat nämnvärt då vårt fokus främst ligger på att studera hur cheferna gör.

---

<sup>49</sup> Swedbank-Ledarskap tillgänglig: <<http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,159396,00.html>> (Läst: 100413)

<sup>50</sup> Posten. tillgänglig: <[https://www.posten.info/c/op\\_j\\_arbetsgivare\\_ledarskap](https://www.posten.info/c/op_j_arbetsgivare_ledarskap)>. (Läst: 100413)

<sup>51</sup> IKEA- helt enkelt. Tillgänglig:<[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/jobs/simple\\_ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/simple_ikea/index.html)>. (Läst: 100413)

<sup>52</sup> Jfr. Bryman, A. (2001). s. 313.

## 2.6 Sammanfattande tankar kring uppsatsens genomförande

Generaliserbarheten i vår uppsats påverkas delvis av att våra intervjuer inte var standardiserade. Vi är även medvetna om att vi endast gjort empirisk undersökning i Helsingborg och Älmhult, vilket kan tyckas försvåra vår generaliserbarhet. Däremot likställer vi intervjupersonernas svar oberoende organisation, då vi anser att svaren är så pass lika att det finns en generaliserbarhet som borde kunna appliceras på andra serviceorganisationer<sup>53</sup>. Vi som forskare har begränsad tillgång till litteratur och kunskap inom ämnena vi studerat, vilket skulle kunna påverka uppsatsens utfall.

Vi anser att validiteten i vår uppsats är tillfredsställande. Detta då vi efter analys av vårt insamlade material kunnat besvara de frågeställningar vi inledningsvis presenterade<sup>54</sup>. Vi upplever att observationer av cheferna hade passat bra som komplement för att styrka utfallet av chefernas svar. Genom att vi valde bort observationer beaktades validiteten ur ett etiskt perspektiv eftersom valet av forskningsintervju minimerade de skadliga konsekvenserna på undersökningen. Vi menar att det är svårt för oss som utomstående att kunna delta i coachande samtal mellan chef och medarbetare utan att själva påverka utfallet. För att öka giltigheten i intervjuerna valde vi att även intervju medarbetare för att få en bekräftelse på chefernas ut-sagor. Redan vid utskriften av intervjuerna gjorde vi en tolkning av vad som var relevant för vår undersökning och transkriberingen gjorde vi sedan på det materialet. Därav ingen regelrätt detaljerad transkribering. Det var heller inte endast ett sammandrag eftersom det utgick från ett inspelat material.<sup>55</sup> Vi anser därför inte att detta har påverkat validiteten av vår uppsats.

Med denna redovisning av uppsatsens tillvägagångssätt har vi visat på dess validitet och generaliserbarhet och fortsätter med detta som bakgrund till uppsatsens teoretiska ram.

---

<sup>53</sup> Jfr. Trost, J. (1997). kap 7.

<sup>54</sup> Jfr. Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). s. 264.

<sup>55</sup> Ibid. s. 267.

## 3. HÄLSOFRÄMJANDE GENOM COACHING

*I följande teorikapitel kommer inledningsvis HRM att belysas som verktyg för att skapa långsiktig framgång inom organisationer. Därefter presenteras coaching som begrepp för att sedan belysa managementaspekten av coaching som förhållningssätt. Avslutningsvis behandlas det hälsofrämjande ledarskapet och betydelsen av friska organisationer. Teorikapitlet har för avsikt att ligga till grund för kommande analys.*

---

### 3.1 Human Resource Management

Under slutet av 1900-talet började organisationer i större utsträckning att koncentrera sig på människorna i sina verksamheter. Mjuka värden blev mer betydelsefulla och ersatte det materialistiska resultattänkandet.<sup>56</sup> Inom ämnet Service Management behandlas intern marknadsföring som ett betydande begrepp, där medarbetarna ses som organisationens första marknad och interna kunder och började förekomma redan på 1970-talet. Att ha fokus på medarbetarna och få dem att skapa förståelse för verksamheten underlättar för ett bättre resultat i den externa kundrelationen. På senare tid har ett relationsperspektiv tagit en större plats inom den interna marknadsföringen där relationen mellan chef och medarbetare är mer jämställd än i den traditionella synen. Organisationen bör även sträva efter att erbjuda medarbetarna kompetens- och utvecklingsmöjligheter. Grönroos (2008) menar att företag minskar möjligheten att bli framgångsrika om medarbetarna saknar utvecklingsmöjligheter och stöd från ledning och chefer. Det handlar således om att skapa relationer mellan samtliga nivåer inom organisationen.<sup>57</sup> För att främja den interna marknadsföringen bör den beaktas som en självklar del av verksamheten och ledarskapet måste ge medarbetarna stöd samt skapa delaktighet<sup>58</sup>.

I likhet med den interna marknadsföringen växte Human Resource Management (HRM) fram under slutet av 1900-talet och fokuserar på hur organisationer påverkar sitt resultat genom motivation, konstruktivt ledarskap och stödjande arbetsmiljö med fokus på medarbetarna.<sup>59</sup> HRM kan förklaras som det verktyg organisationer kan använda vid den interna marknadsföringen, vilka innefattar medarbetarutveckling och utbildning.<sup>60</sup> Det är en kritisk del av organisatoriskt arbete där sjukskrivningar, utbrändhet och brist på motivation blir resultatet vid

---

<sup>56</sup> Ahltop, B. (1998). s.45-46.

<sup>57</sup> Grönroos, C. (2008). s. 364-366.

<sup>58</sup> Ibid. s. 373.

<sup>59</sup> Menckel, Ewa. & Österblom, Lars. (2000). *Hälsofrämjande resurser på arbetsplatsen -Om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. s. 30.

<sup>60</sup> Grönroos, C. (2008). s. 368.

misslyckande<sup>61</sup>. Begreppet har utvecklats i takt med arbetsplatsernas förändring mot en mer kunskapsbaserad plats och ökad medvetenhet kring medarbetarnas arbetssätt och kompetenser som konkurrenskraft. Synen på individerna och deras beteende har förändrats genom ökad förståelse för att medarbetare påverkas av belöningar, normer och ett ledarskap som styr dem genom arbetsuppgifterna.<sup>62</sup>

Skillnaden från HRM jämfört med det gamla sättet att hantera personalen, så kallad personaladministration, är att det inte längre endast handlar om administration av löner och statistik. Individerna (*human*) är ständigt i åtanke och uppgiften ligger i att bygga upp organisationer som möjliggör utvecklingen av individernas förmågor och resurser (*resource*). HRM har som grundläggande uppgift att utveckla medarbetarnas förmågor genom kompetensutveckling och skapa förutsättningar för ett lärande klimat inom organisationen.<sup>63</sup> Ledarskapet (*management*) är en stor del av begreppet och innefattar olika synsätt, dels som vetenskap och dels som praktisk tillämpning. En ledare underlättar för sig själv genom att ha en god teoretisk grund gällande kunskaper och kompetens exempelvis inom kommunikation och konfliktlösning för att kunna analysera sitt eget och andras agerande. Men en framgångsrik ledare är också någon som besitter en praktisk förmåga att utöva ledarskap som grundar sig på hantering av individernas personlighet. Ledarskapet innebär här att kunna leda en verksamhet även under press från motstridiga viljor och åsikter. Det gäller även att vara vaksam på att det inte bara är den verbala utan även den icke-verbala kommunikationen och sinnelaget som chefen sänder ut till medarbetarna. Ledarens sinnelag innefattar humöret, engagemanget, motivationen och känslorna som utgör dennes personlighet och i stor grad påverkar de anställdas arbete.<sup>64</sup>

---

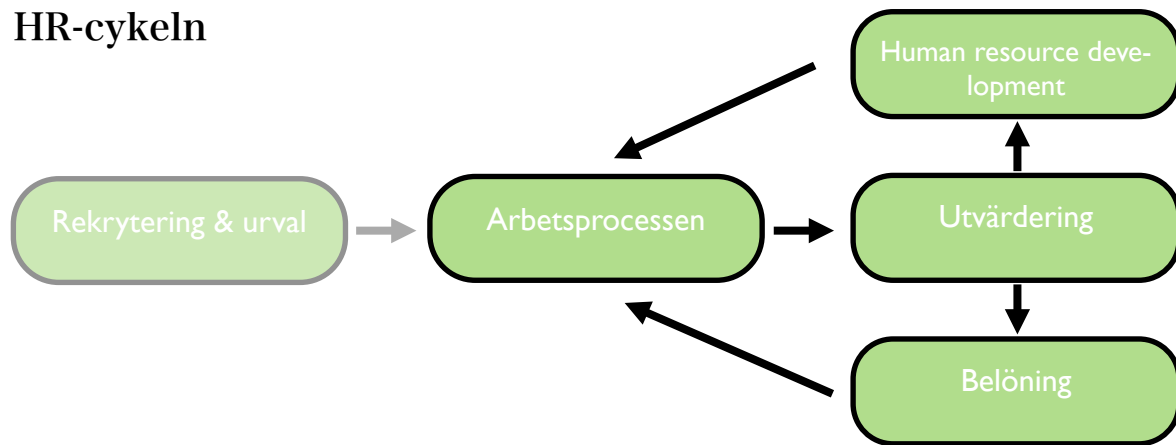
<sup>61</sup> Bratton, John. & Gold, Jeffrey. (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Tredje Upplagan. Hampshire;Palgrave Macmillian. s. 170.

<sup>62</sup> Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006). s. 21-23.

<sup>63</sup> Ibid. s. 21-23.

<sup>64</sup> Ibid. s. 26-28.

## HR-cykeln



\*Källa: The Fombrun, Tichy and Devanna, 1984, s. 41. Tillgänglig i Lindmark, A., Örnevik, T. (2006). s.151.

HRM är ett verktyg som ska ge långsiktig framgång och begreppen som finns i den så kallade HR-cykeln (se figur) är rekrytering, arbetsprocess, utvärdering, belöning och Human Resource Development.<sup>65</sup> I denna uppsats ligger fokus på HR-arbetet på de anställda som redan finns i företaget och därför behandlas inte rekryteringen närmare. Bratton och Gold (2003) inkluderar även *relationer* i organisationen som viktiga i HR-arbetet. Detta då det leder till kommunikationsförbättringar och ökat engagemang från de anställda gällande beslutsfattande och tillmötesgående för att förbättra produktiviteten och åtagandet.<sup>66</sup> Att utvärdera och belöna handlingar och kompetenser är viktiga inslag i arbetsprocessen och det krävs system som underlättar detta för de ansvariga i organisationen. *Utvärdering* av prestationerna i organisationen ger ökade förutsättningar för att uppnå målsättningarna och för organisationen att utvecklas genom att grunda beslut på utvärderingsunderlagen.<sup>67</sup> *Belöningar* motiverar och stimulerar individer till fortsatt utveckling och ger medarbetare något i utbyte för gjord prestation på arbetet. Dock kräver det att belöningsystemen är välfungerande och effektiva för att rätt effekt ska uppnås. Tidigare har belöningar endast setts i form av löner, men nya tankar inom HRM belyser nyckelfunktionerna ur ett bredare perspektiv. Det handlar om att få medarbetarna att stanna kvar i organisationen samt motivera dem till att utföra uppgifterna och förbättra sina färdigheter. Belöningsystem återfinns som monetära, icke-monetära samt psykosociala belöningar och skillnader kan vara stora gällande individernas önskemål.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006).

<sup>66</sup> Bratton, J. & Gold, J. (2003). s. 358.

<sup>67</sup> Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006). s. 129, 151.

<sup>68</sup> Ibid.. s. 162-164.

Begreppet *Human Resource Development* (HRD) utgör en av grundtankarna i HRM-synsättet, utvecklingen av de mänskliga resurserna i organisationen. Kompetens, kultur, lärande och förändring är olika områden inom HRD och har till uppgift att inventera den kunskap och erfarenhet som finns i företaget för att sedan lagra och utveckla den. För att kunna utveckla individer krävs kommunikation, vilket är ett centralt begrepp inom HRD. Kommunikationen handlar här om interaktionen mellan två individer och kommer till stånd genom utvecklingsamtal, mentorskap och coaching. Det gäller att individerna i organisationen behärskar feedback, att det är högt i tak samt att medarbetare ställs inför nya utmaningar för att kunna skapa utveckling.<sup>69</sup>

### 3.1.1 Delaktighet

När det kommer till att sätta medarbetarna i fokus gäller det för ledare att skapa delaktighet i arbetet.<sup>70</sup> Delaktighet kan skapas genom delegering, där en stor grad av inflytande från medarbetare gör att de får ansvar och befogenheter att lösa uppgifter och ta beslut.<sup>71</sup> En ökad delaktighet ger medarbetare en större förståelse för och förpliktelse mot organisationen. Det gör även att de i större utsträckning uppfattar sitt arbete som intressant och meningsfullt.<sup>72</sup> Delaktighet skapas även genom empowerment då medarbetare ges möjligheterna att själva kunna agera och ha befogenheter att ta beslut. Genom att själv kunna vara delaktig i att fatta beslut ökar medarbetarens jobbtillfredsställelse.<sup>73</sup> Empowerment ses som en grund för implementering av intern marknadsföring i organisationer. Det kan ha avgörande konsekvenser inom serviceverksamheter där medarbetarnas befogenheter i mötet med kunden är betydande, detta då mötet vanligen inte övervakas av överordnade. Handlingsfriheten som ges till de anställda kräver förankring i ledningen för att falla väl ut. Genom empowerment kan en ömsesidig förtroenderelation mellan ledare och medarbetare skapas då chefer respekterar de beslut som medarbetarna tar.<sup>74</sup> Utifrån teorier om empowerment är medarbetare en okränkbar medborgare med en jämställd relation till omgivningen. Fokus är att skapa delaktighet och självtillit samtidigt som lärande skapas genom ”learning by doing”.<sup>75</sup>

---

<sup>69</sup> Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006). s.174-175, 186-188.

<sup>70</sup> Grönroos, C. (2008). s. 373.

<sup>71</sup> Yukl, G. (2006).s 133.

<sup>72</sup> Ibid. s. 151.

<sup>73</sup> Taejun, C. & Faerman, S R. (2010). s. 33-52.

<sup>74</sup> Grönroos, C. (2008). s. 382-383.

<sup>75</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 44-45.

## 3.2 Coaching

Kärnan i coaching är utveckling och att den som coachas, hädanefter kallad adept, själv äger ansvaret för att lyckas. Coaching är motsatsen till att leda, styra och kontrollera, enligt Berg (2006), där skillnaderna ligger i att coaching främjar adeptens intresse istället för chefs/coachens.<sup>76</sup> Relationen mellan coach och adept ska vara jämställd och full av förtroende, öppenhet och trygghet för att kunna utveckla adepten maximalt. Det ska finnas en syn på förhållandet mellan parterna där båda har en lika viktig men annorlunda roll och att det ska vara en fokuserad konversation mellan dessa likställda parter. Coachen ska utgå från att adepten aktivt kan komma med lösningarna på de problem denne finner aktuella och betydande. För att förtroende och trygghet ska finnas i relationen krävs konfidentialitet, tillit och ärlighet parterna emellan. Det bör även finnas öppenhet i relationen, vilket innebär att coachen tillåter adepten att vara sig själv, experimentera och fantisera gränslöst utan att vara rädd för att misslyckas. Det innebär också att coachen är fränskild sin egen agenda och endast bryr sig om adepts väg mot det förväntade resultatet.<sup>77</sup> Parsloe och Wray (2000) menar att coachens lyhördhet även är betydande för att coachingen ska bli effektiv i relationen med adepten<sup>78</sup>.

I processen bidrar coachen med frågor, alternativ och feedback för att inspirera till processer där adepten lär av sitt eget agerande och tänkande<sup>79</sup>. Den viktigaste uppgiften coaching har är att bygga upp individers självtillit<sup>80</sup>. De två nyckelbegreppen i coaching är *medvetenhet* och *ansvar*. Medvetenhet är följden av uppmärksamhet, koncentration och tydlighet och innebär en kunskap genom tolkning. Det innebär även att bli varse relevant information och sälla bort annat samt att bli mer självmedveten i situationer som kräver det. Coaching höjer medvetenheten och fokuserar på unika egenskaper hos individerna och möjligheter att utveckla dem. På så vis byggs självtilliten, självkänslan och ansvars känslan upp på ett sätt som andra metoder inte gör. Det andra nyckelbegreppet, ansvar, är målet med coaching. Då vi själva får acceptera och välja att ta ansvar ökar vårt engagemang och kvaliteten på våra prestationer.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Berg, M.E. (2006). s. 14-15.

<sup>77</sup> Whitworth, Laura; Kimsey-House Henry & Sandahl, Phil. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life*. Second Edition. Mountain View, Calif.: Davies-Black. Kap. 2

<sup>78</sup> Parsloe, Eric. & Wray, Monika. (2000). *Coaching & Mentorskap- Praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books AB. s. 151.

<sup>79</sup> Berg, M. E. (2006). s. 19.

<sup>80</sup> Whitmore, J. (2002). s. 25.

<sup>81</sup> Ibid. s. 40-45.



Frågan är då hur coachingen går till? Det finns verktyg inom coaching som är essentiella, vilka är; aktivt lyssnande, intuition, nyfikenhet, framåt och djup samt det personliga ledarskapet. Vart och ett av dessa verktyg krävs för att coachingen ska bli så effektiv som möjligt. Att coachen *lyssnar aktivt* innebär inte bara att lyssna på det adepten säger, utan även dennes kroppsspråk och ansiktsuttryck. Det innebär att se meningen bakom varje ord adepten säger. Genom att coachen lyssnar bildas förtroende mellan de två parterna och adeptens öppenhet ökar.<sup>82</sup> Lyssnande kan ske på tre nivåer, där den första nivån innebär att som coach lyssna ytligt medan uppmärksamheten och medvetenheten fortfarande ligger hos sig själv. Nästa nivå innebär att fokus ligger på adepten och att coachen inte enbart hör vad adepten säger utan även tonen informationen förmedlas i och känslorna som kommer fram. Att lyssna på den sista nivån innebär att inkludera samtliga sinnen och även sin *intuition* vid samtalet med adepten samt att ta in omgivningen där samtalet sker. Coachen behöver sin intuition för att fånga upp oväntade vändningar och syften med adeptens handlingar och det är en förutsättning för att coachingen ska kunna utveckla adepten, vad som kallas *framåt och djup*.<sup>83</sup>

Det *personliga ledarskapet* handlar om att vara involverad i adeptens situation och samtidigt kunna stå utanför. Det vill säga att reflektera över vad adepten säger och styra samtalet medan adepten får fria tyglar att lätta sitt hjärta. Att coachen använder sin *nyfikenhet* ger relationen en bättre grund att stå på då coachens expertroll försvinner och de två parterna kommer närmare varandra. Genom att ställa nyfikna frågor tvingas adepten till reflektion över sina egna uttalanden och handlingar utan att coachen har svaren.<sup>84</sup>

Coaching kan användas som strategi för att få adeptens förmågor och utvecklingspotential att växa genom att ställa de rätta frågorna. Samtidigt ökar motivation och kreativitet för arbetet framför dem.<sup>85</sup> Berg (2006) exemplifierar detta genom frågor gällande var adepten befinner sig, vart den vill, hur den kommer dit, varför den vill dit samt vilka motkrafter den kan stöta på<sup>86</sup>. Whitworth et.al. (2007) poängterar att frågor som dessa är lätta för adepten att svara på, men svåra att agera utefter. Det är därför viktigt att tillägga en fråga som berör hur villig adept-

---

<sup>82</sup> Whitworth, L; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). s. 31.

<sup>83</sup> Ibid. Kap 3.

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Stelter, Reinhard. "Vad är coaching?". I Stelter, Reinhard (red.) (2003). *Coaching. Lärande och utveckling*. Malmö: Författarna och Liber AB s.25.

<sup>86</sup> Berg, M E. (2006). s. 20.

ten är att åta sig uppdraget den suttit och planerat under coachande omständigheter, då det trots allt är mellan coachingtillfällena som det verkliga agerandet bör ske<sup>87</sup>.

### 3.2.1 Det coachande förhållningssättet

Chefen som coach är en skiftning i rollen sedan industrisamhällets order- och kontrollroll. Dagens postindustriella servicesamhälle består av tjänstesektorn där det föreligger ett stort fokus på information och kunskap. Ett äldre mer hierarkiskt synsätt på organisationer och ledning finns kvar trots skiftet i samhället där standardiserade modeller med mycket rutiner fortfarande dominerar. De nya formerna av organisationer med service i fokus och större andel akademiker i verksamheterna kräver förändring i ledarskapsstilar. Individen står i fokus som den viktigaste produktionsfaktorn och behöver motivation och inspiration för att utöva sitt arbete och kräver i större utsträckning utveckling på arbetsplatsen.<sup>88</sup>

Det unika som kan uppnås med coaching är att utveckla uppmärksamhet, koncentration och klarsynthet i den konkreta situationen. Att utveckla adeptens förmåga till självreglering så att adepten utifrån en klar förståelse av situationer är i stånd att agera situationsanpassat.<sup>89</sup> Enligt Whitmore (2002) ska en chef se sina anställda i termer av vad de kan, inte endast vad de gör. Ofta är fallet att individer indelas efter prestationer och där finns en svårighet i att förändra den bilden i andras ögon, inklusive chefens. Uttrycken "*att få ut det bästa ur någon*" eller "*dolda resurser*" går hand i hand med coaching utifrån en optimistisk inställning till människans förmågor. Listan kan göras lång gällande när chefer kan använda coaching samt vad det kan leda till. Däribland finner vi begrepp som motivation, delegering, relationsfrågor, arbetsresultat och personalutveckling.<sup>90</sup> För chefer handlar det om att få medarbetarna mer produktiva, självständiga och ta mer ansvar, vilket i sin tur leder till minskat behov av ledning.<sup>91</sup>

De traditionella ledarskapsstilarna ligger i ett spann mellan att vara en auktoritär ledare och en ledare som låter sina anställda göra vad de vill. Det är ofta lättare att vara auktoritär och använda befallningar då detta tar kortare tid och kan tyckas ge chefen mer kontroll. Sanningen är dock att motivationen sjunker hos de anställda som inte känner sig hörda. De visar sin ovilja att prestera och i värsta fall saboterar de arbetet för de andra då chefen lämnat rummet. Vi-

---

<sup>87</sup> Whitworth, L; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007)

<sup>88</sup> Gjerde, S.(2004). s. 241-243.

<sup>89</sup> Stelter, R. (2003). s. 38.

<sup>90</sup> Jfr. Whitmore, J. (2002). s. 20-22.

<sup>91</sup> Downey, Myles. (2007b). Understanding what coaching is really about. *People Management*. Vol. 13. Nr. 6. s.50-50.

dare på skalan av ledarskapsstilar ges mer ansvar till de anställda, först genom övertalning från chefen och senare genom diskussion dem emellan. Nackdelar med en minskad chefskontroll är att demokratiska diskussioner tar lång tid och kan resultera i obeslutsamhet. Ett för stort ansvar hos de anställda kan leda till ett minskat personligt engagemang om de har bristande medvetenhet om uppgiften. Trots dessa risker menar Whitmore (2002) att coaching inte bara ger chefen information om medarbetarnas handlingsplan kring uppgiften, utan även tankegången bakom den. Medarbetaren får samtidigt en djupare förståelse för uppgiften och de åtgärder som ska vidtas. Resultatet av ett coachande förhållningssätt blir högre kvalitet på arbetet samt större utveckling av personalen.<sup>92</sup>

En svårighet med att vara coach samtidigt som chef kan vara tidsbristen i chefskapet och fokus på resultatet.<sup>93</sup> Whitmore (2002) menar att för att chefen ska bli en coach krävs det stor empati, integritet och neutralitet. Samtidigt behövs viljan att hitta sin egen väg till en annorlunda inställning gällande medarbetarna.<sup>94</sup> Som chef går man bredvid den anställde då denne fått ansvar för en uppgift i organisationen och hjälper genom att dela med sig av egna erfarenheter och fackkunskap. Båda parter är överens om den anställdes befogenheter och förväntade resultat och chefen litar på att förmågan finns för att jobbet ska bli gjort.<sup>95</sup> Downey (2007a) belyser problematiken mellan ett coachande förhållningssätt och det traditionella chefskapet ytterligare och tar upp skiftningen från behovet av att kontrollera till tanken om att lita på medarbetare genom empowerment. Vidare menar författaren att det tillhör en chefs uppgift att hitta balansen mellan att styra, leda och coacha, vilket även är svårigheten.<sup>96</sup>

Chefen är ingen neutral part och förhållandet till medarbetarna är därför inte alltid jämställt, vilket skiljer sig från relationen coach och adept.<sup>97</sup> Enligt Stelter (2003) kan en chef endast påta sig vissa coachinguppgifter. Om det handlar om en arbetsrelaterad konflikt där chefen själv är involverad kan det bli komplicerat. Handlar det däremot om att motivera utvecklingen av en anställds kompetens kan en *coachingorienterad process* vara behjälplig för båda parter och relationen däremellan.<sup>98</sup> Att hitta situationer som kan användas till coachingsamtal och att

---

<sup>92</sup> Whitmore, J. (2002). s.27-32.

<sup>93</sup> Ibid. s. 31.

<sup>94</sup> Ibid. s.27

<sup>95</sup> Selin, Gunnar. (2004). *Från chef till coach*. Malmö: Liber AB. s. 37.

<sup>96</sup> Downey, Myles. (2007a). How leaders will find a way with love and will. *People Management*. Vol. 13. Nr 14. s. 46-46.

<sup>97</sup> Gjerde, S. (2004). s. 241-243.

<sup>98</sup> Stelter, R. (2003). s. 34.

starta coachande dialoger är uppgifter för chefen med ett coachande förhållningssätt och att agera coach istället för expert kan ge stora fördelar gällande relationerna i organisationen.<sup>99</sup> En chef behöver inte vara en väldigt bra coach, bara tillräckligt bra.<sup>100</sup> Att inneha ett coachande ledarskap är ett förhållningssätt till sina anställda, ett synsätt på sin egen ledarskapsroll samt ett partnerskap med den anställdes nuvarande roll och professionella framtid.<sup>101</sup> Detta förhållningssätt och ledarskapsverktyg är vad denna uppsats kommer att bygga på.

### 3.3 Hälsöfrämjande ledarskap

Ledarskapet handlar om att uppmärksamma de anställdas åsikter, låta dem delta vid beslutsfattande och att bry sig om deras välbefinnande<sup>102</sup>. Begreppet hälsöfrämjande är ett komplext begrepp och innehåller flera dimensioner. Medin och Alexanderson (2000) belyser begrepp som empowerment, samverkan, kunskap och kommunikation för att beskriva vägen till hälsöfrämjande.<sup>103</sup> Hälsöfrämjande arbete har definierats som en process att få människor att själva ansvara för sin egen hälsosituation och är något som berör alla.<sup>104</sup> För att skapa en hälsöfrämjande arbetsplats lyfts flera fysiska faktorer fram som exempelvis bra ergonomiska förhållanden och väl avvägd arbetsbelastning. Samtidigt behandlas även betydelsen av kompetensutveckling, upplevelse av arbetsglädje samt uppmuntrande arbetsledning.<sup>105</sup> Menckel och Österblom (2000) belyser verktyg som Ljusenius och Rydqvist tar upp för ledare i friska organisationer och nämner att ledare bör lyssna aktivt, belöna, berömma samt utveckla medarbetare för att leda friskt. Dock menar Menckel och Österblom att bestämda verktyg inte är att rekommendera då valet måste ske utifrån chefens egen ledarskapsstil.<sup>106</sup>

Ledarskapstyper som kan ha bättre förutsättningar för ett hälsöfrämjande ledarskap är demokratiska, situationsanpassade och förändringsinriktade. Det gäller att ha intresse för medarbetarna, delegering och deltagande som det demokratiska samtidigt som att kunna skapa visioner, idéer och våga ta risker, likt det föränderliga ledarskapet. Menckel och Österblom (2000) belyser att minskad kontroll av medarbetarna kan uppnås då de känner att de uppfyller me-

<sup>99</sup> Selin, G. (2004) s. 44-45.

<sup>100</sup> Downey, M. (2007b). s.50-50.

<sup>101</sup> Selin, G. (2004). s. 7.

<sup>102</sup> Abernethy, Margret A; Bouwens, Jan & van Lent, Laurence. (2010). *Leadership and control system design*. Management Accounting Research. Nr. 21. s. 2-16. s.3.

<sup>103</sup> Medin, Jennie. & Alexanderson, Kristina. (2000). *Begreppen Hälsa och hälsöfrämjande - en litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur. s. 107-108.

<sup>104</sup> Naidoo, Jennie. & Wills, Jane. (2007). *Folkhälsa och hälsöfrämjande insatser*. Lund: Studentlitteratur. s. 27-28.

<sup>105</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 22-23.

<sup>106</sup> Ibid. s. 41.

ningsfulla arbetsuppgifter. Vidare drar de slutsatsen att hälsosamma arbetsplatser kan uppfylla detta då medarbetare där känner sig behövda och har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter.<sup>107</sup> Likt ett delaktigt ledarskap handlar det situationsanpassade ledarskapet om växelvis stödjande växelvis styrande. Olika medarbetare och skilda situationer kräver olika mängd av stöd. Det gäller därför att ledare har kunskapen att känna av hur stort behov av stöd medarbetarna har samt i vilken fas av kompetensmognad de befinner sig. I början av anställning är behovet av styrning större och ledaren får en roll likt en informatör där envägskommunikation dominerar. När medarbetare efter en tid känner hur de ska agera i organisationen förändras ledarens roll och blir mer likt en coach, där stöd för att förankra tankar blir betydande. Ledaren i rollen som coach bör lyssna, reflektera och bekräfta sina anställda. Slutligen när medarbetarna är helt säkra på hur de agerar i sin arbetsroll fungerar ledaren mer som rådgivare.<sup>108</sup>

Yukl belyser Greenleafs begrepp från 1970, *Servant leadership*, där ledarskapets främsta uppgift beskrivs som att serva medarbetarna. Detta genom att bemyndiga dem och se till att deras behov uppfylls så att de kan bli friskare, klokare och acceptera sina förpliktelser. För att förstå dessa behov gäller det för chefer att förstå sina anställda, vilket skapas genom lyhördhet. Chefer måste även lita på sina medarbetare, något som främjas med hjälp av ärlighet och öppenhet i relationen samt samarbete. Att erbjuda medarbetare meningsfulla arbetsuppgifter likställs Greenleaf med att erbjuda kunderna service. Effekterna *Servant leadership* ger menar författaren är överensstämmande med utfallet av empowerment, att uppmärksamheten av medarbetarna leder till ökad lojalitet och förtroende mot chefen. Det skapar även en medarbetarfokusad organisation där deras välbefinnande prioriteras över chefens och organisationens. Dessa prioriteringar belyser Yukl dock som ledarstilens begränsningar då det kan skapa konflikter vid nedskärningar eller liknande åtgärder som är till förmån för organisationens resultat.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 34-35.

<sup>108</sup> Lugn, Anders. & Rexed, Birger. (2009). *Lönsam, hälsosam, lyckosam. Främjande ledarskap och medarbetarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag. s. 151-155.

<sup>109</sup> Yukl, G. (2006). s. 340-342.

### 3.3.1 Kommunikation för hälsa

Ledare måste vara lyhörda för signaler och brister i organisationen. Genom att skapa förtroende får chefer ett ökat inflytande över sina medarbetare och uteblir detta finns risken att informella ledare tar plats inom gruppen.<sup>110</sup> Saknas en bra kommunikation mellan chef och medarbetare blir arbetet för att främja hälsa, lönsamhet och effektivitet lidande.<sup>111</sup> Sättet ledare kommunicerar med sina anställda på har en påverkan på deras hälsa. Det handlar om det sociala samspelet mellan parterna och deras relationer till varandra.<sup>112</sup> En chefs roll har som väsentligaste utgångspunkt att ha en klar uppfattning om enhetens funktion och mål, vad denna ska tillföra medarbetarna samt vilka ansvar, kompetenser och befogenheter som finns för att nå dit.<sup>113</sup>

Vid en studie av ideella organisationer gjord av Boyle et al. (2007) framkom att stödande åtgärder såsom personliga samtal var de främsta för att främja skapandet av mental hälsa.<sup>114</sup> Det gäller även att som chef arbeta för att få medarbetarna att känna sig sedda och bekräftade i sin roll. Uppskattning på arbetsinsatserna kan få medarbetarna att känna att den energi och tid de satsar ger resultat. Återkoppling från chefen leder till utveckling och arbetsglädje, vilket i sin tur främjar hälsan på arbetsplatsen.<sup>115</sup> Är personalen motiverade är de i större grad även benägna att trivas bättre, vilket i sin tur leder till mer engagemang och effektivitet i arbetet.<sup>116</sup> Motivation är även en betydande faktor för att nå mål och skapas genom kommunikation. Oavsett förutsättningar avgör motivationen resultatet av ett arbete, vilket gör ledares roll att motivera sina medarbetare avgörande.<sup>117</sup> Att motivera medarbetare till förändring kan vara svårt, men utbildning och information gällande förändringsarbetet ökar inte bara kunskapen utan även förståelsen för arbetet och därför motivationen kring denna.<sup>118</sup>

### 3.3.2 Betydelsen av självinsikt

Individer beskrivs vara i stort behov av självförverkligande och uppskattning. I organisationer där medarbetarna känner att de har betydelsefulla uppgifter blir behovet av kontroll mindre. Där kan chefer prioritera faktorer som främjar hälsa i stället för att bevaka att arbetet blir

---

<sup>110</sup> Ericsson, B. (2007). s. 45-46.

<sup>111</sup> Johnsson, J; Lugn, A. & Rexed, B. (2003). s.181.

<sup>112</sup> Menckel, E & Österblom, L. (2000). s. 35-36.

<sup>113</sup> Selin, G. (2004) s.15.

<sup>114</sup> Boyle, Frances M; Donald, Maria; Dean, Julie H; Conrad, Sue; Mutch, Allyson J. (2007). Mental health promotion and non-profit health organizations. *Health and Social Care in the Community*. Vol.15 Nr. 6. s. 557.

<sup>115</sup> Ericsson, B. (2007). s. 72.

<sup>116</sup> Ibid. s. 21.

<sup>117</sup> Johnsson, J; Lugn, A & Rexed, B. (2003). s.108-109.

<sup>118</sup> Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). s. 248.

gjort. För att ledare ska kunna främja hälsa på arbetsplatsen krävs även en förståelse för sin egen självuppfattning. Det gäller att som chef känna sina starka och svaga sidor för att kunna handla därefter.<sup>119</sup> Självisikt är viktigt framförallt för ledare. Att känna sina styrkor och svagheter är betydande för att veta hur arbetsfördelningen ska se ut. Det handlar om rätt man på rätt plats för att kunna nå de uppsatta målen på effektivast sätt samtidigt som det ska skapas inspiration och stöd.<sup>120</sup> Självförtroende är en betydande aspekt vid skapande av hälsa och har en avgörande påverkan på en individs förmåga att prestera. Likväl som att ett gott självförtroende skapar handlande bidrar ett dåligt självförtroende till en negativ inställning och kan därmed hindra handlande. Att ha självvisikt och acceptera sig själv har en grundläggande betydelse i hälsoskapandet. Stress och spänningar kan vara följder av att försöka vara någon annan och inte acceptera sig själv. Det handlar inte om att tycka om allt och inte vilja förändras, utan om att acceptera nuläget hos sig själv, men även hos andra.<sup>121</sup> Stress hos individer kan vara arbetsrelaterat i form av tvetydighet i rollen, konflikter, blockerad motivation och arbets utformning eller individuella i form av finansiella, äktenskaps-, eller barnproblem.<sup>122</sup>

### 3.3.3 Eget ansvar för hälsa

Tillsammans med ledarskapet är även ett upplevt positivt arbetsklimat en avgörande faktor för skapandet av god hälsa.<sup>123</sup> Att främja hälsa är ett arbete vars ansvar både ligger på den enskilda individen och på organisationen den verkar inom. Medarbetarna har själva allt att vinna på att hålla sig friska och välmående. Förebyggande hälsoinsatser är mer lönsamma för organisationer än rehabiliteringsåtgärder, då det krävs färre resurser för att hålla en frisk medarbetare frisk än att göra en sjuk medarbetare frisk igen. Kostnader för långtidssjukskrivna är effektivitetsnedsättning, sjukskrivningskostnader samt upplärning av ersättare. Det är även större sannolikhet att lyckas behålla medarbetare friska och inte tappa i effektivitet än det är att få tillbaka långtidssjukskrivna medarbetare. Hälsöfrämjande arbete kräver ett aktivt handlande men trots de positiva resultaten är det något som ofta prioriteras bort.<sup>124</sup>

---

<sup>119</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 37.

<sup>120</sup> Schutz, Will. (1994). *The Human Element. Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line*. San Francisco; Jossey-Bass. s. 235.

<sup>121</sup> Angelöw, B. (2002). s. 137-139.

<sup>122</sup> Bratton, J. & Gold, J. (2003). s. 170.

<sup>123</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 39-41.

<sup>124</sup> Angelöw, B. (2002). s. 95-96.



### 3.4 Den friska organisationen

Människor värderar en god arbetsmiljö högt och det finns flera studier som visar på fördelarna att arbeta med friska organisationer och konkreta råd för hur detta kan uppfyllas. Trots detta är dagens organisationer inte friskare.<sup>125</sup> Fördelarna med en välmående organisation är många både på individ- och organisationsnivå. Likväl som att en god hälsa smittar gör så även ohälsan, vilket resulterar i att en enskild medarbetares välmående kan göra att hela verksamheten mår bra. Förutsättningarna för ökad effektivitet gynnas vid en frisk organisation och därmed gynnas även lönsamheten.<sup>126</sup> Friska organisationer har vanligen lägre personalomsättning och har även lättare att rekrytera nya medarbetare. Med lägre sjukfrånvaro blir även verksamheter mindre sårbara vid förändringar och påfrestningar, vilket är en organisatorisk styrka som blir allt viktigare i en föränderlig värld.<sup>127</sup>

Det finns ett stort antal begrepp som definierar en frisk organisation. Dessa är exempelvis; motivation, möjlighet till utveckling, arbetsglädje samt inflytande över arbetssituationen.<sup>128</sup> Det är viktigt att belysa att arbetsmiljö omfattar både sociala, fysiska och psykiska faktorer och enligt svensk lag är alla arbetsplatser skyldiga att kontinuerligt arbeta med miljön.<sup>129</sup> Att få balans mellan privatliv och arbetsliv är även betydande för att skapa hälsa. Därför bör en helhetssyn på livets samtliga dimensioner kropp, själ och ande uppmärksammas.<sup>130</sup> Friskfaktorer som på organisatorisk nivå främjar hälsa visas i modellen nedan;

- En medveten organisation med tydliga mål och visioner.
- En kreativ miljö med tillåtande atmosfär där medarbetare känner att de duger, vilket i sin tur främjar mod och initiativförmåga.
- Ett konsultativt ledarskap, där ledare ger förutsättningar för medarbetarna att lyckas.
- Ett öppet arbetsklimat, där delaktighet betonas och innefattar en medbestämmande kultur som medför ett högt ansvarstagande från den enskilda medarbetaren.

\*Källa: Johnsson, J; Lugn, A. & Rexed, B. (2003). s.166-167.

<sup>125</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s.7.

<sup>126</sup> Johnsson, J; Lugn, A. & Rexed, B. (2003). s.27.

<sup>127</sup> Ericsson, B. (2007). s 24.

<sup>128</sup> Ibid. s.18.

<sup>129</sup> Askeberg, Ingrid. (2009). *Deras hälsa- Ditt ansvar*. Chef, nr 10. s.51-52.

<sup>130</sup> Johnsson, J; Lugn, A. & Rexed, B. (2003). s.155.



Organisationskulturen är betydande för medarbetarna, därigenom har cheferna ansvar för hur kulturen utvecklas i samarbete med de anställda. Viktigt är att samtliga av organisationens medarbetare känner sig delaktiga och har kunskap om verksamheten. Arbetet med att skapa en frisk arbetsplats är tidskrävande och mycket av grunden ligger i ledarskapets förmåga att skapa motiverade medarbetare. Det krävs att det främjande arbetet blir integrerat inom hela organisationen för att skapa en frisk arbetsplats.<sup>131</sup>

### 3.5 Det här tar vi med oss

Vi har i detta kapitel introducerat de synsätt, begrepp och modeller som uppsatsen bygger sin teoretiska grund på. Litteraturgenomgången har visat att de fyra huvudavsnitten i kapitlet har flera gemensamma beröringspunkter genom återkommande begrepp. Dessa kommer i nästkommande kapitel att fogas samman och därigenom förklaras pusselbitarnas samband.



<sup>131</sup> Ericsson, B. (2007). s. 15-17, 20.

## 4. SÅ PUSSLAS TEORIERN SAMMAN

*I följande kapitel besvaras uppsatsens första frågeställning genom att förklara sambandet mellan de ovan behandlande synsätten. Svaret på frågan presenteras med hjälp av pusselbitsmodellen, vilken kommer att fungera som avstamp för nästkommande kapitel.*

---

Efter litteraturgenomgången ses tydliga kopplingar mellan de olika pusselbitarna vars samband vi vill visa genom att besvara vår första forskningsfråga;

- *På vilket sätt kan coachande förhållningssätt, som synsätt i ledarskap inom organisationer, kopplas samman med HRM för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser?*

### 4.1 Länken mellan coachande förhållningssätt & HRM

Att ha fokus på medarbetarna är som vi behandlat i föregående del, grunden i HRM. Under vår litteraturgenomgång ser vi att detta synsätt i allt högre grad behandlas inom ledarskapslitteraturen. Grönroos (2008) belyser vikten av intern marknadsföring för att skapa framgångsrika organisationer, som i likhet med vad Menckel och Österblom (2000) beskriver gällande HRM fokuserar på medarbetarna. Bland dessa författare är ledarskapets förmåga att skapa delaktighet och motivation hos medarbetarna betydande. Medarbetarna ska ses som den främsta resursen där ledarskapet har som huvudsaklig uppgift att underlätta för individernas arbete. Det talas om stödjande arbetsmiljö, men det som saknas i ovan presenterad litteratur är *hur* dessa ledare ska agera stödjande.<sup>132</sup> Efter vår fördjupning inom ämnet coaching fann vi det coachande förhållningssättet som ett svar på detta hur. Detta då medarbetarna sätts i större fokus när ledare använder sig av ett coachande förhållningssätt<sup>133</sup>. Ett coachande förhållningssätt kan således ses som ett naturligt sätt att öka chefers förståelse för medarbetarnas betydelse för verksamheten, vilket är grunden inom HRM. Genom att ledare använder ett coachande förhållningssätt får medarbetarna en tydligare uppfattning av vad arbetsuppgiften kräver. Samtidigt får chefen en fullständig bild av hur medarbetarna tänker genomföra uppgiften och tankegången bakom utförandet. Med en tydliggjord bild över uppgiften ur bådas perspektiv kan det coachande förhållningssättet ge chefer med ett starkt kontrollbehov trygghet och säkerhet i sin delegering.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Grönroos, C. (2008), Menckel, E. & Österblom, L. (2000).

<sup>133</sup> Gjerde, S. (2004). s. 241-243.

<sup>134</sup> Whitmore, J. (2002). s.27-31.

Ytterligare en beröringspunkt mellan ett coachande förhållningssätt och HRM är det Lindmark och Önnevik (2006) benämner som en psykosocial belöning, vilken ges genom uppskattning av cheferna och en stimulerande arbetsplats med utvecklingsmöjligheter. Inom HRM spelar belöning en betydande roll för ledarskapet, då det underlättar chefernas arbete ifall medarbetarna känner sig motiverade och uppskattade.<sup>135</sup> Downey belyser just motivation som en av de faktorer som är resultatet då chefer använder sig av ett coachande förhållningssätt. Vidare tar författaren upp personalutveckling som en följd av användning av ledarskapsverktyget<sup>136</sup>, vilket även återfinns i HRD som är grunden till HRM<sup>137</sup>. Därmed kan det coachande förhållningssättet ses som ett verktyg inom HRM, inte bara för att ge medarbetarna en naturlig delaktighet utan även för att fungera som ett psykosocialt belöningsverktyg.

## 4.2 Coachande förhållningssätt i hälsofrämjande ledarskap

Sambandet mellan det hälsofrämjande ledarskapet och ett coachande förhållningssätt kan ses i en jämförelse mellan de verktyg som Menckel och Österblom (2000) tar upp som betydande för hälsofrämjande ledarskap och Whitworth et. al. (2007):s verktyg för coaching. Gällande det hälsofrämjande ledarskapet, är verktyg som aktivt lyssnande och personalutveckling av betydelse för att skapa hälsa på arbetsplatsen<sup>138</sup>. Begrepp med samma betydelse återkommer inom coaching där författarna tar upp begreppen lyssnande, nyfikenhet, agerande och lärande<sup>139</sup>. Den stödjande funktion som chefer får i en coachande relation anser vi kan ses som ett väl användbart verktyg inom det hälsofrämjande ledarskapet. För att relationen ska fungera gäller det att ledaren har en grundläggande tro på att medarbetaren själv ska kunna lära och utvecklas, menar flertalet författare inom coaching.<sup>140</sup>

Andra begrepp vi anser sammanför det coachande förhållningssättet med hälsofrämjande ledarskap är empowerment och kommunikation<sup>141</sup>. För att främja hälsa gäller det att få individer att själva ansvara för sin hälsosituation, belyser Naidoo och Wills (2007).<sup>142</sup> Som ovan behandlat kan coaching fungera som frigörande och handlingsstärkande verktyg där adepten

---

<sup>135</sup> Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). s. 129, 151. 162-164.

<sup>136</sup> Downey, M. (2007b). s.50-50.

<sup>137</sup> Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). s.174-175.

<sup>138</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 41.

<sup>139</sup> Whitworth, L; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). s. 7.

<sup>140</sup> Jfr. Hansen-Skovmoes, Peter, Rosenkvist, Gert. "Coaching som utvecklingsverktyg". I Stelter, Reinhard (red). (2003). *Coaching. Lärande och utveckling*. Malmö: Författarna och Liber AB. s.129. Whitworth, L; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). s. 4.

<sup>141</sup> Medin, J. & Alexanderson, K. (2000). s. 107-108.

<sup>142</sup> Naidoo, J. & Wills, J. (2007). s. 27-28.

själv äger det största ansvaret för att utvecklas, vilket kan liknas vid det egna ansvaret för hälsan<sup>143</sup>. Gällande hälsofrämjande ledarskap behandlas betydelsen av att medarbetarna får uppleva arbetsglädje och kompetensutveckling<sup>144</sup>. Genom att som chef ta till sig ett coachande förhållningssätt som grunden i sitt ledarskap finns en strävan att få medarbetare själva att ta ansvar för sin utveckling och sitt liv. Ett coachande förhållningssätt i ledarskapet kan underlätta för chefer att stödja sina medarbetare och ge dem styrkan att själva ta kontroll över sin situation.<sup>145</sup> Grönroos (2008) belyser vikten av detta särskilt för medarbetare i direkta kundmöten<sup>146</sup>. I litteraturgenomgången framkom likheten mellan de två synsätten och deras verktyg lyssnande, kommunikation och utveckling. Detta gör det enkelt för oss att sammankoppla de två och använda dem som tillvägagångssätt mot det önskade resultatet att skapa en frisk organisation.

### 4.3 Summering

Som vi belyst ovan är delaktighet ett resultat av coachande förhållningssätt, det är en förutsättning för HRM och intern marknadsföring och det är även en faktor som främjar skapandet av friskare arbetsplatser. Även Johnsson, Lugn och Rexed (2003) belyser delaktighet tillsammans med medbestämmande och ansvarstagande hos medarbetarna som betydande i hälsofrämjande arbetet.<sup>147</sup> Den underliggande faktorn, att ha ett medarbetarfokus, är något vi inledde kapitlet med. I skapandet av friska arbetsplatser blir det grundläggande att ha ett ledarskap som har förståelse för detta. Vi ser att resultatet av det hälsofrämjande ledarskapet är friska medarbetare och en frisk organisation. Ledare i dessa organisationer bör lyssna aktivt, belöna, berömma samt utveckla medarbetare för att leda friskt<sup>148</sup>, vilket är kopplingen till ett coachande förhållningssätt. Vi har skapat en pusselbitsmodell för att förtydliga dessa samband, vilken följer på nästkommande sida.

---

<sup>143</sup> Whitmore, J. (2002)

<sup>144</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 22-23.

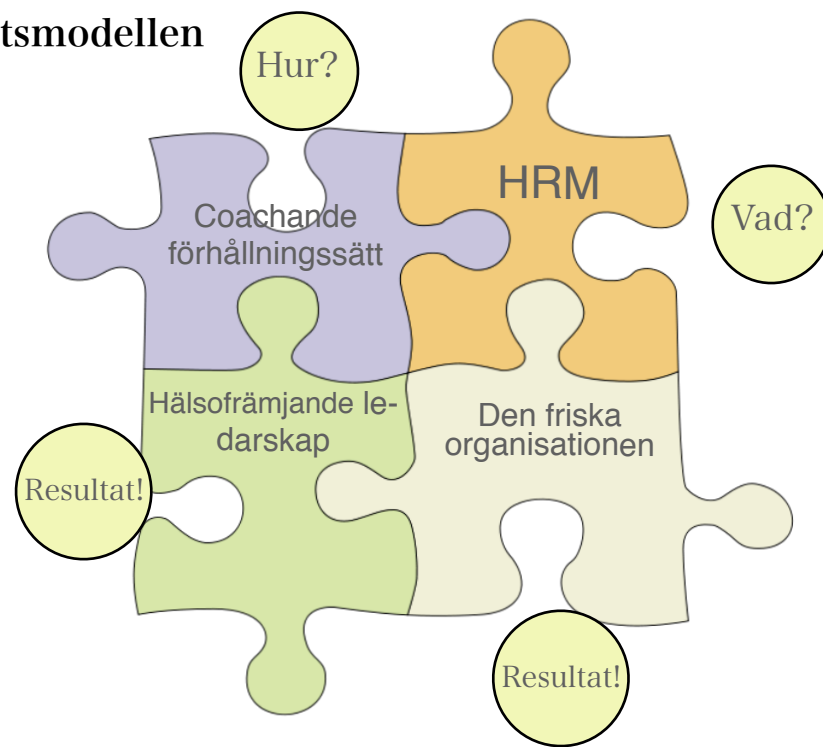
<sup>145</sup> Whitworth, L; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). s. 16.

<sup>146</sup> Grönroos, C. (2008). s. 382-383.

<sup>147</sup> Johnsson, J; Lugn, A. & Rexed, B. (2003). s.166-167.

<sup>148</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000).

### 4.3.1 Pusselbitsmodellen



Länkarna och fördelarna mellan synsätten är många och vi ser att en sammanfogning av pusselbitarna visar att i det fall det coachande förhållningssättet får större plats i HRM underlättas skapandet av ett hälsfrämjande ledarskap. Förutsättningarna för att skapa en frisk organisation ökar därigenom och vi menar att modellen förtydligar sambanden. Genom att förhålla ledarskapet inom serviceorganisationer till modellen ges ytterligare en dimension till komplexiteten. Det färdiglagda pusslet ovan presenterar svaret på uppsatsens första frågeställning och kommer att fungera som utgångspunkt i nästkommande kapitel för att föra analysen vidare.

# 5. DET COACHANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTTET PÅ ARBETSPLATSERNA

*Följande kapitel grundar sig i den ovan presenterade Pusselbitsmodellen och avser besvara uppsatsens andra frågeställning genom att sammankoppla den teoretiska tankegången med det empiriska material som samlats in. Kapitlet börjar med att behandla hur cheferna arbetar coachande för att avslutas med resultatet av deras arbetssätt.*

---

Utifrån Pusselbitsmodellen och med hjälp av de intervjuade chefernas och medarbetarnas tankar kring det coachande förhållningssättet besvaras nedan uppsatsens andra forskningsfråga;

- *Hur används begreppen i det coachande förhållningssättet på de undersökta arbetsplatserna?*

## 5.1 Relationen är grunden

Bratton och Gold (2003) menar att relationerna i organisationen är viktiga i HR-arbetet för att få ett bättre engagemang och åtagande från medarbetarna.<sup>149</sup> Detta återkommer inom den interna marknadsföringen, där betydelsen av relationen betonas allt mer. Grönroos (2008) skriver att en viktig del av ledarskapet är att se medarbetarna som partners och skapa ett klimat med återkoppling, uppmuntran och öppenhet<sup>150</sup>. Relation som begrepp är återkommande genom vår undersökning och en chef berättar att hela hennes ledarskap bygger på relationer med både medarbetare och kollegor och att detta har givit ett motto att få alla att må bra<sup>151</sup>. En annan av cheferna belyser, likt den interna marknadsföringen, relationen till medarbetarna som att de är chefens kunder. Chefen menar vidare att det är roligt att utveckla medarbetarna och hitta nya möjligheter för dem<sup>152</sup>. Ett närvarande ledarskap är viktigt för att skapa sig en bra relation, uttryckte en av de intervjuade cheferna<sup>153</sup> och får medhåll från en av medarbetarna som framhåller att chefens minskade närvaro har resulterat i uteblivna möten och färre utvecklingsmöjligheter<sup>154</sup>. Ett närvarande ledarskap kan därför ses som en förutsättning i det coachande förhållningssättet och med det som bakgrund fortsätter analysen med begrepp som

---

<sup>149</sup> Bratton, J. & Gold, J. (2003). s. 358.

<sup>150</sup> Grönroos, C. (2008). s. 365,-366, 375.

<sup>151</sup> Chef 1

<sup>152</sup> Chef 4

<sup>153</sup> Chef 1

<sup>154</sup> Medarbetare 3

vi genom vår empiriska undersökning kommit fram till är framstående för den här typen av ledarskap.

### 5.1.1 Jämställdhet

Som vi tidigare behandlat ses relationen mellan chef och medarbetare alltmer jämställd inom det nya sättet att se på ledarskap. Den interna marknadsföringen och HRM lyfter fram medarbetarna och betonar deras betydelse för organisationers framgång.<sup>155</sup> Två av cheferna i studien poängterade starkt att de ser sig själva som vanliga människor ledarskapet. De menade att de inte vill ”*sitta på höga hästar*” på grund av sin chefsroll, detta då individer oavsett position måste fungera tillsammans.<sup>156</sup> En medarbetare använder samma metafor gällande hur en bra chef ska vara<sup>157</sup>. En chef fortsätter och menar att denne genom sitt ledarskap och agerande försöker att sända ut signaler som visar sin ”vanlighet”. Det får inte hända att diskussioner i fikarummet avstannar för att chefen kommer in, menar chefen.<sup>158</sup>

Oavsett vilken post personen sitter på ska denne kunna sätta sig själv i driften, menar en chef. Detta var en erfarenhet chefen skaffade sig i början av en ledarskapstjänst för att skapa förståelse kring medarbetarnas arbetsuppgifter, det resulterade i ett närvarande ledarskap med många fördelar. Samma chef menar också att den person som ett företag skulle kunna ta bort en tid utan att kunden skulle märka något är just chefen.<sup>159</sup> Ett liknande tänk finns hos chefens kollega som ritat upp en organisationsstruktur där medarbetarna är högst upp istället för det traditionella synsättet där chefen står överst.<sup>160</sup> Att det finns en jämställd relation på arbetsplatsen är det även fler medarbetare som belyser. En av dem förklarar att det inte finns någon hierarki mellan de anställda på arbetsplatsen, det är högt i tak och de kan prata med chefen om allt, vilket skapar välmående<sup>161</sup>. En annan medarbetare ser sin chef som vilken arbetskamrat som helst, även om de har olika positioner, och ser detta som positivt<sup>162</sup>.

Stelter (2003) menar att det kan bli komplicerat i en coachingrelation mellan chef och medarbetare om en arbetsrelaterad konflikt uppstår, detta eftersom chefen själv mer eller mindre är

---

<sup>155</sup> Grönroos, C. (2008), Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 30.

<sup>156</sup> Chef 3&Chef 5

<sup>157</sup> Medarbetare 1

<sup>158</sup> Chef 5

<sup>159</sup> Chef 1

<sup>160</sup> Chef 2

<sup>161</sup> Medarbetare 4

<sup>162</sup> Medarbetare 2

involverad.<sup>163</sup> En av cheferna menar dock i motsats till detta att denne inte upplever att medarbetarna inte kan komma till honom med vad som helst. För närvarande har denne chef anställda som exempelvis erkänner att de är omotiverade och uttråkade och inte vill vara kvar på avdelningen.<sup>164</sup> Detta menar vi visar att trots det hierarkiska förhållande mellan chef och medarbetare kan en hög grad av jämställdhet skapas och därmed göra coaching möjlig.

### 5.1.2 Öppenhet & förtroende

För att kunna ha en bra relation mellan medarbetare och chefer menar de intervjuade att det handlar om att skapa öppenhet och förtroende. HR-konsulten menar att förtroendet till chefen är av yttersta vikt vad gäller relationen till medarbetaren på en arbetsplats<sup>165</sup>. Ledare får genom förtroende ett ökat inflytande över sina medarbetare och kan på så vis lättare se signaler och brister i organisationen, menar Whitmore (2002)<sup>166</sup>. Vid frågan gällande vad som skapar ett sådant förtroende svarade en av cheferna att öppenhet tillsammans med att göra vad man har sagt att man ska göra hjälper till att få förtroende och tillit<sup>167</sup>. En av chefernas medarbetare har överensstämmande svar med ord som *"alltid öppen dörr"* och ett tillfredsställt behov av återkoppling på saker han sagt att han ska göra eller besked han ska förmedla. Det uppskattas högt och skapar ett fortsatt förtroende.<sup>168</sup> För att skapa öppenhet i relationen kan bordet mellan varandra tas bort vid samtal, menar en av cheferna. Ett annat exempel kan vara att chefen reser sig från sitt skrivbord när en medarbetare kommer in genom dörren.<sup>169</sup>

Andra ord som används av cheferna är tydlighet och ärlighet samt att inte linda in problemen utan vara rak i svaren till de anställda<sup>170</sup>. En annan chef visar sin öppenhet genom att vara samma person på jobbet som privat, då hon inte anser att individen kan bli någon helt annan när denne stämplar in.<sup>171</sup> En medarbetare menar att, förutom tydliga svar och öppenhet, är anledningar till ett skapat förtroende att chefen har en säkerhet i sig själv som skapar respekt<sup>172</sup>. En av cheferna beskriver hur dennes tidigare chef misslyckades att skapa förtroende genom att denne inte kunde styra sitt humör och agerande. *"Man slutar till sist att lyssna på kriti-*

---

<sup>163</sup> Stelter, R. (2003). s. 34.

<sup>164</sup> Chef 2

<sup>165</sup> HR- konsult

<sup>166</sup> Ericsson, B. (2007). s. 45-46.

<sup>167</sup> Chef 3

<sup>168</sup> Medarbetare 1, Medarbetare 2

<sup>169</sup> Chef 3 & 5

<sup>170</sup> Chef 2, Chef 3, Chef 5.

<sup>171</sup> Chef 1

<sup>172</sup> Medarbetare 3



ken”, säger chefen.<sup>173</sup> Lindmark och Önnevik (2006) menar att en framgångsrik ledare har en självmedvetenhet om sitt sinnelag och personlighet, inkluderat känslor och humör. Detta då en ledares personlighet i stor grad påverkar medarbetarna, inte enbart genom den verbala utan även den icke-verbala kommunikation som denna sänder ut.<sup>174</sup> I coachingsammanhang är en viktig byggsten vad Whitworth et.al. (2007) kallar Self-Management, vilket innebär just en sådan självmedvetenhet och hur coachen agerar i olika situationer<sup>175</sup>. En självinsikt som denna skapar även hälsa menar Angelöw (2002)<sup>176</sup>. Att skapa förtroende genom att vara öppen och ärlig som chef har alltså visat sig innebära inte enbart en ärlighet mot sin medarbetare utan även mot den egna individen, menar vi. Vi ser det personliga ledarskapet som en viktig del av att få sina medarbetare att må bra i linje med en av chefernas uttalande; ”För att leda andra måste man kunna leda sig själv”<sup>177</sup>.

## 5.2 Att styra mot det större målet

Att som ovan nämnt sätta medarbetaren i fokus blir allt viktigare i ledarskapet, menar Grönroos (2008)<sup>178</sup> och inom coaching krävs det att coachen sätter sin egen agenda åt sidan och koncentrerar sig på adeptens situation och tankar för att få adepten att själv utvecklas dit den önskar. För att detta ska ske krävs det att coachen inte blir distraherad av sina egna åsikter och fördomar utan är neutral i sammanhanget för att inte tappa fokus från målet, skriver Whitworth.<sup>179</sup> Vi ser att det alltså inte enbart krävs en fysisk utan även mental närvaro i form av en självmedvetenhet kring de egna tankarna och agerandet. Det är viktigt att hela tiden fråga sig själv och sin adept; *Är vi på rätt väg mot det större målet i adeptens liv?*<sup>180</sup> Gällande en chef som coach liknar vi detta större mål vid företagets vision som medarbetaren ska arbeta mot samtidigt som utveckling av denne ska ske. En av cheferna beskrev ett kundmöte där ett fel begåtts och chefen frågade medarbetarna hur felet hade påverkat dem. För att försöka få medarbetarna att komma till insikt med kundens syn på mötet ställdes frågor som exempelvis *Hur tror du kunden kommer uppleva den här lösningen?* eller *På vilket sätt tror du att kunden har upplevt att vi har försökt att lösa deras problem?* Frågorna fick medarbetaren själv att komma fram till hur agerandet påverkat kundmötet. Det kan ta mycket tid och resurser för att

---

<sup>173</sup> Chef 5

<sup>174</sup> Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). s. 26-28

<sup>175</sup> Whitworth, L.; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007).

<sup>176</sup> Angelöw, B. (2002). s. 137-139.

<sup>177</sup> Chef 3

<sup>178</sup> Grönroos, C. (2008). s. 364.

<sup>179</sup> Whitworth, L.; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). s. 13.

<sup>180</sup> Jfr. Whitworth, L.; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). s. 106.

få medarbetare att själva hitta svaret, men samtidigt är det ett sätt som visar grundorsaken och kan eliminera felkällan och det anser chefen vara det viktigaste. Chefen ser det som att navigera istället för kontrollera, vilket innebär att hjälpa till på vägen och i de fall medarbetaren tar en omväg är det chefens roll att omkalkylera vägen så att medarbetaren fortsätter mot utsatt mål.<sup>181</sup> Vi menar att chefen i det här fallet sätter medarbetarnas utveckling före tidsvinsten som kunnat nås genom en direkt korrigerande. Vidare uppmärksammar en av cheferna oss på problematiken att samtal med medarbetare av sin natur måste genomföras under arbetstid. Detta gör att chefen måste sätta sin agenda med administrativa uppgifter åt sidan och eventuellt utföra dessa på fritiden.<sup>182</sup>

Ett företags agenda kan innehålla både personalutveckling och effektivitetshöjningar, vilket gör att oavsett om chefen leder coachande eller styr med direktiv följer denna agendan. Däremot menar Angelöw (2002) att i de fall ledare kan skapa ett medansvar genom delegering till sin anställda kan även hälsa främjas på arbetsplatsen.<sup>183</sup> I Åkerlind et. al. (2010):s undersökning visar resultatet att ett utvecklingsinriktat ledarskap, där medarbetaren får uppskattning samt deltar i beslutsfattande, ger ett positivare socialt klimat med hög trivsel som i sin tur ger bättre hälsa och därigenom lägre sjukfrånvaro<sup>184</sup>. De flesta av cheferna vi talat med betonar att de sätter medarbetarnas utveckling främst i samtalen. Trots att flera betonar tidsbristen som en svårighet med coaching menar de att den största utmaningen med att leda på ett coachande sätt är att själv ha svaret och inte ”lägga orden i munnen” på medarbetarna<sup>185</sup>. Medvetenheten om detta, menar vi även här, visar på chefernas förmåga att sätta sin egen agenda åt sidan till förmån för sina anställdas utveckling, vilket vi undersöker närmare i nästkommande avsnitt.

---

<sup>181</sup> Chef 2

<sup>182</sup> Chef 3

<sup>183</sup> Angelöw, B. (2002). s. 64-65

<sup>184</sup> Åkerlind, I; Ljungblad, C. & Granström, F. (2010).

<sup>185</sup> Chef 2, Chef 3, Chef 4.

### 5.3 Så skapas utveckling

Coachingsamtalet handlar inte bara om att sätta chefens agenda åt sidan utan även att skapa lärande och utveckling hos adepten, vad Whitworth et. al. (2007) benämner som framåt och djup.<sup>186</sup> I de fall coachen ger raka direktiv tas adeptens eget ansvar bort och denne förnekas sin egen medvetenhet i situationen, vilket bidrar till begränsningar i utvecklingen.<sup>187</sup> Det är av stor vikt att ställa rätt sorts frågor för att öka motivationen och kreativiteten hos adepten, menar Stelter (2003)<sup>188</sup>. Detsamma uttrycker en av cheferna som insett vikten av att ställa aktiva och öppna frågor eftersom det försvårar för medarbetarna att endast svara ja eller nej<sup>189</sup>. Whitmore (2002) för resonemanget vidare och menar att öppna frågor kräver beskrivande svar och gör att hjärnan behöver användas, vilket skapar större medvetenhet och ansvar, något som är grundläggande inom coaching.<sup>190</sup> I linje med detta säger en chef att det är en ledares uppgift att belysa problemen och därefter ställa frågor som får medarbetare att tänka nytt<sup>191</sup>. Två av medarbetarna har fått frågor såsom; *Vad hände? Hur reagerade kunden? Kunde du ha gjort på något annat sätt?* av sina chefer när problem uppstått. Frågorna får dem själva att tänka till och komma fram till lösningen, menar en av dem<sup>192</sup>. Det skapar även utveckling eftersom man får vara med och påverka, menar den andra<sup>193</sup>. Öppna frågor genom coaching ser vi här används både för att korrigera fel samt att uppmärksamma medarbetarna på orsaken till problemen. Vidare visar även medarbetarnas utsagor betydelsen av delaktighet för personlig utveckling.

En chef menar att många utmanande samtal kan avdramatiseras genom att frågorna läggs fram i stilen *Jag känner att.., Jag upplever att.., Har jag uppfattat dig rätt då?*<sup>194</sup> Vi drar slutsatsen av detta att för att uppfatta medarbetarens känslor och inre tankar på detta sätt hjälper det att chefen lyssnar på sin intuition. En individs, i detta fall coachens, intuition hjälper nämligen denne att fånga upp adeptens innersta vilja och tankar, menar Whitworth et. al. (2007). Det handlar om att i vardagen fånga upp antydningar om saker som inte känns som de brukar

---

<sup>186</sup> Whitworth, L.; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). s. 19.

<sup>187</sup> Whitmore, J. (2002). s. 46-47.

<sup>188</sup> Stelter, R. (2003). s.25.

<sup>189</sup> Chef 3

<sup>190</sup> Whitmore, J. (2002). s. 52.

<sup>191</sup> Chef 4

<sup>192</sup> Medarbetare 4

<sup>193</sup> Medarbetare 3

<sup>194</sup> Chef 5

eller borde.<sup>195</sup> Att fånga upp signaler som dessa är framförallt viktigt gällande en medarbetares hälsa, menar två av våra intervjuade chefer. Det kan handla om att upptäcka beteendeförändringar som påverkar arbetsprestationen och viktigt att belysa är att detta kan innebära hur personen mår antingen på jobbet eller privat, då helheten påverkar en persons prestation.<sup>196</sup> Vi menar därmed att intuitionen blir ett viktigt verktyg för att verka hälsoförebyggande på en arbetsplats.

I vissa fall förekommer det att chefer saknar den kunskap som medarbetarna söker. Att acceptera att som ledare inte ha alla svaren utan fortsätta söka svaret tillsammans med sin medarbetare, som en av cheferna berättar sig göra<sup>197</sup>, kan liknas vid vad Whitworth et.al. (2007) skriver om vikten av nyfikenhet i coachingsamtalet. Författarna beskriver nyfikenheten som en iver hos coachen att lösa uppgifter och problem på bästa sätt. Relationen mellan chef och medarbetare blir därigenom mer jämställd genom att chefens expertroll får ge vika för ett uppriktigt engagemang för medarbetarens problem. Whitmore (2002) belyser att det inte är omöjligt för en expert att bli coach, bara att det är svårare. Expertkunskapen kan vara viktig för en chef, men i de fall där chefen saknar detaljer för uppgiften som medarbetarna utför blir istället coaching nödvändig för att vidareutveckla färdigheterna<sup>198</sup>. En av de intervjuade menar att dennes arbetsgivare arbetar mycket med att inte göra duktiga specialister till chefer, då resultatet blir både en dålig chef och en dålig specialist. Det som ska eftersträvas är istället duktiga ledare som chefer<sup>199</sup>. En av cheferna beskriver sig själv som engagerad och intresserad att hitta möjligheter i varje situation samt det positiva i varje människa. Chefen ser sin uppgift som att ge energi då medarbetaren fastnat i något som den inte kommer förbi.<sup>200</sup>

Det kan konstateras genom utsagorna i intervjuerna att samtliga chefer i vår undersökning följer det önskade coachande förhållningssättet genom målsättningen att sätta sin egen agenda i andra hand för att få medarbetarna att utvecklas. Vi fortsätter här analysen genom att visa på förutsättningarna som krävs för att vara kapabel till att leda på detta sätt och belyser dessa genom HR-cykeln vilken vi tidigare behandlat i avsnitt 3.1 ovan.

---

<sup>195</sup> Whitworth, L; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). Kap. 4

<sup>196</sup> HR-konsult, Chef 1.

<sup>197</sup> Chef 1

<sup>198</sup> Whitmore, J. (2002) s. 49.

<sup>199</sup> HR- konsult

<sup>200</sup> Chef 4

## 5.4 Lyssnande

*”De ledare som inte lyssnar på medarbetarna och pekar med hela handen, de blir inte långvariga.”<sup>201</sup>*

Inom coaching är förmågan att lyssna aktivt grundläggande och även inom det hälsofrämjande ledarskapet framhävs lyssnandeförmåga, men där som ett sätt för ledare att främja hälsa.<sup>202</sup> I vår undersökning ser vi tydliga kopplingar mellan ett närvarande ledarskap och förmågan att lyssna aktivt. En av cheferna belyser detta då denne ser som en viktig del i sin arbetsdag att göra en avstämning med medarbetarna genom en runda för att se till att alla mår bra och stötta där det behövs.<sup>203</sup> Ytterligare två chefer betonar vikten av att vara ute bland medarbetarna trots att de främst har administrativa uppgifter, detta för att kunna lyssna av och se hur medarbetarna mår.<sup>204</sup> En av medarbetarna vi träffade uppskattade att hennes chef alltid går en runda för att hälsa på medarbetarna. Det får henne att känna att hon har en så pass bra kontakt med chefen att hon alltid kan tala med honom, även då problem behövs behandlats bakom stängda dörrar.<sup>205</sup> Vi ser även här hur ett närvarande ledarskap med hjälp av öppenhet och aktivt lyssnande kan skapa ett förtroende i relationen mellan medarbetare och chef. Dock kan tidsbristen i arbetet försvåra ett coachande förhållningssätt, något som cheferna nämner för oss. Även Whitmore (2002) belyser problematiken och menar att medarbetare med mycket frihet och möjligheter till diskussioner är tidskrävande för chefer<sup>206</sup>. Till skillnad från Whitmore (2002) menar Downey (2007b) att så inte alltid behöver vara fallet, då ledare i vissa fall inte behöver coacha sina medarbetare mer än någon minut.<sup>207</sup> Vi upplever att Downey (2007b) delvis har rätt i sitt påstående då ovannämnda chefens rond fungerar som ett bra exempel på att skapa förtroende genom korta ordväxlingar och avlyssningar av medarbetarnas dagsform.

Lyssnande inom coaching är, som vi nämnt tidigare, uppdelat i flera nivåer och Whitworth et al. (2007) beskriver begreppet inte bara som att höra, utan även som en interaktion mellan parterna<sup>208</sup>. En av cheferna talar om detta och menar att det är viktigt att se varje individ på arbetsplatsen. *”Det är viktigt att observera vad man ser i samtalet, inte bara vad man hör medarbetaren säga”*, menar chefen. En person kan säga en sak, men man ser att det finns nå-

---

<sup>201</sup> HR- konsult

<sup>202</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 41.

<sup>203</sup> Chef 3

<sup>204</sup> Chef 1, Chef 5

<sup>205</sup> Medarbetare 1

<sup>206</sup> Whitmore, J. (2002).

<sup>207</sup> Downey, M. (2007b). s. 50-50.

<sup>208</sup> Whitworth, L; Kimsey-House, H. & Sandahl, P. (2007). Kap. 3

got mer och bör därför fråga sig *vad vill du egentligen?*<sup>209</sup> En annan chef fokuserar även denne på att ställa frågor inte bara gällande vad som sagts, utan lyfter även fram tonvalet och kroppsspråket i samtalet<sup>210</sup>. Likt chefen belyser även Whitworth et.al. (2007) att de olika nivåerna av lyssnande kan ge olika grad av information.<sup>211</sup> Ett knep som en annan av cheferna delgav oss, överensstämmande med författarnas syn, är att sitta i vad denne fått lära sig heter ”Pole Position” (term tagen från Formel 1, efter positionen längst fram på startlinjen). Detta innebär att luta sig fram i samtalet för att visa mer intresse till vad medarbetarna vill framföra. Chefen betonar här att kroppsspråket är viktigt i de coachande samtalen.<sup>212</sup> Att inte enbart lyssna på vad som sägs, första nivån av lyssnande, utan även uppmärksamma hur det sägs och känslorna bakom påståendet, andra nivån, menar vi är av stor betydelse. Cheferna menar i linje med vår åsikt att detta visar att de verkligen bryr sig om sina medarbetare<sup>213</sup>.

## 5.5 Empowerment & delegering

Samtliga chefer vi talat med delegerar uppgifter till sina medarbetare och beroende på situation varierar anledningarna till delegeringen. En chef menar att delegering fungerar bra som arbetsavlastning för denne, vilket gör att tid fås över till annat. Dock framhäver chefen att delegeringen sker utan att avsäga sig allt ansvar och att uppgifterna hamnar hos de medarbetare som denne vet kan hantera dem.<sup>214</sup> Genom empowerment kan en ömsesidig förtroenderelation mellan ledare och medarbetare skapas då chefer respekterar de beslut som medarbetarna tar, menar Grönroos (2008)<sup>215</sup>. En av medarbetarna uttrycker att denne får ta mycket ansvar och känner att chefen har förtroende för att saker och ting blir gjorda. Förtroendet visar sig genom den bekräftelse denne får på sitt arbete.<sup>216</sup> Att lita på att medarbetare utför arbetet har blivit en central del i en av chefernas arbete, vilken även ser misslyckanden som något att lära av.<sup>217</sup> Empowerment kan ha avgörande konsekvenser inom serviceverksamheter där medarbetarnas befogenheter i mötet med kunden är betydande<sup>218</sup>. I linje med detta säger en chef sig inte ha några problem med att delegera, utan menar att genom att avsiktligt inte lära sig arbetssyste-

---

<sup>209</sup> Chef 5

<sup>210</sup> Chef 2

<sup>211</sup> Whitworth, L.; Kimsey-House, H. & Sandahl, P. (2007). Kap. 3

<sup>212</sup> Chef 3

<sup>213</sup> Chef 1, Chef 3, Chef 5.

<sup>214</sup> Chef 3

<sup>215</sup> Grönroos, C. (2008). s. 382-383.

<sup>216</sup> Medarbetare 4

<sup>217</sup> Chef 5

<sup>218</sup> Grönroos, C. (2008). s. 382-383.

met till fullo prioriteras medarbetarnas utveckling. Genom att delegera uppgifter gällande kundmöte till de medarbetare som jobbar närmast kunden anskaffas betydande kunskaper, uttrycker chefen.<sup>219</sup> Dock kan chefens delegeringssätt delvis ifrågasättas, anser vi, eftersom om det inte funnits några problem med delegering hade chefen med all sannolikhet kunnat lära sig systemet ändå.

Teorier om empowerment utgår från att medarbetare har en jämställd relation till omgivningen. Fokus ligger på att skapa delaktighet och självförtroende samtidigt som lärande skapas genom ”learning by doing”.<sup>220</sup> Empowerment skapar även delaktighet då medarbetare ges möjligheterna att själva kunna agera och ha befogenheter att ta beslut. Genom att själv kunna vara delaktig i att fatta beslut ökar medarbetarens jobbtillfredsställelse, menar Taejun och Faerman (2010).<sup>221</sup> En medarbetare berättar att chefen ett flertal gånger engagerat dem i uppgifter som de själva ska lösa, exempelvis i form av schemaläggning eller förslag vid omorganisation. Anledningen till chefens initiativ var att ge medarbetarna friheten att själva bestämma över det de arbetar med, vilket många uppskattade. Däremot var det flera av de anställda som hellre ville ha direktiv. Att ta egna initiativ är ett arbetssätt som inte passar alla, menar den intervjuade medarbetaren.<sup>222</sup> Detta är något som även en av cheferna belyser och menar vidare att det är chefens roll att känna till varje medarbetares intressen. Delegering enligt chefen handlar i många fall om att tillgodose medarbetares intressen då de exempelvis har uttryckt en önskan om mer utmaning under utvecklingssamtalen.<sup>223</sup> Vi ser härigenom att behovet av en närvarande dialog är betydande för att cheferna ska få rätt information om varje medarbetares önskan.

Ett flertal chefer tar upp att ett av målen med sin roll är att göra sig umbärlig, vilket skapas genom att ge medarbetarna så mycket ansvar som möjligt.<sup>224</sup> Dock gäller det att delegera ansvar tillsammans med rätt befogenheter.<sup>225</sup> Grönroos (2008) belyser detsamma, att i de fall handlingsfrihet inte inbegriper handlingsmöjligheter skapas förvirring och frustration istället för att skapa tillfredsställelse och motivation hos medarbetarna<sup>226</sup>. HR-konsulten menar att en

---

<sup>219</sup> Chef 2

<sup>220</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 44-45.

<sup>221</sup> Taejun, C & Faerman, S R. (2010). s. 33-52.

<sup>222</sup> Medarbetare 1

<sup>223</sup> Chef 3

<sup>224</sup> Chef 1, Chef 2

<sup>225</sup> Chef 1

<sup>226</sup> Grönroos, C. (2008) s. 384.

organisation med tydliga riktlinjer gör att medarbetarna inte behöver fråga chefen vid varje beslutsfattande, vilket även underlättar för ett coachande ledarskap.<sup>227</sup> Ytterligare en chef belyser organisationens ramverk som en zon där medarbetare kan agera fritt. Går de utanför ramar har de fortfarande befogenheter men saknar rättigheterna att fatta beslut utan tillstånd från chefen. Inom ramverket agerar chefen bollplank och finns tillgänglig för frågor.<sup>228</sup> Att stärka medarbetarna genom att ge dem mandat i sitt arbete underlättar arbetet som chef, uttrycker en av de intervjuade. I kundmöten ser chefen medarbetarnas mandat som avgörande, då kunder inte vill träffa de delar av företaget som saknar befogenheter i de frågor denne vill få svar på. Chefen säger att befogenheter handlar om att öka medarbetarnas tro på sig själva, en allt för styrd arbetsplats tar bort medarbetarnas fria tänkande<sup>229</sup>.

Nackdelarna med ett alltför fritt arbete är i de fall medarbetare tar fel riktning, då gäller det att utöva kontroll igen, menar en av cheferna.<sup>230</sup> Angelöw (2002) belyser dilemmat med chefer som har svårt att ge ansvar till medarbetare på grund av sitt kontrollbehov<sup>231</sup>. Kontrollbehovets svårigheter talar även en av cheferna om och menar att det kan resultera i att ansvar delegeras men inte befogenheter, vilka egentligen bör höra samman<sup>232</sup>. Även Downey (2007a) tar upp svårigheten med att som chef kontrollera och att lita på sina medarbetare genom delegering. Kontrollen handlar om att definiera uppgiften och rollen inom den. Efter att ha klarlagt uppgiften och medarbetarna skaffat sig befogenheterna och förståelsen kring uppgiften kommer dock coaching in som stöd för hur medarbetare ska utföra den, menar författaren<sup>233</sup>. Coaching ger inte enbart information till medarbetaren gällande uppgiften utan visar även chefen hur medarbetarens handlingsplan lagts upp och tankegången bakom, menar Whitmore (2002). Vi anser att detta kan vara ytterligare ett led för chefen att kunna släppa sitt kontrollbehov. En chef som tidigare försökt hantera ett kontrollbehov från dennes chef menade nämligen att ett behjälpligt tillvägagångssätt är att överinformera i varje steg av uppgiften som ska utföras<sup>234</sup>.

---

<sup>227</sup> HR- konsult

<sup>228</sup> Chef 2

<sup>229</sup> Chef 4

<sup>230</sup> Chef 4

<sup>231</sup> Angelöw, B. (2002). s. 64.

<sup>232</sup> Chef 5

<sup>233</sup> Downey, M. (2007a). s. 50-50.

<sup>234</sup> Chef 5



Efter att ha belyst de coachande tillvägagångssätten som cheferna i vår empiriska undersökning framfört har vi i nästkommande del försökt koppla de viktigaste begreppen till litteratur om HRM och hälsofrämjande ledarskap.

## 5.6 Det är viktigt med återkoppling

Vikten av uppföljning vid delegering betonar en av cheferna och menar att det kan ske under ett enkelt kort samtal om hur medarbetaren tycker att det har gått.<sup>235</sup> Utvärdering av prestationerna i organisationen är ett viktigt inslag i HR-cykeln (se avsnitt 3.1) och ger ökade förutsättningar för organisationen att uppnå målsättningarna genom att beslut grundas på utvärderingsunderlagen, menar Lindmark och Önnevik (2006)<sup>236</sup>. Individer är alla olika och för att utvärdera hur varje enskild medarbetare mår måste en konversation hållas och kan börja med en fråga likt; *Hur mår du på det hela taget?* säger HR-konsulten i vårt samtal.<sup>237</sup> Att föra en dialog är en viktig aspekt i en växande verksamhet. En av cheferna menar att korta samtal och att ge feedback är bra återkopplingsåtgärder för att se vad medarbetarna kan bli bättre på. Dock betonar chefen att det negativa bör undvikas vid feedback, något som även Lindmark och Önnevik (2006) tar upp som ett kriterium för lyckad återkoppling<sup>238</sup>. Återkoppling kan skapas på flera sätt och på samtliga av arbetsplatserna genomförs utvecklingssamtal med de anställda en gång per år. Samtalen ger medarbetarna möjlighet att uttrycka hur de känner sig i sitt dagliga arbete och är en chans för de som inte öppnar sig i det dagliga arbetet, menar en av medarbetarna.<sup>239</sup> En annan arbetsplats har även inbokade veckosamtal på 20 minuter per medarbetare. Veckosamtalen ger chefen möjlighet att följa upp resultat och mäta aktivitet genom att ställa frågorna; *Hur går vi vidare? Vad ska du göra?* och *Vad har du gjort sedan sist?* Utifrån frågorna avser chefen att coacha mot uppsatta mål, vilka varierar mellan medarbetarna.<sup>240</sup>

En annan chef anser att effekten av ett ledarskap med öppen dialog blir en större samhörighet och lojalitet. Det i sin tur underlättar vid förändring eftersom medarbetarna får vara med i besluten hela vägen och då också förstår bakgrunden till dem.<sup>241</sup> Både chefer och medarbetare

---

<sup>235</sup> Chef 3

<sup>236</sup> Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). s. 129, 151.

<sup>237</sup> HR- konsult

<sup>238</sup> Jfr. Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). s. 186.

<sup>239</sup> Medarbetare 1

<sup>240</sup> Chef 4

<sup>241</sup> Chef 5

anser att en dialog är betydande i relationen dem emellan och för möjligheterna till utveckling. Målet med ett coachande förhållningssätt är, som vi tidigare nämnt, att skapa utveckling och HRD har i sin tur till uppgift att inventera den kunskap och erfarenhet som finns i företaget för att sedan lagra och utveckla detta, vilket görs med hjälp av kommunikation. Genom att individerna i organisationen behärskar feedback och kan ge det på rätt sätt vid rätt tillfälle främjas utveckling på arbetsplatsen.<sup>242</sup> Feedback handlar om lyssna och kunna ge konkret återkoppling. En av de medarbetare vi intervjuat berättade om att hennes chef är en god lyssnare, vilket visat sig i att chefen är duktig på att ge återkoppling. Medarbetaren har vid flertalet gånger blivit överraskad av chefens engagemang och återkoppling av ”små saker” som ibland inte ens medarbetaren själv kommit ihåg.<sup>243</sup> Exemplet visar hur feedback och återkoppling är ett enkelt men effektivt sätt för ledare att uppmärksamma sina medarbetare. I serviceorganisationer där mötet mellan kund och medarbetare inte alltid övervakas av en ledare är det svårare att ge feedback. Samtidigt finns det en önskan från medarbetare att få det<sup>244</sup>. Med hjälp av medlyssningar löser flera av de arbetsplatser vi besökt problematiken och på så vis får medarbetare uppföljning på sitt agerande.<sup>245</sup> Berg (2006) belyser feedbackens betydelse inom coaching som ett sätt att lära adepten av sitt eget handlande<sup>246</sup>. En betydande faktor som vi uppmärksammat är även här graden av närvarande ledarskap. För att ge uppföljning till sina medarbetare behöver chefer vara fysiskt närvarande på arbetsplatsen, i serviceorganisationer bör chefen även ta del av servicemötet för att kunna ge rättvis feedback.

## 5.7 Belöningar- en del av HRM

Lindmark och Örnevik (2006) belyser i HR-cykeln belöningsystem som en av de betydande delarna inom HRM. Belöning handlar om att gengälda medarbetare för utförd prestation och bör bestämmas i överenskommelse mellan medarbetare och organisation, då det finns olika typer av belöningar. Det är den psykosociala belöningen vi har valt att fokusera på då vi ser en tydlig koppling mellan den och coachande förhållningssätt genom flera överensstämmande centrala begrepp. Den psykosociala belöningsformen kan delas in i sociologisk och psykologisk belöning.<sup>247</sup> Nedan behandlas dessa genom att sättas i förhållande till den empiriska undersökningen.

---

<sup>242</sup> Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006). s. 186-188.

<sup>243</sup> Medarbetare 1

<sup>244</sup> Medarbetare 3

<sup>245</sup> Medarbetare 3, Medarbetare 4, Chef 1, Chef 2, Chef 4.

<sup>246</sup> Berg, M E. (2006). s. 19.

<sup>247</sup> Jfr. Lindmark, A. & Örnevik, T. (2006). Kap 6.

### 5.7.1 Sociologiska belöningar

De sociologiska belöningarna har för avsikt att tillfredsställa medarbetares behov av att känna delaktighet i arbetet och att känna sig sedda.<sup>248</sup> Även inom coaching ses lyhördhet som betydande för att bli effektiv i relationen med adepten, menar Parsloe & Wray (2000)<sup>249</sup>. HR-konsulten berättar om en undersökning gjord på medarbetare, HR-personal och chefer som visade att det mest efterfrågade på arbetsplatsen var just att bli sedd.<sup>250</sup> Whitmore (2007) betonar att resultatet av att anställda inte känner sig uppmärksammade är att motivationen sjunker<sup>251</sup>. I flera av medarbetarnas svar ser vi behovet av att vara sedda och uppmärksammade. Någon uttrycker önskan om ökad närvaro av chefen då dennes frånvaro minskar chanserna till utveckling. En annan lyser upp vid minnet av en återkoppling där chefen kom ihåg medarbetarens förfrågan.<sup>252</sup> Vi upplever i våra samtal med medarbetarna att chefens förmåga att se dem är betydande för hur de känner sig. Ericsson (2007) bekräftar detta genom att betona att chefer bör arbeta för att få medarbetarna att känna sig sedda och bekräftade. Likt det vi sett hos en av medarbetarna menar författaren vidare att återkoppling från chefen leder till utveckling och arbetsglädje, vilket är hälsofrämjande.<sup>253</sup> Även flera av cheferna har den här insikten och två av dem använder orden *se, ge och le* i sitt ledarskap, då de menar att alla individer behöver uppmärksamhet<sup>254</sup>.

Vi har ovan behandlat att empowerment och delegering ger medarbetare delaktighet på arbetsplatsen, vilket även visat sig i flera av intervjuerna. Då empowerment inte enbart innebär ansvarsdelegering, utan även förutsättningar för att slutföra uppgifterna, ser vi en klar koppling till det coachande förhållningssättet. Coachingprocessen handlar om att adepten själv ska utveckla sitt eget tänkande och agerande. Det handlar även om att coachen ska utgå från att individer själva kan komma med lösningarna på problem, menar Whitworth et.al. (2007)<sup>255</sup>. En av cheferna skapar delaktighet genom att låta medarbetarna ta ansvar för siffror och genom att endast agera deltagare under möten får medarbetarna själva ta ordföranderollen och kan involveras ytterligare <sup>256</sup>. Tillsammans med två andra chefer menar denne vidare att en chefs främsta uppgift är att serva och stötta sin omgivning med de förutsättningar de

<sup>248</sup> Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). s.161.

<sup>249</sup> Parsloe, E. & Wray, M. (2000). s. 151.

<sup>250</sup> HR- konsult

<sup>251</sup> Jfr. Whitmore, J. (2002). s. 29.

<sup>252</sup> Medarbetare 1, Medarbetare 3.

<sup>253</sup> Jfr. Ericsson, B. (2007). s.72.

<sup>254</sup> Chef 3, Chef 5.

<sup>255</sup> Whitworth, L; Kimsey-House H. & Sandahl, P. (2007). Kap. 2.

<sup>256</sup> Chef 5.

behöver för att utvecklas.<sup>257</sup> Detta anser vi är i linje med vad Yukl (2010) skriver om Greenleafs begrepp *Servant Leadership*, där chefens uppgift är att vara lyhörd för att förstå sina anställdas behov och därigenom kunna serva dem på bästa sätt<sup>258</sup>. För att kunna utnyttja sin lyhördhet ser vi återigen behovet av ett närvarande ledarskap och ett coachande förhållningssätt. Detta för att skapa relationen som krävs för att ta reda på medarbetarens behov och önskningar.

### 5.7.2 Psykologiska belöningar

Den andra delen av den psykosociala belöningen avser hjälpa individen att skapa ett bra självförtroende och en god självinsikt. Chefers konstruktiva feedback och återkoppling i vardagen samt deras förmåga att ge beröm främjar medarbetarens självförtroende, vilket i sin tur ger mod till att våga prova utmaningar för att därigenom utvecklas. Genom att tillåta misslyckanden på vägen till framgång och samtidigt uppmärksamma lyckade prestationer ges medarbetaren även bra självinsikt.<sup>259</sup> En chef menar att det gäller i chefsrollen att våga vara konstruktiv i sin feedback. Det som skapar utveckling är när ledaren visar på vad som ska utvecklas, vilket kan göras genom att fokusera på vad varje individ gör bra och ge beröm för att sedan ge konstruktiv feedback på det som kan förbättras. Chefen menar även att denne ser ledarskapet som hänsynslöst i de fall denne inte vågar ge ärlig återkoppling.<sup>260</sup> Hälften av de intervjuade medarbetarna uppskattar att deras chef är uppmärksam och ofta ger beröm och menar att det är en av de viktigaste faktorerna som gör en bra chef<sup>261</sup>. Coaching kan hjälpa bristande feedback, beröm och respekt, menar Berg (2007). Författaren menar vidare att enligt forskning hjälper coaching adepten att stärka sin självinsikt, analysförmåga samt självförtroende.<sup>262</sup> Sambandet mellan ett coachande förhållningssätt och skapandet av uppmärksammade medarbetare i vår undersökning anser vi visar på fördelarna med att använda verktyget i sin ledarskapsstil.

---

<sup>257</sup> Chef 1, Chef 4, Chef 5.

<sup>258</sup> Yukl, G. (2010) s. 340.

<sup>259</sup> Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). Kap 6.

<sup>260</sup> Chef 5

<sup>261</sup> Medarbetare , Medarbetare 2.

<sup>262</sup> Berg, M E. (2007). s. 313.

## 5.8 Utveckling

En grundläggande tanke i allt HRM-arbete, menar Lindmark och Önnevik (2006), är individens utveckling som i HR-cykeln benämns HRD<sup>263</sup>. Författarna belyser utifrån modellen att belöningsfunktionen kommer in för att få medarbetarna motiverade att stanna på företaget och att fortsätta förbättra sina färdigheter och därigenom utvecklas<sup>264</sup>. Menckel och Österblom (2000) skriver att individer är i stort behov av självförverkligande och uppskattning samt att medarbetare vill utföra betydelsefulla uppgifter.<sup>265</sup> Detta är även något som en av medarbetarna framhäver som viktigt för fortsatt motivation till sitt arbete<sup>266</sup>. En av cheferna anser att genom att skapa en uppfattning av vad medarbetarna eftersträvar är det lättare att motivera dem i rätt riktning. Exempel på detta kan vara att ge mer ansvar inom det önskade området och att introducera medarbetaren till personer som kan dela med sig av sin kunskap. Här menar chefen att det är viktigt att medarbetaren själv vill utvecklas och inser behovet av personlig förändring då det krävs. För att skapa förståelse för detta belyser chefen fyra stadier som medarbetaren går igenom; förneka, förklara, förstå och förändra. Det är inte förrän individen slutar att förneka och förklara bort beteendet och istället försöker förstå det som förändring och förbättring kan ske, anser chefen.<sup>267</sup> Om inte medarbetarna får stöttning från sina chefer och möjlighet att utvecklas blir inte företaget framgångsrikt, menar Grönroos (2008)<sup>268</sup>. Vi ser i ovanstående uttalande att viljan till förändring måste finnas hos den enskilda medarbetaren, dock håller vi med Grönroos i att stödet måste finnas hos chefer och ledning. Tanken är även överensstämmande med utgångspunkterna inom coaching som vi belyst i avsnitt 3.2.

Lugn och Rexed (2009) tar upp medarbetares olika behov av stöd för utveckling och liksom en av cheferna menar de att ledarskapet måste känna av medarbetarnas behov. Författarna menar exempelvis att stödet från chefen kan minska i takt med kompetensmognaden,<sup>269</sup> något en chef går i linje med. Denne berättar att nya medarbetare kräver mer instruktion, information och kommunikation jämfört med en medarbetare på högre utvecklingsnivå, som eventuellt endast behöver stöttande och coachande uppföljning då de redan känner sin uppgift och roll på arbetsplatsen.<sup>270</sup> Downey (2007a) belyser svårigheten med att hitta balansen mellan att

---

<sup>263</sup> Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). s. 155

<sup>264</sup> Ibid. kap 6.

<sup>265</sup> Menckel, E. & Österblom, L. (2000). s. 39-41.

<sup>266</sup> Medarbetare 3

<sup>267</sup> Chef 4.

<sup>268</sup> Grönroos, C. (2008). s. 364-366.

<sup>269</sup> Chef 4

<sup>270</sup> Chef 1

styra, leda och coacha<sup>271</sup>. Vi menar att kunskapsmognaden inte är den enda anledningen till skiftningen från ett mer styrande chefskap då en av de intervjuade cheferna betonar att dennes medarbetare har olika behov av stöd oavsett kunskapsmognad<sup>272</sup>. Parsloe och Wray (2000) belyser även fler tillfällen där ett mer styrande ledarskap krävs, exempelvis vid tidsbrist vid akuta händelser, okomplicerade arbetsuppgifter eller hög andel tillfällig personal<sup>273</sup>. Vi menar dock att trots svårigheterna är det viktigt att hitta balansen för att därigenom lokalisera medarbetarnas potential.

Vi har nu presenterat hur chefer använder sig av ett coachande förhållningssätt och därefter kopplat deras tillvägagångssätt till HR-cykeln. Därigenom har vi visat fördelarna i det fall ledarskapsverktyget får en större betydelse inom HRM. För att se hur detta i sin tur främjar hälsa på de besökta arbetsplatserna visar vi nedan utfallet av chefernas ledarskapsstil.

## 5.9 Hälsa genom coaching

*”Verksamheten vill tjäna pengar och friska medarbetare kostar mindre än sjuka, så hälsa påverkar och är viktigt.”<sup>274</sup>*

Som belysts tidigare i kapitel fyra finns det inom litteraturen flera beröringspunkter mellan det coachande förhållningssättet och hälsofrämjande ledarskap. Även intervjuerna i vår undersökning stärker detta samband. En av cheferna säger att resultatet av att leda coachande för denne har blivit lägre sjukfrånvaro, bättre kvalitet samt ett bättre resultat. Chefen har fått ner sina sjukskrivningar från 13,5% till 3,68% och menar att ledarskapet har stor betydelse, även om det självklart inte endast handlar om det. Det handlar mycket om mjuka värden och om att skapa ett bra arbetsklimat som gör att medarbetare ställer upp för varandra och kommer till jobbet även om de är lite krassliga för att de trivs här, menar chefen.<sup>275</sup> Ytterligare en chef kunde se goda resultat av sitt ledarskap då dennes avdelning levererade bäst resultat i Sverige efter chefens tillträde.<sup>276</sup> Vi kan inte säga att det positiva resultatet i det här fallet visar på medarbetarnas goda hälsa. Dock menar vi i samstämmighet med Ericsson (2007) att

---

<sup>271</sup> Downey, M. (2007a). s. 46-46.

<sup>272</sup> Jfr. Lugn, A. & Rexed, B. (2009). s. 151-155. Chef 3.

<sup>273</sup> Parsloe, E. & Wray, M. (2000).

<sup>274</sup> Chef 3

<sup>275</sup> Chef 3

<sup>276</sup> Chef 1

motiverade medarbetare, vilket chefens coachande förhållningssätt främjar, i större grad trivs på arbetsplatsen och därmed får mer engagemang och effektivitet i arbetet.<sup>277</sup>

I årliga mätningar på ett av företagen har en tredje chef sett resultat i form av att medarbetarna upplever arbetsplatsen bättre, chefen ser nöjdare medarbetare med positivare inställning till kunderna än tidigare. Det har även visat en bättre kundrespons där flera av kunderna lämnar avdelningen med en glad min, även om de inte fått vad de kommit för.<sup>278</sup> Vi ser att det coachande förhållningssättet skapar bättre motivation och i vissa fall även minskar sjuktal. Att serviceorganisationer är i stort behov av välmående och positiv personal är tydligt för att kunderna ska få det mottagande och den service de efterfrågar. För att få medarbetarna att förstå att de agerar rätt behöver de få reda på det, de behöver motiveras och belönas.

### 5.9.1 Motivation som hälsofrämjande

Överensstämmande med det Ericsson (2007) tar upp gällande motivation talar resultatet av intervjuerna med medarbetarna för att motiverade medarbetare trivs bättre och därigenom blir mer engagerade i sitt arbete.<sup>279</sup> En medarbetare uttrycker starkt sin drivkraft till arbetet och förklarar inlevelsefullt om de nya utmaningar som är i antågande både för sig själv och gemensamt för arbetsgruppen.<sup>280</sup> Stelter (2003) belyser coaching som ett verktyg för motivationsskapande, där de rätta frågorna ska få medarbetarna att växa och utvecklas.<sup>281</sup> Vår undersökning styrker Stelters resonemang genom att belysa konstruktiv feedback och beröm som anledning till motivationsskapande, vilket gör att en koppling till coaching kan ses. För att kunna anpassa utmaningarna i arbetsuppgifterna och stötta medarbetaren på rätt sätt visar våra intervjuer att det är av största vikt att känna till de individuella önskingen om utveckling<sup>282</sup>. Genom att cheferna i dessa organisationer arbetar med ett coachande förhållningssätt ser vi att de tycks ha lättare att lära känna sina medarbetare, vilket underlättar för att hjälpa medarbetarna att utvecklas och motiveras. Juliusson (2005) betonar betydelsen av att skapa arbetsglädje och engagemang i det hälsofrämjande ledarskapet.<sup>283</sup> Vi upplever att medarbetarnas utsagor uttrycker motivation i nära relation till arbetsglädje och trivsel, vilket visar på chefernas hälsofrämjande förmåga i samband med det coachande förhållningssättet.

---

<sup>277</sup> Jfr. Ericsson, B. (2007). s. 21.

<sup>278</sup> Chef 2

<sup>279</sup> Jfr. Ericsson, B. (2007). s. 21, Medarbetare 1, Medarbetare 4.

<sup>280</sup> Medarbetare 4

<sup>281</sup> Stelter, R. (2003). s.25.

<sup>282</sup> Chef 3, Chef 4, Medarbetare 2, Medarbetare 3.

<sup>283</sup> Juliusson, K. (2005).

En annan chef belyser i likhet med detta att det är viktigt att tycka det är roligt att gå till arbetet, men menar även att det inte enbart är ledarens ansvar utan ansvaret att hitta motivation ligger även på medarbetaren. Om en medarbetare inte trivs på jobbet är det något att ta tag i tillsammans.<sup>284</sup> En chef menar att denne inte motiverar sina anställda, utan endast skapar ett klimat där medarbetarna själva blir motiverade genom att få vara med och påverka.<sup>285</sup> Vi ser därigenom att delaktighet blir ett sätt för chefen att skapa motivation. Det är även ett sätt som får medarbetarna att själva ta ansvar för sin situation, något som framhävs inom både det coachande förhållningssättet och hälsofrämjande ledarskap.<sup>286</sup>

## 5.10 Summering

Vi har genom ovanstående analys sett betydelsen av ett närvarande ledarskap för att skapa relationer till medarbetarna och därigenom få en överblick av deras välbefinnande samt önskningsom utveckling. Det handlar om viljan till detta hos både chefer och medarbetare. Medarbetarna behöver motivation och uppmärksamhet, vilket har visat sig kan ligga i möjligheter att utvecklas. Exempel på hur chefer kan utveckla medarbetarna visas i uppsatsens femte kapitel genom relativt enkla knep såsom en jämställd relation där chefen inte sitter på ”höga hästar” och en daglig närvaro för att kunna lyssna till och se medarbetarna. Vi har sett att chefskapet handlar om att serva och stötta medarbetarna samtidigt som de själva får ta ansvar. Detta kan vara motsägande, men vår undersökning har visat att det finns en tydlig relation dem emellan.

---

<sup>284</sup> Chef 1

<sup>285</sup> Chef 3

<sup>286</sup> Jfr. Whitmore, J. (2002). s. 31-32. Jfr. Naidoo, J. & Wills, J. (2007). s. 27-28.



# 6. EFFEKTEN AV COACHANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTT SOM HÄLSOFRÄMJANDE

*Avslutningsvis redogör vi för de slutsatser vi har dragit utifrån ovanstående två analyserande kapitel. Vi reflekterar nedan kring hur uppsatsens syfte uppfyllts, för att sedan belysa vårt forskningsbidrag. Slutligen presenteras uppsatsens generaliserbarhet samt ett flertal intressanta förslag på vidare forskning inom ämnet.*

---

## 6.1 Slutsatser

Vårt syfte med uppsatsen är att beskriva *hur* ett coachande förhållningssätt används som ett verktyg för att skapa friska arbetsplatser. Med hjälp av att belysa de fyra synsättens samband samt kopplingen till hur det coachande förhållningssättet används på de undersökta arbetsplatserna, menar vi att uppsatsens frågeställningar besvarats och syftet uppnått.

Inledningsvis belyste vi det faktum att det i genomsnitt endast är 40 % av en medarbetares fulla potential som kommer till uttryck på en arbetsplats och att grunden till det kan vara brist på uppmuntran eller chefs ledarskapsstil.<sup>287</sup> I uppsatsen har vi även uppmärksammat Greenleafs begrepp Servant Leadership som redan på 1970-talet belyste behovet av att se medarbetaren som en central del i organisationen. Efter att synsättet varit i skymundan en längre tid och organisationen varit den som skapat identiteten hos de individer som ingått i den, ser vi återigen en skiftning mot det 40 år gamla synsättet. Idag är det individerna som skapar organisationers identitet och behovet av ett medarbetarfokuserat ledarskap blir därför betydande. I vår undersökning har vi sett att ett coachande förhållningssätt i ledarskapet förstärker synen av att ha medarbetaren i fokus, vilket många författare menar skapar hälsa och framgång i en organisation. Litteraturen tar upp begrepp som motivation, utveckling och delaktighet som förutsättning för att skapa friska organisationer. Något som även vår empiriska undersökning visat sig resultera i. En slutsats vi kan dra är därigenom att de chefer som använder ett coachande förhållningssätt i sin ledarskapsstil har större möjlighet till att skapa en frisk arbetsplats.

---

<sup>287</sup> Whitmore, J. (2002). s. 23-24.

Bra ledarskap har i vår studie visat sig skapas genom ett ömsesidigt förtroende i relationen medarbetare-chef, vilket erhålls genom öppenhet, ärlighet och jämställdhet. Samtliga begrepp innefattas även i det coachande förhållningssättet. Tillvägagångssätt för att uppnå en sådan relation har redovisats i enklare former och genom vår analys visat sig resultera i hälsofrämjande ledarskap. Vår empiriska studie visade även att ett närvarande ledarskap är en förutsättning för att leda på det sätt våra intervjuobjekt gör, något vi inte uppmärksammat tidigare i behandlad litteratur. Det närvarande ledarskapet visade sig vara grunden till ett coachande förhållningssätt och även ett hjälpmedel för att ge medarbetarna den uppmärksamhet som visat sig vara viktig för dem i jakten på välbefinnande och hälsa. Genom närvaro kan chefer lyssna aktivt och skapa dialog med sina medarbetare och ger möjlighet att se medarbetarens hela personlighet. Detta ger i sin tur information som kan vara användbar för att skapa rätt förutsättningar för belöningar och motivation samt rätt återkoppling i form av konstruktiv feedback.

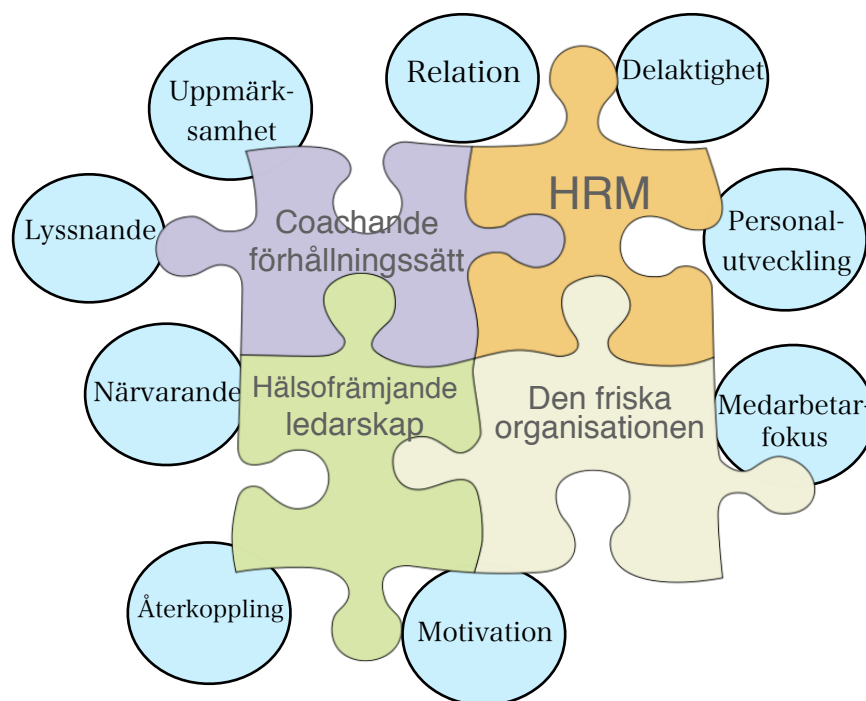
Ett coachande förhållningssätt uppfyller önskan om att sätta medarbetarens utveckling i första rummet och uppsatsen har visat att delegering är ett centralt begrepp i samtliga av våra fokuseringsområden. Genom vår empiriska studie har det visat sig än mer att coachande frågor inte bara ger rätt förutsättningar för att utöva empowerment, utan även en större delaktighet och motivation. Det coachande förhållningssättet råder även bot på chefers kontrollbehov som ofta sätter käppar i hjulet, då en bättre förståelse för uppgiften ges till både chef och medarbetare. Vi har dock sett och vill betona att det krävs en vilja från både chef och medarbetare för att detta sätt att leda ska fungera.

Det coachande förhållningssättet i ledarskapet har dilemman i form av exempelvis ledares tidsbrist, men uppsatsen visar att verktyget inte alltid kräver mycket tid. Vi har även belyst problematiken kring att finna balansen mellan att coacha, leda och styra och finner att det är något som chefer måste beakta. Dagens ledare måste lära sig den svåra balansgången mellan att kunna coacha sina anställda på ett delvis jämställt plan och samtidigt ha en styrande chefsroll. Vi ser här att flexibilitet och situationsanpassning blir nödvändig för att ledare ska uppfylla kraven som rollen innebär. Utifrån ett hälsofrämjande perspektiv bör medarbetarnas utveckling och välmående prioriteras, vilket i ett långsiktigt perspektiv ger ett positivt resultat och därigenom främjar hela verksamheten. Genom att som ledare ha ett coachande förhåll-

ningssätt kan situationsanpassningen underlättas då ledare därigenom förstår medarbetarnas och situationernas behov på ett djupare plan.

För att sammanfatta de slutsatser vi dragit av vårt arbete har den ovan presenterade Pusselbitsmodellen utökats i en ny version. Modellen nedan har kompletterats med de begrepp vi funnit betydande för ett hälsofrämjande ledarskap med ett integrerat coachande förhållningssätt som ledarskapsverktyg för att skapa friska organisationer. Vi har funnit att både det hälsofrämjande ledarskapet och det coachande förhållningssättet beskriver samma tankar, men med olika benämningar. De olika pusselbitarna nedan kan därför även ses som överlappande och inte enbart i sina fasta former som sammanfogade bitar.

### 6.1.1 Pusselbitsmodellen version 2



## 6.2 Bidrag till forskningen

Uppsatsens vetenskapliga bidrag till ledarskapsdiskursen framhåller vi genom vår första pusselbitsmodell, där vi förklarar hur det coachande förhållningssättet bör få en mer central roll inom HRM än vad det har idag. Detta då det tydligt kan kopplas till personalutveckling, utvärdering och belöningsystem, vilka samtliga är faktorer inom den så kallade HR-cykeln. Med ett coachande förhållningssätt som verktyg inom HRM kan det sammanlänkas med det hälsofrämjande ledarskapet, då utfallet av de båda ledarskapsätten är överensstämmande.

Uppsatsens praktiska bidrag har genom den empiriska undersökningen visat hur integrering av ett coachande förhållningssättet kan utföras genom närvaro och öppen relation, vilket i sin tur resulterar i att komma medarbetarna närmre så att rätt insatser av stöd och utveckling kan ges. Konkreta förslag på genomförandet har delgetts i form av kreativa lösningar på relationsbyggande och personalutveckling. En av Sveriges största folkhälsovetenskapliga undersökningar från 2010<sup>288</sup> visar att ett utvecklingstinriktat ledarskap tillsammans med ett socialt arbetsklimat skapar bättre hälsa och lägre sjukfrånvaro. Vi har genom denna studie sett likande tendenser och menar att folkhälsoundersökningen styrker det faktum att ett coachande förhållningssättet som ledarskapsverktyg skapar en friskare organisation.

En betydande aspekt i det coachande förhållningssättet som vår undersökning utöver syftet tydligt visat på är behovet av ett närvarande ledarskap. Även om begreppet förekommer i litteraturen ser vi en stor betydelse av att betona vikten av detta ytterligare. Närvarande i vår studie gestaltas genom relativt enkla metoder. Vi har sett att närvaro inte enbart handlar om att gå ut och dagligen möta sina medarbetare. Det handlar även om att lyssna aktivt samt uppmärksamma de anställda för att därigenom kunna fånga upp medarbetarnas känslor och åsikter och ge återkoppling på detta.

---

<sup>288</sup> Åkerlind, I; Ljungblad, C. & Granström, F. (2010).

## 6.3 Generaliserbarhet

Vår uppsats präglas av Service Management diskursen och då den grundar sig på ett mindre antal intervjuer med chefer och medarbetare i tjänsteorganisationer kan vi se en begränsning i det. Intervjupersonerna representerar olika typer av serviceorganisationer och genom att vi i svaren finner likheter över branschgränserna ser vi dock att uppsatsen kan ge en generell bild, åtminstone för serviceorganisationer inom Sverige. Dock kan vi se en begränsning i att de företag vi använt oss av arbetar aktivt för ett coachande förhållningssätt i sin verksamhet. Detta gör att de faktorer vi presenterat om *hur* chefer kan coacha, kan bli svårare att ta till sig för chefer som saknar stödet från ledningen till att leda coachande, vilket cheferna i studien har.

## 6.4 Det finns mer att ta reda på

Ämnet coachande förhållningssätt har flera dimensioner och är ett aktuellt ämne där vi funnit flera intressanta perspektiv som dessvärre inte funnit sin plats inom ramen för vår uppsats. Vi ser en mycket intressant aspekt att vidare behandla i hur coaching kan användas för att utveckla chefer till att själva ha ett coachande förhållningssätt i sitt ledarskap. Vi har under vårt arbete uppmärksammat behovet av att det coachande förhållningssättet bör ligga som grund inom ledaren själv innan denne använder verktyget på sina medarbetare. Men hur kan det faktiska arbetet gå till?

Vi har i vår uppsats uppmärksammat behovet av närhet i ledarskapet och ser samtidigt en utveckling av elektroniska kommunikationsmedel i e-post och telefon, vilka bidrar till en minskning av närhet och direkt dialog. Intressant hade varit att vidare studera den nya teknikens påverkan på det coachande förhållningssättet, vilket vi funnit kräver mycket direkt kommunikation mellan chef och medarbetare.

Ytterligare en intressant aspekt att arbeta vidare med är dilemman att många chefer har hamnat i ledarpositioner på grund av sina tekniska kunskaper, inte sina ledarskapsegenskaper. Som vi insett under vårt arbete finns det många krav på ledare idag, det finns duktiga individer inom de flesta organisationer, men passar alla till att bli chefer och hur skapas goda ledare?

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

---

### Tryckta källor

Abernethy, Margret A; Bouwens, Jan & van Lent, Laurence. (2010). *Leadership and control system design*. Management Accounting Research. Nr 21. s. 2-16.

Ahltopp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap om roller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber.

Alvesson, Mats. & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och väl-fungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Askeberg, Ingrid. (2009). *Deras hälsa- Ditt ansvar*. Chef, Nr 10.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Berg, Morten Emil. (2006). *Coaching- att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Boyle Frances M.; Donald Maria; Dean Julie H.; Conrad Sue; Mutch Allyson J. (2007) *Mental health promotion and non-profit health organizations. Health and Social Care in the Community*. Vol.15 Nr6. s.553-560

Bratton, John. & Gold, Jeffrey. (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Tredje upplagan. Hampshire: Palgrave Macmillian.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Downey, Myles. (2007a). How leaders will find a way with love and will. *People Management*. Vol. 13. Nr. 14. s. 46-46.

Downey, Myles. (2007b). Understanding what coaching is really about. *People Management*. Vol. 13. Nr. 6. s. 50-50.

Ericsson, Björn. (2007). *Att leda en frisk och framgångsrik organisation*. Jönköping: Brain Books AB.

Gjerde, Susan.(2004). *Coaching. vad-varför-hur*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber.

- Gustavsson, Bengt. "Grundad Teori"; i Gustavsson, Bengt. (red). (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Hansen-Skovmoes, Peter, Rosenkvist, Gert. "Coaching som utvecklingsverktyg". I Stelter, Reinhard (red). (2003). *Coaching. Lärande och utveckling*. Malmö: Författarna och Liber AB.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnsson, Johnny; Lugn, Anders & Rexed, Birger. (2003). *Långtidsfrisk. Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Juliusson, Katja. (2005). *Vad är hälsofrämjande ledarskap? En empirisk studie av ledarskapet sett ur ett hälsoperspektiv*. Examensarbete. Hälsa och samhälle, Malmö Högskola.
- Karlsson, Jenny & Karlsson, Sofie. (2009). *Med fokus på hälsan. En teoretisk studie kring det hälsofrämjande ledarskapet*. Magisteruppsats. Institutionen för Service Management, Lunds Universitet.
- Kvale, Steinar. & Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Legge, Karen. (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave Macmillian
- Lindmark, Anders. & Önnevik, Thomas. (2006). *Human Resource Management. Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur
- Lugn, Anders. & Rexed, Birger. (2009). *Lönsam, hälsosam, lyckosam. Främjande ledarskap och medarbetarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Menckel, Ewa. & Österblom, Lars. (2000). *Hälsofrämjande resurser på arbetsplatsen -om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Medin, Jennie. & Alexanderson, Kristina. (2000). *Begreppen hälsa och hälsofrämjande. - en litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur
- Naidoo, Jennie. & Wills, Jane. (2007). *Folkhälsa och hälsofrämjande insatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Parsloe, Eric. & Wray, Monika. (2000) *Coaching & Mentorskap- Praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books AB.
- Schutz, Will. (1994). *The Human Element. Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line*. San Francisco; Jossey-Bass.

Selin, Gunnar. (2004). *Från chef till coach*. Malmö: Liber AB.

Stelter, Reinhard. "Vad är coaching?". I Stelter, Reinhard (red). (2003). *Coaching. Lärande och utveckling*. Malmö: Författarna och Liber AB

Taejun, Cho & Faerman, Sue R. (2010). *An Integrative Approach to Empowerment*. Public Management Review Vol. 12. Nr. 1 s. 33-52.

Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Whitmore, John. (2002). *Nya Coaching för bättre resultat*. Tredje upplagan. Jönköping: Brain Books AB.

Whitworth, Laura; Kimsey-House, Henry. & Sandahl, Phil. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life*. Second Edition. Mountain View, Calif.: Davies-Black.

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, Gary. (2006). *Leadership in organizations*. Sjätte upplagan. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.

Åkerlind, Ingemar; Ljungblad, Cecilia. & Granström Fredrik. (2010). *Verksamhetsstyrning, arbetsmiljö och hälsa i kommunal vård och omsorg*. Projektsammanfattning; Mälardalens Högskola, Eskilstuna Västerås.

Ödman, Per-Johan. "Hermeneutik och forskningspraktik"; i Gustavsson, Bengt. (red). (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

## Elektroniska källor

BREFI Group. *Corporate coaching for teams and individuals in organisations*. Tillgänglig:<[http://www.brefigroup.co.uk/coaching/corporate\\_coaching.html](http://www.brefigroup.co.uk/coaching/corporate_coaching.html). (Läst:100520).

Elander, Cecilia. (2010). *Psykisk hälsa i fokus på jobbet*. Sunt liv. 4 mars 2010. Tillgänglig:<<http://www.suntliv.nu/Amnen/Psykosocial-arbetsmiljo/Psykisk-halsa-i-fokus-pa-jobbet/>> (Läst: 100324).

Europeiska Unionen. *European Pact for Mental Health and Well-being*. Tillgänglig:<[http://ec.europa.eu/health/ph\\_determinants/life\\_style/mental/mental\\_health\\_workplace\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/mental_health_workplace_en.htm)> (Läst:100324).

Coachbranschen.se. *Fakta om coaching*. Tillgänglig:< [http://coachnews.se/?page\\_id=10](http://coachnews.se/?page_id=10)> (Läst 100330).



IKEA- helt enkelt. Tillgänglig:<[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/jobs/simply\\_ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/jobs/simply_ikea/index.html).> (Läst:100413)

Kadkhodaian, Ray & Kadkhodaian, Jean. *The Facts About Coaching*. Tillgänglig:<<http://www.selfgrowth.com/articles/Kadkhodaian3.html>.> (Läst: 100330).

Postens hemsida. Tillgänglig:<[www.posten.se](http://www.posten.se).> (Läst: 100408).

Skatteverket. Tillgänglig:<<http://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner/personalvard/motionannanfriskvard.4.18e1b10334e8bc80004376.html>.> (Läst: 100407).

Swedbanks hemsida. Tillgänglig:<[www.swedbank.se](http://www.swedbank.se).> (Läst:100408).

WHO, fritt översatt. (2007). Tillgänglig:<<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/en/>.>. (Läst:100408).

## Referenslitteratur

Westrup, Ulrika; Eld, Christer. & Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken: Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Lunds Universitet, Institutionen för Service Management.

## 8. BILAGOR

---

### Bilaga 1 Intervjuguide chefer

1. Hur länge har du arbetat på företaget?
2. Hur länge har du haft en chefsposition?
3. Hur ser ditt dagliga arbete ut som chef i relationen med dina anställda?
4. Beskriv ditt coachande förhållningssätt? (nyfikenhet, intuition, lyssnande, framåt och djup, personliga ledarskapet).
5. Hur leder du dina anställda?
6. Hur ser du på relationen medarbetare-chef?
7. Vilka svårigheter ser du med att leda på detta sätt?
8. Hur tror du själv att resultatet blir av ditt förhållningssätt?

### Bilaga 2 Intervjuguide medarbetare

1. Hur länge har du arbetat på företaget?
2. Har du haft olika positioner inom företaget?
3. Hur länge har du haft din nuvarande chef?
4. Hur mår du av ditt arbete? Fysiskt/psykiskt?
5. Vad är viktigt för dig gällande arbetsplatsen?
6. Beskriv en bra relation med din chef?
7. Känner du att du kan gå till din chef med alla dina frågor?
8. Vad har din chef gjort för att få/mista ditt förtroende?
9. Anser du att din chef arbetar på ett coachande sätt?
10. När märker du av det?
11. Hur märker du av det?
12. Vem tar oftast första initiativet till samtal? Du eller din chef?
13. Hur mycket kan du påverka ditt arbete?
14. På vilket sätt kan du påverka din arbetssituation?
15. Känner du dig motiverad i ditt arbete?
16. Har du möjlighet till utveckling i ditt arbete? På vilket sätt?