

Susanne Lundström

**Uppfattningar om
det coachande ledarskapets samband
med välbefinnande i arbetet**

Susanne Lundström

Avhandling pro gradu i pedagogik

Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier

Allmän pedagogik

Vasa 2018

Handledare: Michael Uljens

Författare (Efternamn, förnamn)	Årtal
Lundström Susanne	2018
Arbetets titel	
Uppfattningar om det coachande ledarskapets samband med välbefinnande i arbetet	
Opublicerad avhandling i pedagogik för pedagogie magisterexamen	Sidantal (tot.)
Vasa: Åbo Akademi. Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier	116
Referat	
<p>Syftet med denna avhandling att undersöka ledares olika uppfattningar om det coachande ledarskapets betydelse för välbefinnande i arbetet. Därmed formuleras tre forskningsfrågor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hur uppfattar ledare välbefinnande i arbetet? 2. Hur uppfattar ledare det coachande ledarskapet? 3. Hur uppfattar ledare kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet? <p>Avhandlingen följer en fenomenografisk forskningsansats med en kvalitativ intervju som datainsamlingsmetod. Respondenterna består av fyra förmän, alla har genomgått en coachutbildning.</p> <p>Undersökningens resultat visar att välbefinnande i arbetet innebär att det känns bra att gå till jobbet. Det påverkas av personliga och arbetsrelaterade faktorer men också av hur man jobbar tillsammans. Ledarskapet har en viktig roll i det. Välbefinnande i arbetet utvecklas genom samarbete och då det råder gynnas såväl medarbetaren, arbetsgemenskapen, företaget som hela samhället. Coachande ledarskap handlar om attityder, relation och färdigheter. Ledarskapet bygger på förtroende, öppenhet och respekt och den coachande ledaren bör ha färdigheter i att lyssna och ställa de rätta frågorna. Det coachande ledarskapet bidrar till personlig- och yrkesmässig utveckling, frigör medarbetarnas potential, utvecklar deras självledarskap och uppmuntrar dem att hitta lösningar tillsammans. Det coachande ledarskapet frigör tid för ledaren och är ett bra redskap för att följa med hur medarbetarna mår och för att hantera konflikter. Coachande ledarskap har samband med välbefinnande i arbetet men passar inte alla och alla situationer. Medarbetarens personlighet och kompetens avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt.</p>	
Sökord	
<p>Coachande ledarskap, ledarskapsmetoder, coaching, välbefinnande i arbetet</p> <p>Valmentava johtaminen, johtaminen, valmennus, työhyvinvointi</p> <p>Coaching leadership, leadership, coaching, well-being at work</p>	

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund, relevans, syfte och forskningsfrågor	1
1.2 Tidigare forskning.....	4
1.3 Avhandlingens disposition.....	7
2 Välbefinnande i arbetet	9
2.1 Välbefinnande i arbetet vad innebär det?.....	9
2.2 Välbefinnande i arbetet utvecklas genom samarbete.....	13
2.3 Nyttan av att satsa på välbefinnande i arbetet.....	14
2.4 Maslows behovshierarki som utgångspunkt.....	17
2.4.1 En finländsk anpassning av Maslow	20
3 Ledarskap och coaching	35
3.1 Coachande ledarskap	37
3.2 Coaching som metod	44
4 Forskningsansats och metod	53
4.1 Fenomenografisk forskningsansats.....	53
4.2 Intervju som datainsamlingsmetod	54
4.3 Val av respondenter	56
4.4 Analys och tolkning	57
4.5 Reliabilitet, validitet och etiska överväganden	59
4.6 Undersökningens genomförande	62
5 Resultatredovisning	64
5.1 Ledares uppfattningar om välbefinnande i arbetet.....	64
5.1.1 Välbefinnande i arbetet innebär att det känns bra att gå till jobbet.....	65
5.1.2 Välbefinnande i arbetet påverkas av personliga faktorer	66
5.1.3 Välbefinnande i arbetet påverkas av arbetsrelaterade faktorer	66
5.1.4 Välbefinnande i arbetet främjas av hur man jobbar tillsammans.....	67
5.1.5 Välbefinnande i arbetet utvecklas genom samarbete	69
5.1.6 Välbefinnande i arbetet gynnar hela samhället	71
5.2 Ledares uppfattningar om det coachande ledarskapet	74
5.2.1 Coachande ledarskap är ett förhållningssätt.....	75
5.2.2 Coachande ledarskap kräver vissa färdigheter	76

5.2.3 Coachande ledarskap frigör potential.....	77
5.2.4 Coachande ledarskap utvecklar medarbetaren	78
5.2.5 Coachande ledarskap frigör tid för ledaren	80
5.3 Ledares uppfattningar om kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet.....	81
5.3.1 Coachande ledarskap utvecklar medarbetaren	81
5.3.2 Coachande ledarskap är ett verktyg för ledaren	82
5.3.3 Coachande ledarskap är inte alltid lämpligt	83
6 Resultatdiskussion	85
6.1 Välbefinnande i arbetet.....	85
6.2 Coachande ledarskap	94
6.3 Kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet	99
7 Sammanfattande diskussion	103
7.1 Metoddiskussion	103
7.2 Avslutande diskussion	105
7.3 Förslag till fortsatt forskning	106
Litteraturförteckning	107

Figur- och tabellförteckning

Bilagor

1 Inledning

Det inledande kapitlet börjar med bakgrunden till ämnet och dess relevans. Därefter följer syftet med avhandlingen, en presentation av forskningsfrågorna och tidigare forskning inom området. Kapitlet avslutas med en redogörelse av avhandlingens disposition.

1.1 Bakgrund, relevans, syfte och forskningsfrågor

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till ämnet och dess relevans. Här framgår också syftet med avhandlingen samt forskningsfrågorna.

I dagens förhållanden, baserar sig organisationernas framgång på människornas kunnande och vilja att ständigt utveckla organisationens verksamhet samt på ett gott inbördes samarbete. Detta förutsätter ett bra ledarskap och att människorna i organisationen är friska och välmående. Välbefinnande i arbetet är en viktig faktor för såväl organisationen som för den enskilda individen. Trots detta är organisationens resultat allför ofta viktigare än människan. Dagens arbetsliv kännetecknas bland annat av osäkerhet och snabba förändringar. Utmaningar följer på varandra och alla vet att förändring och utveckling är nödvändigt för att kunna nå framgång. Tidvis påverkar detta både dem som arbetar i organisationen och stämningen i den. (Juuti, 2010, s. 50-51, 53.)

Ett mindre antal människor sköter en stor mängd eller en ökad mängd arbetsuppgifter, vilket kan leda till stress och utmattning hos medarbetarna. Orsakerna till stress är ofta osäkerhet, arbetsplatsmobbing, oklarheter i rollerna samt brist på stöd av förmän och kolleger (Manka & Manka, 2016, s. 7). Det råder en ständig brådska, gränsen mellan arbete och fritid har suddats ut och det kan vara svårt att få arbete och familjeliv att gå ihop. Konflikter förekommer och depression har blivit en allt vanligare orsak till sjukpensionering i unga år. Därtill har pensionsåldrarna stigit, som en följd av att antalet personer som gått i pension har blivit större än antalet personer som kommit in på arbetsmarknaden. Det enda som numera är säkert i dagens arbetsliv, är den ständiga förändringen. Därför finns det ingen annan möjlighet än att anpassa sig till den, men det får inte ske på bekostnad av hälsan.

Eftersom människor tillbringar ungefär åtta timmar per dag på sin arbetsplats, innebär det att arbetsmiljöns villkor även påverkar fritiden. Om människorna mår bra på arbetet, leder det i längden också till att de mår bättre på sin fritid och tvärtom. Men vem bär då ansvar för välbefinnande i arbetet? Enligt Suonsivu (2011, s. 60) har förmannen helhetsansvar för välbefinnande i arbetet, men var och en som arbetar i en arbetsgemenskap eller som är närvarande i någon roll, påverkar välbefinnandet. Enligt Manka och Manka (2016, s. 9) är förmannen i nyckelposition då det gäller att förverkliga åtgärder som har med välbefinnande i arbetet att göra. Arbetarskyddslagen förpliktar förmannen att ansvara för att medarbetarnas fysiska och psykiska belastning är rimlig. Arbetstagarens ansvar är att leda sig själv men arbetstagaren har också ansvar för att arbetsgemenskapen fungerar.

Dagens ledarskap har nya utmaningar. Eftersom ledarens arbetsredskap och verksamhetssätt har förändrats krävs allt mer att ledaren har sociala färdigheter och kunskap om människor. Den centrala uppgiften för en ledare är att måna om det mänskliga kapitalet, vilket innebär att ledaren bör utveckla sitt kunnande och målinriktat utveckla och leda välbefinnande i arbetet. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 122.) Enligt Kivimäki (refererad i Ojala & Ahonen, 2003, s. 122) finns det forskning som visar att ett bra ledarskap är den viktigaste källan till välbefinnande i arbetet och att ett rättvist ledarskap till och med skyddar människor från att insjukna.

Coachande ledarskap utgår från en transformativ ledarskapsstil, ett uppträdande med goda värderingar och att coacha medarbetare och grupper till självständighet och ansvar genom delaktighet. Ett ledarskap med dessa utgångspunkter har i flera studier visat sig ha goda effekter när det gäller samarbete och goda arbetsprestationer och kan också ha effekt då det gäller att minska stress och öka hälsa. (Hilmarsson, 2016, s. 28-29.) Det finns forskning som visar att ett transformativt ledarskap associeras med en lägre stressnivå hos medarbetarna och med en positiv inverkan på välbefinnande. En ledare som stöder arbetstagaren och ger hen feedback, litar på hen och inger förtroende samt är hederlig, har också associerats med en positiv inverkan på arbetstagarens välbefinnande. Det finns även en koppling till mindre stress samt arbetstagarens förmåga att hantera sin stress. (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010, s. 132.) Ladegard och Gerde (refererad i Hilmarsson, 2016, s. 26) menar att den transformativa ledaren kommunicerar genom ett coachande förhållningssätt vilket skapar delaktighet. Detta kan i sin tur enligt Dewettinck och van Ameijde (refererad i Hilmarsson, 2016, s. 27) skapa välmående och nöjdhet på arbetsplatsen.

Forskning visar att coaching kan förbättra individens välbefinnande, måluppfyllelse och det transformativa ledarskapsbeteendet. (O'Connor & Cavanagh, 2013, s. 20.) En engagerad

ledare som är lojal och stöder sin personal genom coaching och mentorskap samt involverar den i utvecklandet av visionen och hur den ska uppnås, förväntas hos personalen åstadkomma en positiv attityd till arbetet och en känsla av välbefinnande (Alimo-Metcalf, Alban-Metcalf, Bradley, Mariathan & Sameles, 2016, s. 593). Forskning visar också att coaching med medkänsla inte enbart inverkar på individen utan sannolikt också på gruppen och hela organisationen. Coaching med medkänsla handlar om att se den andras behov, känna empati för den andra och agera för att öka den andras välbefinnande. Coachen kan vara en intern eller extern coach, en chef eller en kollega. Coaching med medkänsla kommer att väcka positiva känslor, hjälpa en person att bli mera öppen för nya möjligheter men också att växa och förnya sig. (Boyatzis & Smith & Beveridge, 2012, s. 154-155, 159,173)

Dagens unga väljer sin arbetsgivare. För dem är arbetet ett sätt att förverkliga sina egna mål och utveckla sig själv. De duktigaste mänskorna söker sig till arbetsplatser där man tar hand om medarbetarna. För företagets ledning och för förmännen är framtidens framgång en utmaning men genom att förstå välbefinnande i arbetet och genom att leda det målinriktat är ett stort steg taget i rätt riktning. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 188-189.) I framtiden kommer företag som erbjuder coaching att bli mer och mer attraktiva. Allt fler organisationer försöker skapa en coachingkultur eftersom människor trivs på arbetsplatser där de känner sig uppskattade och där samtalen handlar om att lära sig nya saker, ta ansvar, lösa problem och stötta varandra. (Berg, 2004, s. 76.)

Denna bakgrund visar på betydelsen av att satsa på välbefinnande i arbetet och att ledarskapet har en avgörande roll i det. Forskning visar att ett transformativt ledarskap har en positiv inverkan på välbefinnande och att coaching kan förbättra individens välbefinnande. Coachande ledarskap är en form av det transformativa ledarskapet men det finns ingen forskning som tyder på att ett coachande ledarskap verkligen har betydelse för välbefinnande i arbetet. Utgående från detta, är syftet med denna avhandling att undersöka ledares olika uppfattningar om det coachande ledarskapets betydelse för välbefinnande i arbetet. Därmed formuleras tre forskningsfrågor:

1. Hur uppfattar ledare välbefinnande i arbetet?
2. Hur uppfattar ledare det coachande ledarskapet?
3. Hur uppfattar ledare kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet?

1.2 Tidigare forskning

Det finns mycket forskning om ledarskap. Det finns också forskning om arbetshälsa, arbetstrivsel och välbefinnande i arbetet. I detta kapitel presenteras en del av forskningen om coaching, det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet.

Finländsk forskning

Hernesaho har i sin pro gradu-avhandling ”Ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointi ja johtaminen” från år 2008 bland annat undersökt hur över 55-åringar upplever såväl sitt eget välbefinnande i arbetet som ledarskapet. Resultatet av undersökningen visade att alla arbetstagare hade alla delområden gällande välbefinnande i arbetet under kontroll. Ett bra ledarskap definierades som ett bestämt ledarskap, vilket de önskade mera av i fortsättningen även om de överlag var nöjda med ledarskapet. Undersökningen visade också att en bra ledare lyssnar och diskuterar, uppmuntrar och ger feedback.

År 2013 har Karjalainen i sin pro gradu-avhandling ”Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen” undersökt vad som förutsätts av organisationen och av förmän för att ett coachande ledarskap ska vara möjligt. Resultatet av undersökningen visar att organisationens stöd, strukturer och system, kunniga förmän samt kunnig personal möjliggör ett coachande ledarskap. Förmännens förmåga och intresse för att tillägna sig och tillämpa coachandets know-how, inverkar också. Enligt denna undersökning kan förmännens emotionella intelligens och intuition bidra till tillägnet och tillämpandet av ett coachande ledarskap.

Välilä har i sin pro gradu-avhandling ”Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen” från år 2014 undersökt hur det coachande ledarskapet påverkar arbetsglädjen hos personalen vid Helsingfors Andelsbank. Resultatet av undersökningen visar att det coachande ledarskapet till största delen har ökat personalens arbetsglädje. Detta torde bero på det coachande ledarskapets mål att utveckla personalens kunnande, vilket i sin tur ökar arbetsglädjen.

Rantanen har i sin pro gradu-avhandling ”Työhyvinvointia työstä, työyhteisöstä ja elämän tasapainosta: Työhyvinvointiin liitetyt voimavarat ja kuormitustekijät sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinot” från år 2017 undersökt vilka faktorer som inverkar på välbefinnande i arbetet hos vuxna i arbetsför ålder samt hur välbefinnande i arbetet kan främjas. Välbefinnande i arbetet undersöktes som ett holistiskt fenomen. Undersökningens resultat visar att man med olika metoder på samhälls-, organisations- och individnivå kan stärka

individens fysiska, psykiska och sociala välbefinnande. Betydelsen av arbetets innehåll visar sig ha en central roll för välbefinnande i arbetet. Det framträdde som en resursskapande faktor i en annars belastande situation. Olika metoder för att minska på arbetsbelastningen kunde vara att lätta på arbetsbördan, berika arbetet, omorganisera arbetet eller att skapa rytm i arbetet. Upplevelsen av en stark arbetsgemenskap samt förmannens uppskattning och feedback kopplades ihop med välbefinnande i arbetet. I vardagen betonades förmannens uppmuntrande och interaktiva ledarskapsstil samt förmannens poängterande av förtroende och öppenhet. Organisationernas förändringsledarskap och kontroll av osäkerhet har ett strakt samband med i vilken grad arbetstagarna förbinder sig till sitt arbete och hur de upplever välbefinnande i arbetet. Ur samhällelig synvinkel var det mest betydelsefullt att vara förutseende och att informera om förändringar. Ur den enskilda arbetstagarens synvinkel konstaterades en rättvis fördelning av ansvar och makt vara en hälsofrämjande faktor. För att välbefinnande i arbetet ska uppnås bör särskild uppmärksamhet fästas vid bevarandet av de resurser som finns på arbetsplatsen. Undersökningens resultat bekräftade också uppfattningen om att människan är en helhet och därför påverkar hela livssituationen välbefinnandet i arbetet. Arbetsgivarens flexibilitet i arbetstagarens olika livssituationer hjälpte arbetstagaren att klara av situationen. Interaktionens betydelse för välbefinnandet i arbetet betonades och arbetsgemenskapens arbetsklimat samt sociala stöd ökade resurserna även i krävande situationer.

Salmi har i sin pro gradu-avhandling ”Eettisellä johtamisella työhyvinvointia: Kunnan esimiesten kokemukset eettisestä johtamisesta ja sen vaikutuksista työntekijän työhyvinvointiin” 2017 undersökt hur förmän i den finländska kommunalförvaltningen upplever ett etiskt ledarskap och hur förmannens etiska agerande inverkar på arbetstagarnas välbefinnande i arbetet. Målet var också att klargöra vilka fördelarna är av att satsa på arbetstagarnas välbefinnande i arbetet. Enligt undersökningen är en etisk ledare objektiv, rättvis, öppen, ärlig och människocentrerad. Betydelsen av att förmannen fungerar som förebild betonas. Viktigt är också att lagar och regler följs, ett ömsesidigt förtroende samt ett coachande och möjliggörande ledarskap. Undersökningen visade att förmannens etiska agerande har stor betydelse för arbetstagarnas välbefinnande i arbetet. Förmannens rättvisa, ärliga och öppna agerande samt tydliga mål, ramar och spelregler inverkar på välbefinnande i arbetet. Då arbetstagarna får vara med och planera och besluta om det som gäller det egna arbetet, ökar välbefinnande i arbetet. Även ett öppet diskussionsklimat är viktigt med tanke på välbefinnande i arbetet. En välmående arbetstagare har en positiv inverkan på såväl arbetsgemenskapen som på organisationen. Hen tar egna initiativ och gör ett bra arbete men är

också villig att ta tag i svåra uppgifter. Välbefinnande i arbetet inverkar på organisationens effektivitet och tjänsternas kvalitet.

År 2017 har Kinnunen i sin pro gradu-avhandling ”Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt työhyvinvoinnin näkökulmasta” undersökt hur ett ansvarsfullt ledarskap upplevs i företag, ur ett välbefinnande i arbete perspektiv. Resultatet visar att förmansarbetet är det allra viktigaste för välbefinnande i arbetet.

Internationell forskning

År 2008 publicerades Alimo-Metcalfes, Alban-Metcalfes, Bradleys, Mariathasans och Sameles artikel “The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study.” Syftet med artikeln var att undersöka förhållandet mellan ett kvalitativt ledarskap och attityder till arbetet och känslan av välbefinnande i arbetet. Resultatet visade, att en engagerad ledare som är lojal och stöder personalen genom coaching och mentorskap och som involverar personalen i utvecklandet av visionen och hur den ska uppnås, förväntas hos personalen åstadkomma en positiv attityd till arbetet och en känsla av välbefinnande. Hur motiverad och hur nöjd personalen är med sitt arbete, verkar ha att göra med ledarskapsförmågan och hur personalen bemöts. Ledarskapsförmågan handlar bland annat om att få personalen att förstå den information som ges, att få dem att identifiera mönster och trender samt att arbeta enligt välgenomtänkta system och procedurer. En engagerande kultur skapar anpassningsförmåga, experimenterande, lärande och innovation. Vēlbefinnande i arbetet associeras också med en kultur där personalen uppmuntras att tänka strategiskt. Såväl ledarskapsförmågan som ledarskapskulturen bör beaktas för att kunna förklara och förstå ledarskapets inverkan på personalen.

År 2010 publicerades Skakons, Nielsens, Borgs och Guzmans nästan 30-åriga undersökning om hur ledare och ledarskapsstil inverkar på arbetstagarens stress och känsla av välbefinnande. Resultatet av undersökningen visade att ett transformativt ledarskap associeras med en lägre stressnivå hos medarbetarna och med en positiv inverkan på välbefinnande. En ledare som stöder arbetstagaren och ger hen feedback, litar på hen och inger förtroende samt är hederlig, har också en positiv inverkan på arbetstagarens välbefinnande. Det finns även en koppling till mindre stress samt arbetstagarens förmåga att hantera sin stress. Även relationen mellan ledaren och arbetstagaren har samband med arbetstagarens känsla av välbefinnande.

Gustafsson har i sin magisteruppsats ”Det coachande ledarskapet: En win-win situation?” från år 2012 undersökt hur företag använder sig av det coachande ledarskapet och hur det upplevs

av medarbetarna. Resultatet visar att de två respondenterna i ledande ställning är väl medvetna om att kommunikation och information är viktigt för att få medarbetarna engagerade och känna delaktighet i det som sker i företaget. Medarbetarna blir mer motiverade och tar ansvar för att lösa de problem som kan uppstå, vilket i sin tur gynnar företagets resultat.

Ur Boyatzis', Smiths och Beveridges artikel från 2012 "Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations." framkommer att coaching med medkänsla inte enbart inverkar på individen utan sannolikt också på gruppen och hela organisationen. Coaching med medkänsla handlar om att se den andras behov, känna empati för den andra och agera för att öka den andras välbefinnande. Det handlar också om individens mål, värderingar och de djupaste ambitionerna för framtiden och att först identifiera individens styrkor innan man går in på svagheter. För att nå framgång måste coachen skapa en förtroendefull relation till den coachade. Coachen kan vara en intern eller extern coach, en chef eller en kollega. Coaching med medkänsla kommer att väcka positiva känslor, hjälpa en person att bli mera öppen för nya möjligheter men också att växa och förnya sig.

År 2013 publicerades O'Connors och Cavanaghs artikel "The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks." I artikeln framkommer att det finns forskning som visar att ledarskapsstilen har samband med arbetstagarens stress och välbefinnande. Forskningen visar också att coaching kan förbättra individens välbefinnande, måluppfyllelse och det transformativa ledarskapsbeteendet.

1.3 Avhandlingens disposition

Efter det inledande kapitlet, i kapitel två, definieras välbefinnande i arbetet och förutsättningarna för det beskrivs. Därefter redogörs för vad som kännetecknar en välmående arbetsplats, vilka faktorer som inverkar på välbefinnande i arbetet och vilka faktorer som möjliggör, främjar och ökar välbefinnandet. I kapitel två redogörs också för hur välbefinnande i arbetet utvecklas genom samarbete samt för nyttan av att satsa på välbefinnande i arbetet. I slutet av kapitlet beskrivs Maslows behovshierarki som utgångspunkt för välbefinnande och utgående från den, en finländsk anpassning av Maslow.

Kapitel tre inleds med en kort beskrivning av de grundläggande ledarskapsstilarna och olika ledarskapsbeteenden. Ledarskap och coachande ledarskap definieras och en beskrivning görs

av det coachande ledarskapet. Därefter följer ledarens coachningsmetoder i vardagen samt coaching som en del av ledarrollen. Slutligen redogörs för när det är lämpligt med coaching. I kapitel tre görs också en genomgång av coaching som metod. Kapitlet börjar med coachningens ursprung. Därefter följer en definition av coaching, kännetecknen för coaching och syftet med coaching. Efter det beskrivs nödvändiga attityder och tankesätt samt coaching relationen och coaching färdigheter.

I kapitel fyra redogörs för den valda forskningsansatsen och metoden. Här beskrivs den fenomenografiska forskningsansatsen, intervju som datainsamlingsmetod, val av respondenter, analys och tolkning, reliabilitet, validitet och etiska överväganden samt denna undersöknings genomförande.

I kapitel fem redovisas undersökningens resultatet utgående från de tre forskningsfrågorna: ledares uppfattningar om välbefinnande i arbetet, ledares uppfattningar om det coachande ledarskapet och kopplingen mellan dessa. Resultatredovisningen sker också på basen av intervjufrågorna.

I kapitel sex diskuteras respondenternas uppfattningar om välbefinnande i arbetet, coachande ledarskap och kopplingen mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet. Uppfattningarna jämförs med teori och tidigare forskning inom området.

Kapitel sju börjar med en metoddiskussion, därefter följer en avslutande diskussion och slutligen ges förslag till fortsatt forskning.

2 Välbefinnande i arbetet

Detta kapitel börjar med en definition av välbefinnande i arbetet och förutsättningar för det. Därefter redogörs för vad som kännetecknar en välmående arbetsplats, vilka faktorer som inverkar på välbefinnande i arbetet samt vilka faktorer som möjliggör, främjar och ökar välbefinnandet. Dessa faktorer går delvis in i varandra. Efter detta beskrivs välbefinnande i arbetet som ett resultat av samarbete, nyttan med välbefinnande i arbetet för den enskilda medarbetaren, arbetsgemenskapen, organisationen och samhället. Efter det redogörs för Maslows behovshierarki och utgående från den beskrivs Rauramos trappmodell för välbefinnande i arbetet, en finländsk anpassning av Maslow.

Då begreppet medarbetare används i detta kapitel avses medarbetare, arbetstagare, anställd eller underlydande.

2.1 Vēlbefinnande i arbetet – vad innebär det?

I detta kapitel definieras välbefinnande i arbetet. Här tas också upp vad välbefinnande i arbetet förutsätter, vad som kännetecknar en välmående arbetsplats, vilka faktorer som inverkar på välbefinnande i arbetet samt vilka faktorer som möjliggör, främjar och ökar välbefinnandet. Dessa faktorer går delvis in i varandra. Vēlbefinnande i arbetet kan också mätas och utvärderas men det är inte relevant i denna avhandling.

Då organisationer och företag diskuterar välbefinnande i arbetet, diskuteras i själva verket ofta illamående i arbetet. Fokus läggs på sjukfrånvaro och dess längd som sedan jämförs med tidigare månader och år, andra organisationer och andra länders frånvarostatistik. Ur dessa jämförelser lyfts det fram den enskilda medarbetarens eller arbetsgemenskapens problem. I ledningsgrupperna kommer man överens om utvecklandet av verksamhetsmodeller vars syfte är att minska problemen. Ledningsgruppernas arbete är viktigt och ofta obligatoriskt, men i detta tillvägagångssätt fattas utvecklandet av välbefinnande i arbetet. (Suonsivu, 2011, s. 13.)

Beroende på vem man frågar definieras välbefinnande i arbetet på olika sätt. I denna avhandling definieras det utgående från Arbetshälsoinstitutets definition.

Vēlbefinnande i arbetet innebär ett tryggt, sunt och produktivt arbete som yrkeskunniga arbetstagare och arbetsgemenskaper utför i en väl ledd organisation. Arbetstagarna och arbetsgemenskapen anser arbetet vara meningsfullt och givande samt att arbetet stöder deras kontroll över livet. (Työterveyslaitos, 2018, fritt översatt)

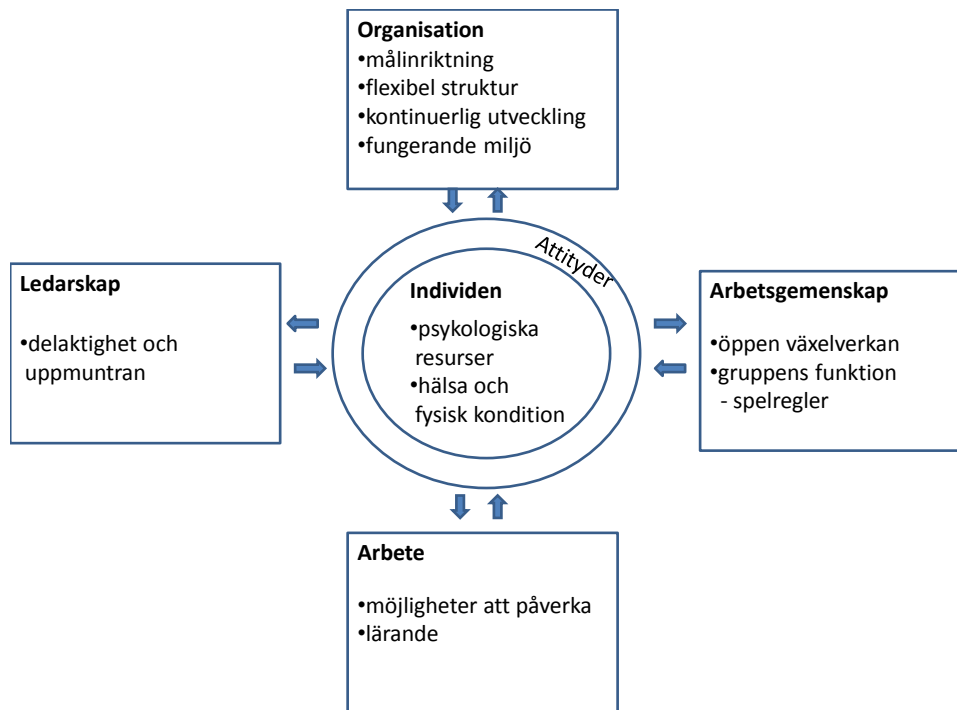
Välbehållande i arbetet kräver ett systematiskt ledarskap. En hållbar och nödvändig grund skapas genom flexibla arbetsprocesser och ett ledarskap där medarbetaren ges en möjlighet att påverka det egna arbetet. (Manka, 2015, s. 108-109.) Välbehållande i arbetet påverkas av den rådande organisationskulturen och av ledarskapspraxis. Ett bra ledarskap börjar med förmågan att leda sig själv och borde därför ses som kärnan i ledarskapet. Eget välbehållande, att lyssna på sig själv och att förverkliga sig själv är det centrala målet med att leda sig själv. För att kunna leda andra, bör man först kunna leda sig själv. (Suonsivu, 2011, s.46, 113.)

Kännetecknen för en välmående arbetsplats

En välmående arbetsplats kännetecknas av att planerligt ta hand om medarbetarnas välbehållande i arbetet men också av att arbetet är målinriktat och hela arbetsgemenskapen har en gemensam uppfattning om målen och arbetar tillsammans för att nå dem. Det satsas på åtgärder som ökar medarbetarnas resurser samt på en fortgående utvärdering av verksamheten. Utveckling sker kontinuerligt och arbetsplatsens belöningsystem är uppmuntrande. Organisationsstrukturen är platt och flexibel, vilket garanterar informationsgången. Arbetsplatsen möjliggör utveckling av medarbetarnas kunskaper och upplevelser av att ha lyckats, vilket bidrar till ett ökat självförtroende. Arbetsmiljön är trygg och fungerande. Det råder även en attityd som stöder medarbetarna att få arbete och övrigt liv att gå ihop och för detta finns en utarbetad praxis. (Manka, 2015, s. 108-109.)

Faktorer som inverkar på välbehållande i arbetet

Marja-Liisa Manka, Finlands första professor i välbehållande i arbetet, har utvecklat en modell enligt vilken såväl organisationen, ledarskapet, arbetsgemenskapen, arbetet som den enskilda medarbetaren inverkar på välbehållande i arbetet. Eftersom välbehållande i arbetet är flerdimensionellt och en systematisk helhet, påverkas det även av kunder och hemförhållanden. Ur figur 1 nedan, framgår vilka faktorer som bidrar till att arbetsplatsen är framgångsrik och fungerar på bästa möjliga sätt och samtidigt bidrar till en välmående och frisk medarbetare, som har möjlighet att uppleva arbetsglädje. (Manka, 2015, s. 106-107.)



Figur 1: Faktorer som inverkar på välbefinnande i arbetet

Även om organisationen främjar välbefinnande i arbetet på ett föredömligt sätt, tolkar medarbetaren sin arbetsplats utgående från egna attityder. Medarbetarens tolkning påverkas också av hans psykologiska resurser, möjligheter att påverka arbetet, arbetsgemenskapen, hälsan och till och med av den fysiska konditionen. Hur medarbetare i samma arbetsgemenskap upplever välbefinnande i arbetet kan variera mycket. Ju fler medarbetare som upplever välmående, desto starkare påverkar det hela gruppens välmående. (Manka, 2015, s. 106-107.)

Faktorer som möjliggör, främjar och ökar välbefinnande i arbetet

Av Otalas doktorsavhandling (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) framgår följande faktorer som möjliggörare av välbefinnande i arbetet:

- gemensamma värden och förtroende
- tydligt ledarskap och bra förmansarbete
- tydliga mål och meningsfulla arbetsbeskrivningar
- rättvisa och mångfald
- bra atmosfär och en bra gemenskap
- deltagande och äkta samarbete
- möjligheter att delta i och påverka arbetet

- stöd i kunnandet samt möjligheter till karriär och utveckling
- rättvis och uppmuntrande löne- och belöningspolitik
- interaktiv kommunikation
- en hälsosam och trygg arbetsmiljö
- bra anställningsskydd
- en möjlighet att få arbete och övrigt liv att gå ihop

Enligt Suonsivu (2011, s. 111-114) främjar och ökar följande fyra faktorer välbefinnande i arbetet: medarbetarens motivation, ett flow-tillstånd, att medvetet övergå till att fokusera på medarbetarnas styrkor istället för problem samt att utveckla arbetet och arbetsprocesserna. Motivationen ökar då medarbetaren upplever arbetet meningsfullt och då medarbetarens värderingar och åsikter respekteras i arbetsgemenskapen. Även om medarbetaren upplever brådska, osäkerhet och motstridigheter i sitt arbete kan hen samtidigt uppskatta arbetet, njuta av samarbetet med kollegerna och inspireras av framgångar. Istället för att fästa alltför mycket uppmärksamhet vid problem gällande arbetet, medarbetarna eller arbetsenheterna flyttas fokus till att kartlägga arbetets och medarbetarnas styrkor för att kunna se framåt och kunna arbeta målinriktat och lösningsfokuserat. Även Angelöw (2002, s. 14-15) anser att det för skapandet av friskare arbetsplatser behövs nya tankemodeller för att lösa existerande problem. Istället för att fokusera på problem bör fokus ligga på det friska, på styrkor och möjligheter, tillgångar och mål. Det möjlighetsbaserade förhållningssättet försöker identifiera vad som tidigare fungerat bra och vad som nu fungerar bra. Orsakerna till framgångar analyseras och uppskattning visas dem som bidragit till det. Då det gäller lösningar ligger fokus på hur ytterligare framgångar kan nås och vad som behöver göras för att nå framgångar i framtiden. Det möjlighetsbaserade förhållningssättet förstärker förmågan och kompetensen att fokusera på möjligheter. Detta kan leda till optimism och en ökad handlingskraft. Suonsivu (2011, s. 45) anser att också ökade möjligheter att kontrollera arbetstiden samt redskap och stöd för att klara av konfliktsituationer är främjande faktorer. Då medarbetarna upplever att det gjorts både rätta val och beslut och att de bemöts rättvist och respektfullt uppkommer välbefinnande i arbetet (Hyppänen, 2010, s. 11).

Sammanfattning

Välbefinnande i arbetet definieras på olika sätt beroende på vem man frågar. Välbefinnande i arbetet kräver ett systematiskt ledarskap och ett bra ledarskap börjar med förmågan att leda sig själv. En välmående arbetsplats kännetecknas av att planenligt ta hand om medarbetarnas välbefinnande men också av att arbetet är målinriktat och hela arbetsgemenskapen har en

gemensam uppfattning om målen och arbetar tillsammans för att nå dem. Utveckling och utvärdering sker kontinuerligt. Faktorer som inverkar på, möjliggör, främjar och ökar välbefinnande i arbetet går in i varandra. Såväl organisationen, ledarskapet, arbetsgemenskapen, den enskilda medarbetaren som kunder och hemförhållanden har betydelse för välbefinnande i arbetet.

2.2 Välbefinnande i arbetet utvecklas genom samarbete

I detta kapitel beskrivs utvecklandet av välbefinnande i arbetet som ett samarbete mellan följande parter: beslutfattarna i samhället, arbetsgivaren, organisationens eller företagets ledning, personaladministrationen, personalens representanter, företagshälsovården, förmannen och den enskilda medarbetaren.

Då välbefinnande i arbetet och kvaliteten i arbetslivet ska utvecklas, behövs kloka och långsiktiga beslut av såväl beslutfattarna i samhället som av organisationernas och företagens ledning (Hyppänen, 2010, s. 302). Ledningens äkta intresse för främjandet av välbefinnande i arbetet är viktigt. Arbetet är en väsentlig del av ledarskapet och bör vara planerligt, långsiktigt och förutseende. (Suonsivu, 2011, s. 134, 167-168.) Välbefinnande i arbetet kräver ett strategiskt ledande vilket innebär: definition av innehållet, uppställande av mål, åtgärder för att uppnå målen, resurser och uppföljning (Manka, 2015, s. 108-109).

För att främja välbefinnande i arbetet bör arbetsgivaren, ledningen, personaladministrationen och personalens representanter i samarbete med företagshälsovården uppskatta behov och dra slutsatser samt göra upp en plan för vilka åtgärder som bör vidtas i den egna organisationen. Verksamhetens tydliga och mätbara mål, plan för förverkligande och uppföljning kan skrivas in i personalstrategin, i arbetarskyddets verksamhetsprogram eller i en skild utvecklingsplan för välbefinnande i arbetet. En del av åtgärderna kan skrivas in i företagshälsovårdens verksamhetsplan. Uppföljningen görs regelbundet och sker i samarbete med alla berörda parter. (Suonsivu, 2011, s. 168.) Arbetsplatserna kan, förutom det som är lagstadgat, ha en egen personalpolitik och egna metoder för att uppmuntra enskilda medarbetare att ta hand om sitt eget välbefinnande. Oberoende av vad arbetsgivaren erbjuder, är det i sista hand medarbetaren som ansvarar för de val hen gör, såväl i arbetet som på fritiden. (Hyppänen, 2010, s. 302-303.)

I vardagen betonas förmansarbetet, arbetets smidighet och en god växelverkan. Nyckelorden i vardagen är rättvisa, uppskattning och respekt. (Hyppänen, 2010, s. 302.) En av ledarskapets

viktigaste kompetenser är kunskap om välbefinnande i arbetet. I det ingår ledarens värderingar, människosyn och världssyn, respekt för och en tilltro till sig själv och sina medarbetare, en stark emotionell intelligens och vishet, förmågan att leda sig själv samt insikt om att även ledningen behöver handledning och hjälp med utveckling. (Suonsivu, 2011, s. 167.)

Förmannen har helhetsansvar för välbefinnande i arbetet men var och en som arbetar i en arbetsgemenskap eller som är närvarande i någon roll, påverkar välbefinnandet (Suonsivu, 2011, s. 60). För att kunna fungera som medlem i en arbetsgemenskap behövs förmågan till medarbetarskap. Detta innebär bland annat att ta ansvar för arbetsklimatet, en god interaktionsförmåga, ett gott bemötande, förmågan att kunna ge och ta emot respons, konflikthanteringsförmåga, förståelse för betydelsen av gemensamma spelregler, professionalism och empatiförmåga. Ett gott medarbetarskap har en positiv inverkan på samarbetet i arbetsgemenskapen. (Mäkinen & Rätty, 2017, s. 48-49.) Alla medlemmar i arbetsgemenskapen kan varje dag utveckla och förbättra välbefinnande i arbetet. För det krävs inga stora ansträngningar, endast rätta val i vardagen. (Hyppänen, 2010, s. 311.)

Sammanfattning

Välbefinnande i arbetet utvecklas som ett samarbete mellan beslutfattarna i samhället, arbetsgivaren, organisationens eller företagens ledning, personaladministrationen, personalens representanter, företagshälsovården, förmannen och den enskilda medarbetaren. Välbefinnande i arbetet är en väsentlig del av ledarskapet och bör vara planenligt, långsiktigt och förutseende. I vardagen betonas förmansarbetet, arbetets smidighet och en god växelverkan. En av ledarskapets viktigaste kompetenser är kunskap om välbefinnande i arbetet. Även om förmannen har helhetsansvar för välbefinnande i arbetet ligger ansvaret också hos varje enskild medarbetare. För att kunna fungera i en arbetsgemenskap behövs medarbetarfärdigheter.

2.3 Nyttan av att satsa på välbefinnande i arbetet

I detta kapitel beskrivs på vilket sätt välbefinnande i arbetet gynnar den enskilda medarbetaren, arbetsgemenskapen, organisationen och samhället.

Medarbetaren

För den enskilda medarbetaren innebär välbefinnande i arbetet bättre hälsa, livskvalitet, arbetstillfredsställelse och arbets säkerhet (Mäkinen & Rätty, 2017, s. 15). Välbefinnande i arbetet ökar det psykologiska kapitalet, det vill säga hur det egna livet och arbetet upplevs. (Manka, 2015, s. 163). En medarbetare som mår bra är motiverad och ansvarskännande och kan använda sina styrkor och sitt kunnande i arbetet. Hen känner till verksamhetens mål, får återkoppling på sitt arbete och känner sig behövlig. Hen lyckas och inspireras i sitt arbete, får jobba självständigt men upplever också tillräckligt med samhörighet. (Työterveyslaitos, 2017.) Även Suonsivu (2011, s. 46, 59) menar att medarbetarens upplevelse av välbefinnande i arbetsgemenskapen ökar motivationen. Uppkomsten av förtroende, kontrollen av den egna hälsan och stresshanteringsförmågan ökar också då medarbetaren upplever välbefinnande. Dessutom förbinder sig medarbetaren bättre till sitt arbete. I enlighet med Mäkinen och Rätty menar Suonsivu att välbefinnande i arbetet ökar arbetstillfredsställelsen. Då medarbetaren mår bra arbetar hen framgångsrikt och kan svara på dagens varierande utmaningar. (Suonsivu, 2011, s. 46, 59.) Manka (2015, s. 110) anser också i enlighet med Suonsivu att då välbefinnande i arbetet råder, kan man se att medarbetarna förbinder sig till arbetet, dessutom har de goda medarbetarfärdigheter.

Arbetsgemenskapen

I en välmående arbetsgemenskap råder öppenhet och förtroende. Man inspirerar och uppmuntrar varandra samt ger varandra positiv feedback. Arbetsmängden är rimlig, man vågar tala om problem och klarar av förändringar. (Työterveyslaitos, 2017.) Av Siitonens doktorsavhandling (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59) framgår, att man kan tala om välbefinnande i arbetsgemenskapen då verksamheten flyter och det råder en vi-känsla i gruppen. Även Siitonen menar, att man i en välmående arbetsgemenskap kan lyfta fram gemensamma problem för diskussion och att en välfungerande arbetsgemenskap klarar av förändringar. Informationsgången och interaktionen är öppen, ledarskapet är delaktigt och objektivt i förhållande till medarbetarna, arbetsfördelningen är rättvis och tydligt genomförbar, återkopplingen och dialogen mellan medarbetaren och förmannen är konstruktiv. Verksamheten är planerlig och utvecklingsinriktad med fokus på framtiden och en välfungerande arbetsgemenskap har redskap för konflikthantering. Manka (2015, s. 110) anser att då medarbetaren förbinder sig till arbetet och har goda medarbetarfärdigheter stärker det arbetsgemenskapens sociala kapital, det vill säga det sociala stödet och relationen mellan förmannen och medarbetarna, men också verksamhetens resultat.

Organisationen eller företaget

Organisationen gynnas då medarbetarnas arbetsmotivation, engagemang och inbördes uppskattning ökar (Mäkinen & Rätty, 2017, s. 15). Då medarbetarna förbinder sig till arbetet och har goda medarbetarfärdigheter inverkar det positivt på verksamhetens resultat (Manka, 2015, s. 110). Välbefinnande i arbetet förbättrar arbetets kvalitet, effektiviserar arbetet, minskar antalet arbetsolyckor, sjukfrånvaro samt personalomsättning. Satsningar på välbefinnande i arbetet ökar både organisationens eller företags lönsamhet och ekonomiska resultat. Arbetsplatsens goda rykte har en positiv inverkan på rekrytering. (Mäkinen & Rätty, 2017, s. 15.) En ansvarsfull personalpolitik som värdesätter människor lockar till sig bra medarbetare som gör sitt bästa, till och med över alla förväntningar (Manka, 2015, s. 224).

Samhället

Ökad motivation, ökat förtroende, ökad kontroll av den egna hälsan och stresshanteringsförmågan samt ökad arbetstillfredsställelse och en medarbetare som förbinder sig bättre till sitt arbete skapar förutsättningar för förbättrad arbetsprestation samt för att orka bättre och längre i arbetslivet (Suonsivu, 2011, s. 59). Bra kvalitet i arbetslivet är en central faktor som kunde främja finländarnas vilja och möjlighet att förlänga arbetskarriären. Om det lyckas, förhindras uppkomsten av de problem som uppstår då andelen äldre personer som inte är i arbetslivet ökar i samhället. (Alasoini, 2011, s. 130.) Välbefinnande i arbetet gynnar samhället om arbetskarriären förlängs (Mäkinen & Rätty, 2017, s. 15).

Sammanfattning

För den enskilda medarbetaren innebär välbefinnande i arbetet bättre hälsa, livskvalitet, arbetstillfredsställelse och arbets säkerhet. I en välmående arbetsgemenskap råder en vi-känsla, öppenhet och förtroende. Verksamheten är planerlig och utvecklingsinriktad med fokus på framtiden, man klarar av förändringar och det finns redskap för konflikthantering. Välbefinnande i arbetet ökar både organisationens eller företags lönsamhet och ekonomiska resultat och arbetsplatsens goda rykte har en positiv inverkan på rekrytering. Bra kvalitet i arbetslivet kunde främja viljan och möjligheten att förlänga arbetskarriären och på så sätt även gynna samhället.

2.4 Maslows behovshierarki som utgångspunkt

Detta kapitel börjar med en kort beskrivning av de huvudteorier enligt vilka motiverat beteende i arbetslivet kan förklaras. Därefter beskrivs Maslows behovshierarki som utgångspunkt för välbefinnande i arbetet och som utgångspunkt för denna avhandling. För att kunna motivera valet av Maslows behovshierarki beskrivs också Herzbergs motivationshygienteori.

Fyra huvudteorier för motiverat beteende i arbetslivet

Motiverat beteende i arbetslivet kan förklaras med hjälp av fyra olika huvudteorier: behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och situationsteorier. Behovsteorier förklarar motiverat beteende som utlöst av grundläggande behov. Kända behovsteoretiker är Maslow, McGregor, Herzberg, Alderfer och McClelland (Harisalo, 2008, s. 108-109). Kognitiva teorier ser motivation som ett resultat av förväntningar om måluppfyllelse. Sociala teorier betraktar motivation som en följd av individens upplevelse av likavärde och rättvisa på arbetsplatsen medan situationsteorier handlar om vilka faktorer i arbetssituationen som är motivationshöjande respektive motivationssänkande. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 123-124.)

Maslows behovshierarki

Den första teorin som syftade till att klassificera alla mänskliga behov i ett system, utvecklades av Abraham Maslow. Ett av behovsteoriernas centrala mål har varit att hitta en uppsättning grundläggande behov som kan förklara det mesta av mänskligt beteende. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 124.)

Maslows behovshierarki delar in de mänskliga behoven i fem huvudkategorier: fysiska behov (the physiological needs), trygghetsbehov (the safety needs), sociala behov (the love needs), behov av uppskattning (the esteem needs) och behov av självförverkligande (the need for self-actualization). Inom dessa kategorier finns huvudtyperna bristmotiv och växtmotiv. Då det gäller bristmotiv sker behovstillfredsställelsen genom att reducera en brist, medan behovstillfredsställelsen gällande växtmotiv sker genom växande och personlig utveckling. Grundtanken i Maslows behovshierarki är att de lägsta behoven, bristmotiven, måste tillfredsställas innan nya och högre motiv kan uppkomma och aktiveras. Överlag måste ett minimum av behovstillfredsställelse vara uppnått innan ett behov på en högre nivå kan

framträda. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 124-125; Maslow, 1943, s. 372, 375-376, 380-382, 395.)

De fysiska behoven befinner sig längst ned i hierarkin och är grundläggande för individens överlevnad. De är medfödda och handlar om näring, vatten, luft och tak över huvudet. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 125.) Om alla dessa behov är otillfredsställda existerar inga andra behov, alternativt läggs de i bakgrunden. Eftersom individen styrs av otillfredsställda behov kan inga nya och högre behov aktiveras innan de tidigare behoven är tillfredsställda. (Maslow, 1943, s. 373, 375.)

Då de fysiska behoven är säkerställda aktiveras *trygghetsbehovet*, det vill säga behovet av trygga omgivningar som skyddar mot fysisk och psykisk skada (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 125). Allt annat verkar vara mindre viktigt, även de fysiska behoven som nu är tillfredsställda (Maslow, 1943, s. 376).

Den tredje och högsta nivån av bristmotiv är *de sociala behoven*, det vill säga behov av sociala kontakter och anknytning till andra människor (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 125). Om de fysiska behoven och trygghetsbehovet är tämligen bra tillfredsställda, uppstår behovet av kärlek, tillgivenhet och behov av samhörighet. Individen strävar efter goda mänskorelationer och att hitta en plats i sin grupp. (Maslow, 1943, s. 380-381.)

Behovet av uppskattning, det vill säga behovet av självrespekt och uppskattning, är det första av två växtmotiv. Det kännetecknas av individens möjligheter till personligt växande. Centrala behov på denna nivå är önskan om att prestera, ha framgång i livet, vinna anseende och få andras respekt. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 126.) Självuppskattning leder bland annat till självförtroende och en känsla av värde samt belåtenhet över att vara till nytta i världen. Om individens behov av uppskattning inte tillfredsställs leder det till mindervärdeskänslor, hjälplöshet och svaghet vilket i sin tur antingen ökar modlösheten eller kompenserande eller neurotiska trender. (Maslow, 1943, s. 382.)

Behovet av självförverkligande är det andra växtmotivet och den högsta nivån i Maslows behovshierarki. Det innebär ett behov av att utveckla och förverkliga den egna potentialen gällande medfödda anlag, egenskaper och förmågor. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 126.) Behovet av självförverkligande kunde tolkas som "What a man *can* be, he *must* be" (Maslow, 1943, s. 382).

Maslows tanke var att organisationen först tar hand om de fysiska behoven och behovet av trygghet och då de är tillfredsställda går man uppåt i behovshierarkin. Motivation är sedan en

följd av att organisationen på ett sakligt sätt har lyckats tillfredsställa människornas behov. Maslow antog att ju högre upp i behovshierarkin man befinner sig desto mera motiverad är man. Eftersom människornas behov är beroende av den rådande livssituationen och inte fördelar sig hierarkiskt har Maslows behovshierarki inte fått empiriskt stöd. Grundtanken i behovshierarkin är mycket enkel, vilket antagligen är orsaken till att den i alla fall är populär. (Harisalo, 2008, s. 102.)

Herzbergs motivation-hygien teori

Behovsteoretikern Frederic Herzbergs motivation-hygien teori har fått empiriskt stöd och tack vare det är han trovärdigare än Maslow, trots att han har samma ingredienser i sin teori. I sitt teoretiska och metodologiska tänkande är han märkbart mångsidigare och mera omfattande än Maslow. Herzberg upptäckte genom en studie att de anställdas arbetsinsats bestäms av två typer av faktorer: motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Till motivationsfaktorerna hör en möjlighet att uträtta något, erkännande, arbetets art, ansvarsfulla uppgifter, befordran och tillväxt. Hygienfaktorerna består av organisationens mål, handledning, relationen mellan förman och medarbetare, arbetsförhållanden, lön, relationen medarbetarna sinsemellan, status och trygghet. Dessa bör uppfyllas för att förhindra ohälsa och vantrivsel på arbetsplatsen. Enligt Herzberg förklarar motivationsfaktorerna medarbetarnas trivsel och välbefinnande till 81 % och vantrivsel till 31 % medan hygienfaktorerna förklarar medarbetarnas vantrivsel till 69 % och trivsel och välbefinnande till 19 %. Motsatsen till trivsel och välbefinnande är inte vantrivsel utan en brist på trivsel och välbefinnande och då är motsatsen till vantrivsel inte trivsel och välbefinnande utan avsaknad av vantrivsel. Herzbergs teori har kritiserats bland annat för att metodologin är opålitlig och för att den alltför mycket har förenklat saker. Teorin anses mera vara en teori om tillfredsställelse än om motivation. Trots kritiken är Herzbergs teori fortfarande mycket populär. (Harisalo, 2008, s. 105-106, 108; Borgh, 2009, s. 76-77.)

Valet av Maslow

Otala och Ahonen (2003, s. 20) anser att individens välbefinnande i arbetet kan speglas mot Maslows behovshierarki och enligt Rauramo (2012, s. 8) är Maslows behovshierarki från 1940-talet användbar som stöd vid utvärdering och utveckling av välbefinnande i arbetet. Med detta som grund är utgångspunkten för välbefinnande i arbetet i denna avhandling Maslows behovshierarki.

Sammanfattning

Motiverat beteende i arbetslivet kan förklaras med hjälp av fyra olika huvudteorier: behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och situationsteorier. Behovsteorier förklarar motiverat beteende som utlöst av grundläggande behov och deras centrala mål har varit att hitta en uppsättning grundläggande behov som kan förklara det mesta av mänskligt beteende. Enligt Maslows behovshierarki måste ett minimum av behovstillfredsställelse vara uppnått innan ett behov på en högre nivå kan framträda. Eftersom människors behov är beroende av den rådande livssituationen och inte fördelar sig hierarkiskt har Maslows behovshierarki inte fått empiriskt stöd. Herzbergs motivation-hygien teori har däremot fått ett empiriskt stöd och är tack vare det trovärdigare än Maslow. Grundtanken i Maslows behovshierarki är mycket enkel, vilket antagligen är orsaken till att den i alla fall är populär. Eftersom Ojala och Ahonen anser att individens välbefinnande i arbetet kan speglas mot Maslows behovshierarki och Rauramo anser att Maslows behovshierarki är användbar som stöd vid utvärdering och utveckling av välbefinnande i arbetet är utgångspunkten för välbefinnande i arbetet i denna avhandling Maslows behovshierarki.

2.4.1 En finländsk anpassning av Maslow

I detta kapitel beskrivs Päivi Rauramos trappmodell för välbefinnande i arbetet, en finländsk anpassning av Maslow. Beskrivningen görs steg för steg, varje trappsteg kopplas sedan till teorin och tidigare forskning om välbefinnande i arbetet.

Rauramos trappmodell för välbefinnande i arbetet

Päivi Rauramo, magister i hälsovetenskap, arbetsfysioterapeut och sakkunnig vid Arbetskyddscentralen, har jämfört och förenat kända teorier och modeller om välbefinnande i arbetet. Utgående från dem har hon i enlighet med Maslows behovshierarki utarbetat en trappmodell för välbefinnande i arbetet. Modellen beskriver människans grundläggande behov i förhållande till arbetet samt behovens inverkan på motivationen. Målet med utvecklandet av trappmodellen har varit att hitta centrala faktorer bakom välbefinnande i arbetet men också verksamhetsmodeller som stöd för ett långsiktigt och planerligt utvecklingsarbete. Enligt Rauramo är Maslows behovshierarki från 1940-talet fortfarande användbar som stöd vid utvärdering och utveckling av välbefinnande i arbetet. (Rauramo, 2012, s. 8-9, 13.)

Rauramos modell består av fem trappsteg. De har namngetts med följande begrepp som bättre passar arbetslivet: hälsa (terveys), trygghet (turvallisuus), gemenskap (yhteisöllisyys),

uppskattning (arvostus) och kunnande (osaaminen). Målet med utvecklandet av denna modell har varit att hitta centrala faktorer och verksamhetsmodeller som stöd för en planmässig och långsiktig utveckling av välbefinnande i arbetet. (Rauramo, 2012, s. 13.)

Trappsteg 1: hälsa

Enligt Rauramo handlar Maslows första trappsteg, fysiska behov, om behovet av hälsa i arbetslivet. Det innebär ett arbete som möjliggör en stimulerande fritid, en tillräcklig och näringsrik kost, motion, förebyggande och vård av sjukdomar. Hälsan ska ses som en resurs som var och en kan påverka genom regelbunden motion, hälsosam kost, tillräcklig vila och sömn, måttligt alkoholbruk och genom att vara rökfri. (Rauramo, 2012, s. 25, 27.)

Arbetsbelastningen kan vara fysisk, psykosocial, kognitiv, emotionell eller etisk. Fysiska belastningsfaktorer är arbetsställningar, arbetsrörelser och användandet av fysisk kraft. Med psykosocial arbetsmiljö avses ”del av arbetsmiljö som består av arbetets ledning, arbetets organisering, samarbete, kommunikation och växelverkan samt det individuella beteendet i arbetsgemenskapen” (Työsuojelusanasto 2006/2008). De psykiska faktorerna är individuella medan de sociala faktorerna har med växelverkan att göra, båda kan vara positiva eller negativa. Till de psykiska belastningsfaktorerna hör mål och handlingssätt, arbetsmängd och arbetstakt men också möjligheten att utveckla arbetet och påverka arbetets mängd och takt, ansvar, feedback och uppskattning samt avbrott och störningar i arbetet. Till de sociala belastningsfaktorerna hör ensamarbete och samarbete, att leda ärenden och verksamhet, informationsflöde, arbetsgemenskapens konflikter samt känslöväckande situationer i kundarbetet. Den kognitiva belastningen är störst i arbeten där hjärnan behandlar stora mängder information. Den emotionella belastningen är känslöfylld medan den etiska belastningen handlar om situationer där det inte går att handla etiskt eller om situationer där man ser någon annan handla oetiskt. (Rauramo, 2012, s. 47, 54-56, 60.)

För att kunna hantera arbetsbelastningen är det viktigt att den enskilda individen främjar sin hälsa och utvecklar sitt kunnande. Hanteringen av arbetsbelastningen främjas också av rättvisa, jämlikhet och beaktande av individuella egenskaper. Samma inverkan kan även arbetskulturen, mötespraxisen och kommunikationen ha, men ifall de är bristfälliga kan de vara till skada för arbetet och välbefinnandet. Utvecklingssamtal är ett bra redskap för upprätthållandet av välbefinnande i arbetet och för justeringen av arbetsbelastningen. Åtgärder som främjar det psykosociala välbefinnandet är till exempel att lära sig hantera arbetet och brådskan, att öka arbetets påverkningsmöjligheter och meningsfullhet samt att

stärka arbetsklimatet. Även en bra relation mellan förmannen och medarbetaren har betydelse för arbetsförmågan och välbefinnandet. (Rauramo, 2012, s. 44, 46, 55, 59.)

Återhämtningen samt en tillräcklig och angenäm fritid är nödvändig. Om det för arbetstagaren är möjligt att återhämta sig under arbetsdagen eller strax därefter för att sedan kunna ha en stimulerande fritid, råder det balans mellan ansträngning och återhämtning. Ett rättvist ledarskap, förmannens stöd och möjligheten att påverka det egna arbetet är exempel på faktorer som främjar återhämtningen. (Rauramo, 2012, s. 43, 55, 61.)

Företagshälsovårdens mål är att främja en hälsosam och trygg arbetsmiljö samt åstadkomma en fungerande arbetsgemenskap. Målet med det första trappsteget är att uppnå en god hälsa (Rauramo, 2012, s. 14, 37.)

Hälsan kopplad till teorin och tidigare forskning

Rauramo menar att var och en kan påverka sin egen *hälsa* genom bland annat regelbunden motion (Rauramo, 2012, s. 27). Manka (2015, s. 106) anser också att var och en kan påverka sin egen hälsa och tillägger att hälsan och den fysiska konditionen hör till de faktorer som inverkar på välbefinnande i arbetet.

Enligt Rauramo är företagshälsovårdens mål att främja en *hälsosam och trygg arbetsmiljö* samt åstadkomma en *fungerande arbetsgemenskap* (Rauramo, 2012, s. 37). Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att en hälsosam och trygg arbetsmiljö hör till de faktorer som möjliggör välbefinnande i arbetet medan Manka (2015, s. 108) säger att en välmående arbetsplats kännetecknas av att arbetsmiljön är trygg och fungerande. Då det gäller en fungerande arbetsgemenskap talar Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) om en bra atmosfär och en bra arbetsgemenskap som möjliggörare av välbefinnande i arbetet. Manka (2015, s. 106) å sin sida, talar om en öppen växelverkan i arbetsgemenskapen och gemensamma spelregler. Rantanen har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att upplevelsen av en stark arbetsgemenskap kan kopplas ihop med välbefinnande i arbetet medan ett av resultaten i Salmis pro gradu-avhandling från 2017 var att spelregler inverkar på välbefinnande i arbetet. En fungerande arbetsgemenskap är således, enligt min uppfattning, en arbetsgemenskap med bra atmosfär, öppen växelverkan och gemensamma spelregler.

Ett rättvist ledarskap, förmannens stöd och möjligheten att påverka det egna arbetet är enligt Rauramo (2012, s. 55) exempel på faktorer som främjar återhämtningen. Om återhämtningen främjas kan man anta att det påverkar välbefinnande i arbetet. Då det gäller rättvisa, menar Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) att det är en faktor som möjliggör välbefinnande i

arbetet. Salmi har också i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att förmannens rättvisa inverkar på välbefinnande i arbetet. Hyppänen (2010, s. 11) anser att välbefinnande i arbetet uppkommer då medarbetarna bemöts rättvist och respektfullt. Resultatet av Rantanens pro gradu-avhandling från 2017 visar att en rättvis fördelning av makt och ansvar utgör en hälsofrämjande faktor. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att stöd i kunnandet är en faktor som möjliggör välbefinnande i arbetet. Det framgår dock inte vems stöd, men det kanske är underförstått förmannens stöd. Även Skakons, Niensens, Borgs och Guzmans undersökning från 2010 visar att ledarens stöd inverkar på arbetstagarens välbefinnande. Förvånansvärt är att varken Manka, Ojala, Suonsivu eller Hyppänen nämner förmannens stöd som en främjande faktor för välbefinnande i arbetet. I Alimo-Metcalfes, Alban-Metcalfes, Bradleys, Mariathasans och Sameles artikel från 2008 framkommer, att en engagerad ledare som är lojal och stöder personalen genom coachning och mentorskap och involverar personalen i visionen och hur den ska uppnås, förväntas hos personalen åstadkomma en positiv attityd till arbetet och en känsla av välbefinnande. Både Manka (2015, s. 106) och Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) anser att möjligheten att påverka det egna arbetet är viktigt för välbefinnande i arbetet. Även Salmi har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit till samma resultat. Då medarbetaren får vara med och planera och besluta om det som gäller det egna arbetet, ökar välbefinnande i arbetet.

Enligt Rauramo (2012, s. 46) kan *arbetskulturen* främja hanteringen av arbetsbelastningen och således påverka välbefinnande i arbetet. Suonsivu (2011, s.46) använder begreppet organisationskultur och menar att välbefinnande i arbetet påverkas av den rådande organisationskulturen. I Alimo-Metcalfes, Alban-Metcalfes, Bradleys, Mariathasans och Sameles artikel från 2008 framkommer, att välbefinnande i arbetet också associeras med en kultur där personalen uppmuntras att tänka strategiskt och att en engagerad kultur skapar anpassningsförmåga, experimenterande, lärande och innovation. För att kunna hantera arbetsbelastningen, är det enligt Rauramo (2012, s. 44) viktigt att den enskilda individen främjar sin hälsa och utvecklar sitt kunnande. Utveckling av medarbetarnas kunnande inverkar enligt Manka (2015, s. 108) på välbefinnande i arbetet. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att möjligheter till karriär och utveckling möjliggör välbefinnande i arbetet.

De psykosociala belastningsfaktorerna består enligt Rauramo (2012, s. 54) av psykiska och sociala faktorer som kan vara positiva eller negativa. Till de psykiska belastningsfaktorerna hör mål och handlingssätt, arbetsmängd och arbetstakt, möjligheten att utveckla arbetet och påverka arbetets mängd och takt. Hit hör också ansvar, feedback och uppskattning samt

avbrott och störningar i arbetet. Manka (2015, s. 109) anser att ett målinriktat arbete och *flexibla arbetsprocesser* inverkar på välbefinnande i arbetet medan Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att *tydliga mål* och *meningsfulla arbetsbeskrivningar* möjliggör välbefinnande. Genom att öka arbetets meningsfullhet kan man enligt Rauramo (2012, s. 55) främja det psykosociala välbefinnandet. Suonsivu (2011, s. 111) menar att ett meningsfullt arbete ökar medarbetarens motivation vilket både främjar och ökar välbefinnande i arbetet. Även Rantanen har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit till att betydelsen av arbetets innehåll visar sig ha en central roll för välbefinnande i arbetet. Salmi har också i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att tydliga mål inverkar på välbefinnande i arbetet. Möjligheten att påverka arbetet anser Manka (2015, s. 109) och Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) vara viktigt, Suonsivu (2011, s. 111) menar att utvecklandet av arbetet och arbetsprocesserna både främjar och ökar välbefinnande i arbetet. Hernesahos pro gradu-avhandling från 2008 visar att en bra ledare ger feedback medan Rantanen i sin pro gradu-avhandling från 2017 har kommit fram till att *uppskattning och feedback av förmannen* kopplas ihop med välbefinnande i arbetet. Även Skakons, Nielsens, Borgs och Guzmans undersökning från 2010 visar att feedback har en positiv inverkan på arbetstagarens välbefinnande.

Enligt Rauramo (2012, s. 55) består de sociala belastningsfaktorerna av ensamarbete och samarbete, att leda ärenden och verksamhet, informationsflöde, arbetsgemenskapens konflikter samt känslöväckande situationer i kundarbetet. Endast Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) nämner att det behövs ett äkta *samarbete* för att möjliggöra välbefinnande i arbetet. Han nämner också deltagande medan Manka (2015, s. 106) talar om *delaktighet*. Det är möjligt att båda avser samma sak. Gustafsson har i sin magisteruppsats från 2012 kommit fram till att kommunikation och information är viktigt för att få medarbetarna engagerade och känna sig delaktiga i det som sker i företaget. Detta ökar motivationen och ansvaret för att lösa de problem som kan uppstå, vilket gynnar företagets resultat. Då det gäller arbetsgemenskapens konflikter, anser Suonsivu (2011, s. 45) att *redskap och stöd att klara av konfliktsituationer* både främjar och ökar välbefinnande i arbetet. Endast Rauramo (2012, s. 59) nämner utvecklingssamtalet som ett bra redskap för upprätthållandet av välbefinnande i arbetet och för justering av arbetsbelastningen.

Sammanfattningsvis kan konstateras att följande faktorer inverkar på hälsan och har betydelse för välbefinnande i arbetet:

- en hälsosam och trygg arbetsmiljö

- ett rättvist ledarskap och förmannens stöd
- en fungerande arbetsgemenskap
- arbetskulturen
- tydliga mål och meningsfulla arbetsbeskrivningar
- flexibla arbetsprocesser
- delaktighet i det som sker
- samarbete
- redskap och stöd för att klara av konflikter
- uppskattning och feedback av förmannen

Trappsteg 2: trygghet

Maslows andra trappsteg, trygghetsbehov, handlar enligt Rauramo om behovet av trygghet i arbetslivet. Det innebär arbetets varaktighet, en tillräcklig inkomst, ett tryggt arbete och en trygg arbetsmiljö samt en rättvis och jämlik arbetsgemenskap. (Rauramo, 2012, s.69).

Trygghet är ett av människans grundläggande behov samt en grundläggande rättighet på arbetet och i samhället. En trygg arbetsplats skapas genom samarbete på alla nivåer i organisationen och genom att alla, det vill säga ledningen och hela personalen förbinder sig till trygga arbetsmetoder och handlingsätt. För att trygghet ska kunna garanteras på arbetsplatsen måste lagar, förordningar, föreskrifter och instruktioner följas av alla. Dessutom bör alla aktivt främja arbetssäkerheten samt lära sig att identifiera och bekämpa risker. Ett planmässigt och systematiskt ledarskap riktar in sig på trygghet och hälsa, ofta även på miljöfrågor. Målet är att hantera de risker som finns i organisationen genom att förebygga olyckor, risker och skador. I verksamheten ingår bedömning av risker, planering, genomförande och uppföljning. (Rauramo, 2012, s. 70-71.)

Arbetslivets ständiga förändringar kräver att såväl organisationen, arbetsgemenskapen som den enskilda individen kan anpassa sig och förnya sig. Motståndet mot förändring minskar om medarbetaren får vara delaktig i förändringsprocessen. Det är viktigt med en gemensam vision och en öppen informationsgång samt att tillsammans fundera på olika lösningar. Till de centrala bakgrundsfaktorerna gällande välbefinnande i arbetet hör möjligheten att påverka sitt eget jobb och dess innehåll, möjligheten att påverka arbetets utveckling samt arbetstiden. Detta kräver förmannens förtroende och förtroende kolleger emellan. Då förtroendet byggs upp har förmannen en betydelsefull roll, ord och gärning bör stöda varandra. Då förtroende råder i arbetsgemenskapen vet alla vad som förväntas, arbetet löper och arbetsro ges varandra.

Grunden för uppbyggande av förtroende är gemensamma spelregler som alla känner till. Gemensamma spelregler är också bra för förebyggande av trakasserier, mobbning och osakligt bemötande. Förtroende främjar arbetstrivseln och förtroende eller brist på förtroende syns i arbetskulturen, verksamhetssättet och i arbetsprocesserna. (Rauramo, 2012, s. 86, 88, 95, 97-98).

I en trygg arbetsgemenskap råder jämlikhet och rättvisa. Informationsgången är bra och snabb, arbetsuppgifterna är meningsfulla och atmosfären är positiv och uppmuntrande. Vid behov hjälper och stöder man sina kolleger och vågar också själv begära hjälp. Olikheter respekteras. Felaktigheter i arbetets utförande ses som en möjlighet till utveckling. Problem tas upp i tid och man är observant på varandras orkande. Utvecklingssamtal och arbetsklimatundersökningar kan användas för att utveckla tryggheten i arbetsgemenskapen. Målet med det andra trappsteget är en helhetsmässig trygghet (Rauramo, 2012, s. 14, 86).

Trygghet kopplad till teorin och tidigare forskning

Enligt Rauramo (2012, s. 70) skapas en trygg arbetsplats genom *samarbete* på organisationens alla nivåer. Manka (2015, s. 108) menar att en *trygg och fungerande arbetsmiljö* hör till de faktorer som påverkar välbefinnande i arbetet, Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) talar om en trygg arbetsmiljö och äkta samarbete som möjliggörare av välbefinnande i arbetet.

Ett planmässigt och systematiskt ledarskap riktar enligt Rauramo (2012, s.71) in sig på trygghet och hälsa, ofta även på miljöfrågor. Manka (2015, s. 108) anser att välbefinnande i arbetet kräver ett systematiskt ledarskap och att planerligt ta hand om medarbetarnas välbefinnande i arbetet. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att ett *tydligt ledarskap* möjliggör välbefinnande i arbetet. Frågan är om Manka och Ojala avser samma sak. Enligt min uppfattning är ett tydligt ledarskap inte nödvändigtvis samma sak som ett planmässigt och systematiskt ledarskap.

Enligt Rauramo (2012, s. 95) minskar medarbetarens motstånd mot förändring om medarbetaren får vara delaktig i förändringsprocessen. Manka (2015, s. 106) anser att *delaktighet* inverkar på välbefinnande i arbetet, Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) talar om deltagande som möjliggörare av välbefinnande i arbetet. Ingendera talar specifikt om förändringsprocesser varvid man kan anta att det gäller delaktighet och deltagande överlag. Rantanen har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att organisationens förändringsledarskap och kontroll av osäkerhet har ett starkt samband med i vilken grad arbetstagarna upplever välbefinnande i arbetet.

Till de centrala bakgrundsfaktorerna gällande välbefinnande i arbetet hör enligt Rauramo (2012, s. 98) *möjligheten att påverka sitt eget jobb och dess innehåll*. Även Manka (2015, s. 1099) och Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) anser att medarbetarens möjlighet att påverka sitt arbete inverkar på välbefinnande i arbetet. Salmi har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att välbefinnande i arbetet ökar då arbetstagaren får vara med och besluta om det som gäller det egna arbetet.

Enligt Rauramo (2012, s. 14) råder *jämlikhet och rättvisa* i en trygg arbetsgemenskap. Även Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) och Hyppänen (2010, s. 11) menar att rättvisa är en faktor som möjliggör välbefinnande i arbetet. Rantanen talar i sin pro gradu-avhandling från 2017 om att en rättvis fördelning av ansvar och makt inverkar på välbefinnande i arbetet medan Salmi i sin pro gradu-avhandling från 2017 har kommit fram till att ett rättvist bemötande av medarbetarna inverkar på deras välbefinnande i arbetet. Intressant är att ingen annan än Rauramo nämner jämlikheten som en viktig faktor. Kanske är det så att de andra anser att jämlikhet ingår i rättvisa, det vill säga att ett rättvist bemötande automatiskt också är jämlikt.

Enligt Rauramo (2012, s. 86) är *informationsgången* i en trygg arbetsgemenskap bra och snabb. *Arbetsuppgifterna är meningsfulla och atmosfären är positiv och uppmuntrande*. Faktorer som enligt Manka (2015, s. 106) inverkar på välbefinnande i arbetet är en *öppen växelverkan* i arbetsgemenskapen samt gruppens funktion. Meningsfulla arbetsbeskrivningar och en bra atmosfär är faktorer som enligt Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) möjliggör välbefinnande i arbetet. Rantanen har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att arbetets innehåll visar sig ha en central roll för välbefinnande i arbetet och att arbetsgemenskapens arbetsklimat ökar resurserna även i krävande situationer.

Rauramo (2012, s. 86) är den enda som nämner att en trygg arbetsgemenskap också kännetecknas av att *olikheter respekteras* och att *felaktigheter i arbetets utförande ses som en möjlighet till utveckling*. *Problem tas upp i tid* och man är *observant på varandras orkande*. Utvecklingssamtal och arbetsklimatundersökningar kan användas för att utveckla tryggheten i arbetsgemenskapen. Orsaken till att Rauramo är den enda som nämner dessa kännetecken kan vara att det är kännetecken för en trygg arbetsgemenskap. De övriga talar om faktorer som inverkar på välbefinnande i arbetet eller faktorer som möjliggör välbefinnande i arbetet. Å andra sidan är trygghet viktigt för känslan av välbefinnande i arbetet.

Enligt Rauramo (2012, s. 98) främjar förtroende arbetstrivseln. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) talar om att *förtroende* möjliggör välbefinnande i arbetet medan Salmi i sin

pro gradu-avhandling från 2017 har kommit fram till att det i ett etiskt ledarskap betonas ömsesidigt förtroende. Skakons, Nielsens, Borgs och Guzmans undersökning från 2010 visar att en ledare som litar på arbetstagaren och inger förtroende inverkar positivt på arbetstagarens välbefinnande.

Sammanfattningsvis kan konstateras att följande faktorer inverkar på tryggheten och har betydelse för välbefinnande i arbetet:

- ett planmässigt och systematiskt ledarskap
- tydligt ledarskap
- samarbete, förtroende, delaktighet
- möjligheten att påverka sitt eget jobb och dess innehåll
- arbetsuppgifterna är meningsfulla
- trygg och fungerande arbetsmiljö
- en positiv och uppmuntrande atmosfär
- jämlikhet och rättvisa
- öppen växelverkan och bra informationsgång
- olikheter respekteras
- felaktigheter i arbetets utförande ses som en möjlighet till utveckling
- problem tas upp i tid
- man är observant på varandras orkande

Trappsteg 3: gemenskap

Maslows tredje trappsteg, sociala behov, det vill säga behov av sociala kontakter och anknytning till andra människor handlar enligt Rauramo om behovet av gemenskap i arbetslivet. Det innebär åtgärder som stöder gemenskapen, ansvar för resultat och personal samt samarbete både inom och utanför organisationen. (Rauramo, 2012, s. 101.)

Atmosfären på arbetsplatsen utgör en helhet bestående av atmosfären i organisationen, förmannens ledarskapsstil och arbetsgemenskapen. Detta innebär att det i samma organisation kan råda olika atmosfär. Det är viktigt att hela arbetsgemenskapen förbinder sig till att utveckla både atmosfären och arbetet. Små problem bör skötas undan så fort som möjligt medan större problem kräver en plan, en tidtabell och ansvarspersoner. Detta skapar trygghet och förtroende samt förbättrar arbetets smidighet och kvalitet. (Rauramo, 2012, s. 107, 109.)

Arbetsgemenskapen har stor betydelse och för att den ska kunna växa och utvecklas behövs förtroende, vilket i sin tur möjliggör öppenhet. På grund av att interaktionsfärdigheter har blivit en viktig konkurrensfaktor för organisationerna är ledarskapets utmaning att förstå hur relationer mellan människor påverkar arbetets resultat. Arbete i grupp kräver målmedvetenhet, konsekvens och efterföljande av regler. Grunden för ett bra grupparbete är öppenhet. Det innebär till exempel att kunna uttrycka egna tankar och åsikter, mod att ingripa i felaktigheter, trovärdighet, konsekvens i såväl positiva som negativa saker, att löften och gärningar går hand i hand samt ett respektfullt bemötande av olika människor. Då olikheter respekteras beaktar ledarskapet individernas förmågor, ingen diskrimineras. Främjande av jämställdhet kräver att såväl ledningen som personalen förbinder sig till jämställdhetsplanens förverkligande. (Rauramo, 2012, s. 105-106, 111-113, 117.)

Relationerna på arbetet har stor betydelse för arbetsmotivationen, välbefinnande i arbetet och arbetets resultat. För att orka på arbetet är det sociala stödet viktigt. Stödets mängd och kvalitet påverkas av individuella, mänskliga egenskaper samt ansvaret över att fungera som medlem i arbetsgemenskapen. Även den kultur och de verksamhetssätt som råder samt arbetet och hur det organiseras påverkar det sociala stödets mängd och kvalitet. (Rauramo, 2012, s. 105.)

Målet med det tredje trappsteget är en stark gemenskap som stöder grunduppgiften, målen och individens välbefinnande (Rauramo, 2012, s. 14).

Gemenskap kopplad till teorin och tidigare forskning

Enligt Rauramo (2012, s. 109) är det viktigt att hela arbetsgemenskapen förbinder sig till att utveckla både atmosfären och arbetet. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att en *bra atmosfär* och en *bra arbetsgemenskap* möjliggör välbefinnande i arbetet. Även Rantanen har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att upplevelsen av en stark arbetsgemenskap kopplas ihop med välbefinnande i arbetet. För att arbetsgemenskapen ska kunna växa och utvecklas behövs enligt Rauramo (2012, s. 105) *förtroende*, vilket i sin tur möjliggör *öppenhet*. Enligt Rauramo (2012, s. 113) innebär öppenhet även ett respektfullt bemötande av olika människor. Manka (2015, s. 106) menar att en öppen växelverkan inverkar på arbetsgemenskapens välbefinnande i arbetet medan Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) nämner förtroende som en faktor som möjliggör välbefinnande i arbetet. Rantanen har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att förmannens poängterande av förtroende och öppenhet inverkar på välbefinnande i arbetet medan Salmi i sin pro gradu-avhandling från 2017 har kommit fram till att förmannens etiska agerande har stor betydelse

för välbefinnande i arbetet. Intressant är att Manka endast nämner en öppen växelverkan och Ojala endast förtroende eftersom man kan anta att det ena ger det andra.

Enligt Rauramo (2012, s. 105) är det *sociala stödet* viktigt för att orka på arbetet. Rantanen i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att det sociala stödet främjar välbefinnande i arbetet och att det ökar resurserna även i krävande situationer.

Rauramo (2012, s. 111) menar att *interaktionsfärdigheter* har blivit en viktig konkurrensfaktor för dagens organisationer. Även Rantanen och Salmi har i sina pro gradu-avhandlingar från 2017 kommit fram till att interaktionen är viktig. Rantanens resultat visar att interaktionens betydelse för välbefinnande i arbetet betonas medan Salmi har kommit fram till att ett öppet diskussionsklimat är viktigt för välbefinnande i arbetet. Även Gustafsson nämner kommunikation i sin magisteruppsats från 2012, närmare bestämt att kommunikation är viktigt för att få medarbetarna engagerade och känna delaktighet i det som sker i företaget.

Sammanfattningsvis kan konstateras att följande faktorer inverkar på gemenskapen och har betydelse för välbefinnande i arbetet:

- bra atmosfär
- bra arbetsgemenskap
- förtroende
- öppenhet
- socialt stöd
- interaktionsfärdigheter

Trappsteg 4: uppskattning

Enligt Rauramo handlar Maslows fjärde trappsteg, behovet av uppskattning, om behovet av uppskattning i arbetslivet. Det innebär etiskt hållbara värden, en vision, mission och en strategi som stöder välbefinnande och produktivitet, en rättvis lön och ett rättvist belöningsystem, utvärdering och utvecklande av verksamheten. (Rauramo, 2012, s. 123.)

Den uppskattning som förmannen, arbetsgemenskapen, vännerna och de anhöriga visar påverkar hur man uppskattar sig själv och sitt arbete. Förmannen kan visa uppskattning och stöda arbetets meningsfullhet genom att möjliggöra hälsosamma och trygga arbetsförhållanden, ett tydligt mål för arbetet, lämplig arbetsbelastning och lämpliga utmaningar. Uppskattning kan också visas genom förmannens möjliggörande av resultat och upplevelsen av att lyckas, förmannens etiska agerande, medarbetarens möjlighet att påverka

det egna arbetet, arbetsglädje, stöd och uppmuntran och utvecklandet av positiva mänskorelationer. Allt detta stöder också arbetets meningsfullhet. Då uppskattning visas i arbetsgemenskapen påverkar det gemenskapen och samarbetet. (Rauramo, 2012, s. 130-128.)

För arbetsförmågan och välbefinnandet är det mest betydelsefulla en bra relation mellan förmannen och medarbetaren och ett uppskattande, rättvist och jämlikt ledarskap. Då välbefinnande i arbetet byggs upp är det viktigaste en upplevelse av rättvisa, det egna arbetets meningsfullhet och förmågan att påverka det egna arbetet. Ledandet av välbefinnande i arbetet måste integreras i arbetet och arbetsprocesserna, arbetsgemenskapens verksamhet, arbetsmiljön och arbetsredskapen samt i att få arbete och övrigt liv att gå ihop. Förmannens eget orkande påverkar arbetsgemenskapen. En bra arbetsgemenskap hjälper förmannen att utvecklas men det är också viktigt att förmannen får uppskattning och stöd av den högsta ledningen. (Rauramo, 2012, s. 130-132.)

Utvecklingssamtalet, som bör vara en del av ledningssystemet, har som mål att möjliggöra ett bra, smidigt och ostört arbete samt personlig tillväxt. Det ger en möjlighet till feedback, uppföljning av välbefinnande och arbetets resultat samt utveckling av arbetet och kunnandet. Att ge och få feedback har en avgörande betydelse för främjandet av arbetets resultat och välbefinnande i arbetet. Feedbacken möjliggör utvärderande och utvecklande av det egna arbetet, korrigerande av fel och ger erfarenhet av meningsfullt arbete och framgång. För att utvecklingssamtalet ska vara till nytta bör det främja både arbetsplatsens och individens mål. Även belöningsystemet är ett centralt verktyg för ledningen och förmännen. Lönen man får för sitt arbete bestäms utgående från yrkesmässiga krav, arbetets produktivitet och förhållandena på arbetsplatsen. I framgångsrika organisationer stöder belöningsystemet organisationens vision och mål samt uppmuntrar medarbetaren och stöder hans resurser. (Rauramo, 2012, s. 135-137, 139-140.)

Målet med det fjärde trappsteget är att uppskattning av det egna och andras arbete både syns och känns i vardagen (Rauramo, 2012, s. 14).

Uppskattning kopplad till teorin och tidigare forskning

Enligt Rauramo (2012, s. 124) påverkar den uppskattning som bland annat förmannen visar hur man uppskattar sig själv och sitt arbete. Även resultatet av Rantanens pro gradu-avhandling från 2017 visar att *förmannens uppskattning* inverkar på välbefinnande i arbetet. Salmi har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att ett möjliggörande ledarskap inverkar på välbefinnande i arbetet utan att precisera vad möjliggörande innebär.

Därmed är Salmi inne på samma linje som Rauramo (2012, s. 124) som också talar om möjliggörande. Intressant är att Manka, som är professor i välbefinnande i arbetet, inte nämner betydelsen av att förmannen visar uppskattning.

Det mest betydelsefulla för arbetsförmågan och välbefinnandet i arbetet är enligt Rauramo (2012, s. 130) en *bra relation mellan förmannen och medarbetaren* och ett *uppskattande, rättvist och jämlikt ledarskap*. I Skakons, Nielsens, Borgs och Guzmans artikel från 2010 framkommer också bland annat att relationen mellan ledaren och arbetstagaren har samband med arbetstagarens känsla av välbefinnande. Rauramo (2012, s. 130) talar om möjligheten att påverka det egna arbetet, Otala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) talar om möjligheten att påverka arbetet och betydelsen av rättvisa. Salmi har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att förmannens rättvisa inverkar på välbefinnande i arbetet och att möjligheten att få vara med och besluta om det som gäller det egna arbetet ökar välbefinnande i arbetet. Resultatet av Kinnunens pro gradu-avhandling från 2017 är att förmansarbetet är det allra viktigaste för välbefinnande i arbetet. Ledandet av välbefinnande i arbetet måste, enligt Rauramo (2012, s. 131) arbeta för att *arbete och övrigt liv ska gå ihop*. Manka (2015, s. 108) menar att det bör finnas praxis för hur arbete och övrigt liv ska fås att gå ihop medan Otala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) nämner att då det är möjligt att få arbete och övrigt liv att gå ihop möjliggörs välbefinnande i arbetet.

Rauramo (2012, s. 139) ser utvecklingssamtalet bland annat som en möjlighet till feedback. Enligt henne har *feedback* en avgörande betydelse för främjandet av arbetets resultat och välbefinnande i arbetet. Feedbacken möjliggör utvärderande och utvecklande av det egna arbetet, korrigerande av fel och ger erfarenhet av meningsfullt arbete och framgång. Resultatet av Hernesahos pro gradu-avhandling från 2008 visar att en bra ledare ger feedback och resultatet av Rantanens pro gradu-avhandling från 2017 visar att förmannens feedback kopplades ihop med välbefinnande i arbetet. Manka (2015, s. 108) menar att upplevelser av att ha lyckats ökar självförtroendet. Enligt Suonsivu (2011, s. 111) främjas och ökas välbefinnande i arbetet då arbetet utvecklas.

I framgångsrika organisationer stöder belöningsystemet, enligt Rauramo (2012, s. 137) organisationens vision och mål samt uppmuntrar medarbetaren och stöder hans resurser. Manka (2015, s. 108) menar att ett *uppmuntrande belöningsystem* inverkar på välbefinnande i arbetet medan Otala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) nämner en rättvis och uppmuntrande löne- och belöningspolitik som möjliggörare av välbefinnande i arbetet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att följande faktorer inverkar på känslan av uppskattning och har betydelse för välbefinnande i arbetet:

- ett uppskattande, rättvist och jämlikt ledarskap
- en bra relation mellan förman och medarbetare
- förmannens uppskattning
- feedback
- ett uppmuntrande belöningsystem
- arbete och övrigt liv går ihop

Trappsteg 5: kunnande

Enligt Rauramo handlar Maslows femte trappsteg, behovet av självförverkligande, om behovet av kunnande i arbetslivet. Det innebär en lärande organisation, utnyttjande av egna förutsättningar, produktion av ny kunskap och estetiska upplevelser. (Rauramo, 2012, 145.)

För att samhället, organisationerna, gemenskaperna och individerna ska vara konkurrenskraftiga krävs kunnande. Då kunnandet på arbetsplatsen utvecklas räcker det inte med att fylla kunskapsluckorna, man bör också förutse framtiden. Det livslånga lärandet ger färdigheter i att leva i en föränderlig värld och i ett föränderligt samhälle samt att behärska dessa förändringar och de förändringar som sker i arbetslivet. Förändringar förutsätter en ständig anpassning och förnyelse och skapar ett behov av ny inläring. Förmännen ansvarar för personalens utveckling men var och en har ansvar för sin egen inläring. Det centrala är att upprätthålla motivationen för inläring, som är ett sätt att förverkliga en förändring. (Rauramo, 2012, s. 146, 149, 151.)

Hela arbetsgemenskapen bör känna till organisationens vision och målsättning samt förstå sin egen roll för att uppnå dessa mål. Det egna kunnandet bör utvecklas i enlighet med organisationens mål. Genom att upprätthålla kunnandet främjas hanteringen av arbetet, orkandet och välbefinnandet. För välbefinnandet är det viktigt att arbetet är tillräckligt utmanande och att det motsvarar individens egenskaper. Utvecklingssamtalet ger inte endast en möjlighet till feedback och uppföljning av välbefinnande i arbetet och arbetets resultat utan också till utveckling av arbetet och kunnandet. (Rauramo, 2012, s. 139, 146-147.)

Målet med det femte trappsteget är ett kunnande som stöder både organisationens och individens konkurrenskraft. (Rauramo, 2012, s. 14.)

Kunnande kopplat till teorin och tidigare forskning

Enligt Rauramo (2012, s. 147) bör hela arbetsgemenskapen känna till *organisationens vision och målsättning* samt förstå sin egen roll för att uppnå dessa mål. Det egna *kunnandet bör utvecklas i enlighet med organisationens mål*. I Alimo-Metcalfes, Alban-Metcalfes, Bradleys och Salmeles artikel från 2008 framkommer att en ledare som involverar personalen i visionen och hur den ska uppnås förväntas hos personalen åstadkomma en positiv attityd till arbetet och en känsla av välbefinnande. Manka (2015, s. 106) menar att ett målinriktat arbete, en *kontinuerlig utveckling* och utveckling av medarbetarnas kunnande inverkar på välbefinnande i arbetet. Hon talar också om betydelsen av att kunna *påverka sitt lärande*. Otala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) nämner tydliga mål, *stöd i kunnandet* och *möjligheter till karriär och utveckling* som möjliggörare av välbefinnande i arbetet. Även Salmis pro gradu-avhandling från 2017 visar att tydliga mål inverkar på välbefinnande i arbetet. Vävilä har i sin pro gradu-avhandling från 2014 kommit fram till att utvecklandet av personalens kunnande har ökat arbetsglädjen. På basen av det kan man anta att en ökad arbetsglädje inverkar positivt på välbefinnande i arbetet. Endast Rauramo (2012, s. 139) nämner utvecklingssamtalet som en möjlighet till utveckling av arbetet och kunnandet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att följande faktorer inverkar på kunnandet och har betydelse för välbefinnande i arbetet:

- kännedom om organisationens vision och målsättning
- medarbetarnas kunnande utvecklas i enlighet med organisationens mål
- kontinuerlig utveckling
- stöd i kunnandet
- möjligheter att påverka sitt lärande
- möjligheter till karriär och utveckling

3 Ledarskap och coaching

I detta kapitel beskrivs innebörden av ett coachande ledarskap och coaching som metod. För att klargöra hurdan typ av ledarskap det coachande ledarskapet är, beskrivs först helt kort de grundläggande ledarskapsstilarna och olika ledarskapsbeteenden. Därefter följer en definition av ledarskap och coachande ledarskap samt en närmare beskrivning av det coachande ledarskapet, ledarens coachingsmetoder i vardagen och coaching som en av ledarens roller. Slutligen redogörs för när det är lämpligt med coaching.

Kapitlet om coaching som metod börjar med coachingens ursprung. Därefter följer en definition av coaching, kännetecknen för coaching och syftet med coaching. Efter det beskrivs nödvändiga attityder och tankesätt samt coaching relationen och coaching färdigheter.

För tydlighetens skull används i detta kapitel begreppet ledare i betydelsen chef, ledare eller förman om det inte specifikt gäller en viss position. Med begreppet medarbetare avses medarbetare, arbetstagare, anställd eller underlydande, ibland även individ.

Grundläggande ledarskapsstilar och olika ledarskapsbeteende

Det finns tre grundläggande ledarskapsstilar: den transaktionella, den undvikande och den transformativa ledarskapsstilen. Den transaktionella ledarskapsstilen handlar om makt, styrning, belöning och kontroll. Den undvikande ledarskapsstilen eller laissez faire, kännetecknas av en ledare som är passiv och inte styr, medan den transformativa ledaren skapar goda relationer och utveckling genom medverkan. Det coachande ledarskapet är en form av den transformativa ledarskapsstilen (Hilmarsson, 2016, s. 18-19.)

Ledarskap baserat på beteende utvecklades först under 1950-talet av ett team från Ohio State University som var missnöjda med det tidigare dominerande tillvägagångssättet för ett ledarskap baserat på egenskaper (trait leadership). Fördelen med detta tillvägagångssätt var att det var lätt att förstå emedan det hade endast två dimensioner: hänsyn och en initierande struktur. Hänsyn handlade till exempel om att lyssna på de anställda, rådfråga dem om viktiga beslut och behandla dem rätt. Den initierande strukturen innebar att fördela uppgifterna, betona vikten av att följa deadlines, kritisera dåligt arbete och samordna anställdas verksamhet. (Marcotte, Doucet & Cossette, 2015, s. 804.)

Andra ledarskap som baserar sig på beteenden är det transformativa ledarskapet (transformational leadership), det transaktionella ledarskapet (transactional leadership), bemyndigande ledarskap (empowering leadership), tjänande ledarskap (servant leadership)

och autentiskt ledarskap (authentic leadership). Det *transformativa ledarskapet* syftar till att förbättra medarbetarnas prestationer och utveckla deras potential samt uppmuntrar människor att sträva efter det gemensamma bästa. De fyra huvudsakliga dimensionerna handlar om att vara en förebild för medarbetarna, kommunicera en positiv vision för organisationen, stimulera kreativitet och erbjuda möjligheter att växa och lära. (Marcotte m.fl., 2015, s. 804.) Forskning visar att det transformativa ledarskapet skapar goda relationer genom sitt sätt att uppträda. Det utvecklar arbetsprocesser, medarbetare och grupper genom delaktighet. Enligt Ladegard och Gerde (refererad i Hilmarsson, 2016, s. 26) kommunicerar den transformativa ledaren med ett coachande förhållningssätt vilket skapar delaktighet. Det transformativa ledarskapet utgår från goda mänskliga värderingar och är ett hållbart ledarskap som tar hänsyn till mänskliga behov. Detta ledarskap kan skapa långsiktig framgång för organisationer. (Hilmarsson, 2016, s.20-21.)

En *transaktionell ledare* styr och kontrollerar. Hens anställda vet vad och hur de ska göra för att erkännas men också vad som ska undvikas för att inte råka ut för sanktioner. *Bemyndigande ledarskap* är den fjärde typen av ledarskap som baserar sig på beteende. Begreppet empowerment, som introducerades på 1980-talet betonade anhängarnas utveckling och färdigheter i självledarskap. Detta ledarskap har två dimensioner, att stöda anhängarnas självständighet och utveckling via flera aktiviteter. Det *tjänande ledarskapet* fokuserar mera på etik. Organisationer söker ledare som gör rätt saker på rätt sätt och av rätt anledning. De vill att ledarna ska vara mera mänskoorienterade och arbeta med starka värderingar. Den tjänande ledaren satsar på kvaliteten i sina relationer och skapar ett psykologiskt kontrakt med de anställda. Ledaren vill stöda sina medarbetare både professionellt och på en personlig nivå. Det tjänande ledarskapet har en ledare som bland annat är ödmjuk och äkta, visar riktning och accepterar människor med såväl sina styrkor som svagheter. Det *autentiska ledarskapet* liknar det tjänande ledarskapet och har också inspirerats av den positiva psykologin. Dimensionerna i detta ledarskap är att ledaren bör känna sig själv och försöka vara en bättre person, agera öppet och fatta etiska beslut. Forskare menar att de mest effektiva ledarna är de som tar hand om både personal och produktion. (Marcotte m.fl., 2015, s. 804-805.)

Marcotte, Doucet och Cossette ser inte coaching som ett ledarskapsbeteende, utan som ett coaching beteende som handlar om att hjälpa medarbetaren att utmana sina personliga gränser, dels för att må bättre i sin arbetsmiljö och dels för att nå bättre resultat. Den coachande ledaren måste kommunicera öppet, informera och ge råd till sina anställda, möjliggöra lärande, granska och utvärdera med rättvisa, bemyndiga samt begära och ge feedback. (Marcotte m.fl., 2015, s.805.)

Sammanfattning

Det finns tre grundläggande ledarskapsstilar: den transaktionella, den undvikande och den transformativa ledarskapsstilen. Coachande ledarskap är en form av den transformativa ledarskapsstilen vilket också anses vara ett ledarskapsbeteende. Den transformativa ledaren syftar till att förbättra medarbetarnas prestationer och utveckla deras potential samt uppmuntra människor att sträva efter det gemensamma bästa. Ledaren bör vara en förebild för medarbetarna, kommunicera en positiv vision för organisationen, stimulera kreativitet och erbjuda möjligheter att växa och lära. Den transformativa ledaren skapar goda relationer genom sitt sätt att uppträda samt utvecklar arbetsprocesser, medarbetare och grupper genom delaktighet. Den transformativa ledaren kommunicerar med ett coachande förhållningssätt, vilket skapar delaktighet. Det finns också de som inte ser coaching som ett ledarskapsbeteende utan som ett coaching beteende som handlar om att hjälpa medarbetaren att utmana sina personliga gränser, dels för att må bättre i sin arbetsmiljö och dels för att nå bättre resultat.

3.1 Coachande ledarskap

I detta kapitel ges en definition av ledarskap, coaching och coachande ledarskap samt en närmare beskrivning av det coachande ledarskapet, ledarens coachingmetoder i vardagen och coaching som en av ledarens roller. Slutligen redogörs för när det är lämpligt med coaching.

Med ledarskap förstås ”en påverkansprocess som syftar till att få andra människor att agera frivilligt (och helst engagerat) för att nå vissa mål” (Bergengren, 2003, s. 17). I så gott som alla teorier om ledarskap är den centrala tanken att påverka människors beteende genom att använda sig av mål, regler, rutiner, belöning, straff och respons. Manz och Sims (refererad i Berg, 2004, s. 57) talar om superledning, som strävar till att hjälpa medarbetare att ta kontroll och ansvar över sina egna liv. Ledarens roll är att fungera som coach eller handledare för att utveckla medarbetarnas självförtroende, personliga förmåga och samarbetsfärdigheter. För att ledaren ska kunna utveckla medarbetarnas självledarskap förutsätter det att ledaren fungerar som coach, föregår med gott exempel och har förmågan att lära. Det bästa sättet att stöda och uppmuntra medarbetarna är att fokusera på deras styrkor. Självledarskap innebär att medarbetaren kan leda sig själv till bättre resultat, större effektivitet och mer tillfredsställelse. (Berg, 2004, s. 56-59.)

Coachande ledarskap *utgår från* forskning om coaching och positiv psykologi (Hilmansson, 2016, s. 18). Positiv psykologi är en ”ny gren inom psykologin som poängterar betydelsen av positivt tänkande och positiva attityder till individens välbefinnande och anpassningsförmåga” (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 353). Det coachande ledarskapets definition lyder:

Coachande ledarskap bygger på olika tekniker som frammanar den inneboende potential och självkänedom som medarbetarna har. Som coachande ledare är du redskapet. Det handlar om att medarbetarna ska få möjlighet att genom ditt ledarskap maximera sina prestationer, nå resultat och hitta egna lösningar. Du lyssnar aktivt och ställer relevanta frågor, vilket är basen i metoden. (Lätt, 2015, s. 91.)

Det coachande ledarskapet i praktiken

Det coachande ledarskapets *övergripande syfte* är att skapa en positiv kultur av samarbete, effektivitet och hälsa. Detta sker genom delaktighet, goda relationer och välmående. Genom delaktighet utvecklas medarbetarna och gruppen till att bli självständiga och ta ansvar för att genomföra arbetsuppgifter, samarbeta och lösa problem. Om gruppen mår bättre och stressen minskar, ökar troligtvis också hälsan. Det coachande ledarskapet är inriktat på att skapa positiva möjligheter för att utveckla medarbetarna, gruppen och ledaren. (Hilmansson, 2016, s.18, 24.) Det coachande ledarskapet är ett diskuterande ledarskap där ledaren riktar in sig på att lyfta fram det bästa hos varje medarbetare (Bergengren, 2003, s. 149). Det gör det möjligt för medarbetarna att maximera sina prestationer, nå resultat och hitta egna lösningar (Lätt, 2015, s. 91). Det synliggör medarbetarnas förmågor och möjligheter, ökar deras produktiva ansvar samt motiverar och utvecklar dem snabbare till bättre resultat. Dessutom garanterar det coachande ledarskapet att medarbetarna får använda sitt kunnande i praktiken. (Suonsivu, 2011, s. 160, 163.)

Genom att fokusera på styrkor, det vill säga färdigheter, förmågor och handlingsätt, skapas inspiration och en bra anda i arbetsgemenskapen. Dessutom stärks konkurrenskraften. (Ristikangas & Grünbaum, 2016, s. 34.) I det coachande ledarskapet frigörs medarbetarnas potential för gruppen och organisationen (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 12). Det gruppcentrerade synsättet innebär att den coachande ledaren fokuserar på gruppen och den potential som där finns. Endast samarbete leder till utveckling. (Ristikangas, 2011, s. 44.)

Det coachande ledarskapet är ett holistiskt sätt att påverka andra och låta sig själv påverkas. Det innebär att den coachande ledaren stöder såväl medarbetarens personliga som yrkesmässiga tillväxt. Hen förhåller sig jämlikt, respektfullt och mänskligt till sina

medarbetare och har ett målinriktat samarbete. Hen är intresserad av att utveckla sig själv och sina interaktionsfärdigheter, men också av att sporra och uppmuntra de enskilda medarbetarna och hela gruppen. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 12, 44.) För att ett coachande tankesätt ska vara möjligt krävs förtroende. Det byggs upp i relationer mellan individer och medför frihet att glädjas över framgångar och mod att ta till tals även svåra saker. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 45.)

Hos ledaren kan den omedelbara nyttan av ett coachande ledarskap ses i bland annat förståelsen för det ansvar hen har för medarbetarnas arbetsuppgifter. Ledaren lär sig också hur man bygger upp ett förtroende på arbetsplatsen och genom det bidrar till att medarbetarna bättre förbinder sig till sina arbetsuppgifter. Ledaren lär sig betydelsen av öppenhet och feedback då stämningen i arbetsgemenskapen byggs upp men också hur medarbetarna sporras till topprestationer. Det coachande ledarskapet utvecklar dessutom ledarens förmåga att leda sig själv. (Suonsivu, 2011, s.162-163.)

Ledarens coachingmetoder i vardagen

Ledarens coachingmetoder i vardagen består av ett *coachande förhållningssätt* och *det coachande samtalet, enskilt eller i grupp*. Det coachande förhållningssättet bygger på ledarens förmåga att få medarbetarna att utvecklas. Det handlar om ledarens förhållningssätt till andra människor, att ledaren agerar och svarar på ett sätt som får medarbetarna att själv försöka finna lösningar till utmaningar och problem. Det handlar också om en ödmjuk attityd gentemot medarbetarna, att ledaren ser dem som experter på det som de är anställda för. En coachande ledare bör tro på medarbetaren och hans inneboende potential, stödja hen med hjälp av coachande frågor och få hen att utforska sina egna utmaningar och ambitioner samt finna lösningar till frågeställningar och problem. Ledaren bör släppa kontrollen och delegera. Den coachande ledaren utgår från att medarbetaren själv har mycket kunskap och därmed kan fatta egna beslut och ta ansvar. (Lätt, 2015, s. 91, 97-98.)

Det coachande samtalet är förberett och strukturerat och kan genomföras med en enskild medarbetare eller som ett gruppsamtal med hela eller en del av arbetsgruppen. Ett coachande enskilt samtal kan till exempel vara ett personalsamtal, ett utvecklingssamtal, ett rehabiliteringssamtal eller ett konfliktsamtal. Ledaren kan hålla ett coachande samtal i grupp till exempel då hen är ny för en grupp, då flera arbetsgrupper ska slås ihop, då arbetsgruppen ska rekrytera nya medarbetare eller då det finns mindre störningar i gruppen. Även regelbundna gruppmöten, grupp-utvecklingssamtal eller planeringsdagar kan vara coachande samtal i grupp. Vid ett coachande samtal i grupp söker ledaren lösningar med hela gruppen i

fokus. Det är viktigt att varje enskild medarbetares mål och utveckling stämmer överens med gruppens mål. Ledaren måste kunna engagera alla medarbetare och se vad som händer med var och en i gruppen. För detta behövs kunskap om gruppprocesser och grupproller. Det är viktigt att alla gruppmedlemmar har förtroende för ledaren och kan lita på att hen hanterar situationen. (Lätt, 2015, s. 98-100.) Då gruppen leds med hjälp av coaching, utförs ett bra arbete samtidigt som gruppen utvecklas (Whitmore, 2009, s. 142).

I det coachande ledarskapet ligger fokus på att all verksamhet mer eller mindre sker som ett resultat av samarbete. Medarbetaren bör få veta vad som ska göras, varför något ska göras och hur något ska göras. Vad och varför något ska göras måste alla ledare ha svar på. Vad som ska göras avgör var fokus ska ligga medan varför något ska göras gör arbetet meningsfullt. Huvudansvaret för hur något ska göras för att uppnå målet ligger hos medarbetarna. De enskilda medarbetarna och gruppen ska själv hitta de rätta metoderna. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 26.) Ledarens främsta uppgift är att sporra, motivera och engagera medarbetarna eftersom de vet vad som ska göras och hur det ska genomföras för att nå bästa resultat (Bergengren, 2003, s. 149).

GROW-modellen, en coachningsmodell som utvecklats av John Whitmore, kan vara till hjälp för att föra samtalet framåt, få de enskilda medarbetarna att komma till ökad insikt och nå målen på rätt så kort tid. G står för Goal (mål) vilket innebär att det behöver finnas ett mål för samtalet. Ledaren bör ta reda på vilken situation medarbetaren önskar eller vad hen vill ha med sig efter samtalet, om möjligt både på kort och på lång sikt. R står för Reality (verklighet/nuläget) och innebär att ledaren bör låta medarbetaren beskriva sin nuvarande situation. Om medarbetaren vet var hen befinner sig och vart hen är på väg, är en stor del av analysen klar. O står för Options (val) och handlar om alternativ och möjligheter. Genom att tänka i nya banor och försöka hitta olika alternativa lösningar till en fråga, kan medarbetarna se nya möjligheter. W står för When, Whom, Will (när, vem, vilja) och handlar om beslut och handling. Då olika lösningsalternativ gåtts igenom är det dags att avgöra vad som ska göras. I detta skede kan ledaren vara målstyrande i sina frågeställningar. (Lätt, 2015, s. 98-99; Whitmore, 2009, s. 55.)

Coaching – en del av ledarskapet

Ledarens kommando- och kontrollroll som fungerade i industrisamhället, fungerar inte i dagens postindustriella kunskapssamhälle. Eftersom det i allt fler organisationer är mänskan som är den viktigaste produktionsfaktorn, krävs en ledare som kan motivera och som kan vara en stöttepelare och inspirationskälla. I och med att det i dagens samhälle läggs starkare fokus

på kompetensutveckling och innovation, beskriver flera den nya typen av ledare som dirigent eller coach. Men, en ledare varken kan eller bör ha rollen som renodlad coach för sina medarbetare. Den huvudsakliga orsaken är att ledaren har ett överordnat ansvar. (Gjerde, 2012, s. 133, 341-342.)

Ledarens överordnade roll består enligt coachen Downey av tre delar: *ledarskap*, *administration och coaching*. Ledarskap handlar om att skapa en vision och förankra den hos medarbetarna. Administration är bland annat att utveckla ett system som ser till att strategin genomförs och resurserna används förnuftigt. Ledarens roll som coach, syftar till att frigöra medarbetarnas potential. Coaching är inte detsamma som ledning, utan endast ett extra verktyg i ledarens verktygslåda. (Gjerde, 2012, s. 342-343.)

Ur figur 2 nedan framgår det coachande ledarskapets tre roller: rollen som chef (manager), rollen som ledare (leader) och rollen som coach (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 38).



Figur 2: Helheten coachande ledarskap

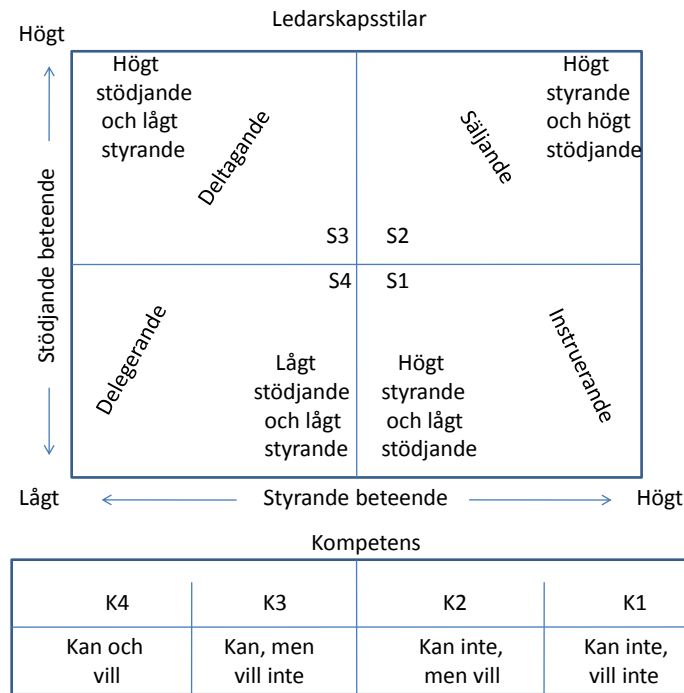
Chefens uppgift är bland annat att ansvara för lagstadgade skyldigheter och kvalitet samt för att arbetet utförs i enlighet med organisationens processer. Chefen ansvarar också för prestationer och för att medarbetarna gör rätt saker på rätt sätt. Chefen övervakar, drar slutsatser på basen av analyser och sköter administrativa uppgifter. *Ledarens uppgift* är bland annat att leda medarbetarna i enlighet med organisationens mission och vision. Ledaren leder medarbetarna målinriktat och talar om våra mål och våra uppgifter för att nå målen. Målen

följs upp och ifall verksamheten styrs åt fel håll, visar ledaren tydliga gränser för handlandet. Vid förändring strävar ledaren till att alla får tillräckligt med information. En ledare föregår själv med gott exempel. *Coachens uppgift* är bland annat att skapa meningsfullhet och att leda medarbetarna till ansvar och till att hitta de egna styrkorna, resurserna och möjligheterna för att utföra sitt arbete. Ett ökat ansvar tar sig uttryck i att medarbetarna förbinder sig till att utveckla sin egen verksamhet men även teamet och hela arbetsgemenskapen. Den coachande ledarens tankesätt och attityd är närvarande hela tiden, oavsett om hen har rollen som chef, ledare eller coach. Ju synligare attityden är, desto mer ansvar tar teamet för sig och för ett fungerande samarbete i arbetsgemenskapen. (Ristikangas & Grünbaum, 2016, s. 26-28.) Det är viktigt att den coachande ledaren utvecklar alla tre roller och för att rollerna ska bli personliga, bärande och äkta bör ledaren handla utgående från egna värderingar och styrkor (Carlsson & Forssell, 2012, s. 37).

När är det lämpligt med coaching?

Teorin om situationsbestämd ledning, som har utvecklats av de amerikanska ledarspecialisterna Paul Hersey och Ken Blanchard, kan ge riktlinjer för när det är lämpligt med coaching. En situationsbestämd ledning beaktar medarbetarnas mognad eller kompetens och är både uppgiftsorienterad och relationsorienterad. Enligt denna teori finns det inte någon viss ledarskapsstil som är bäst i alla situationer, ledarskapsstilen bör anpassas beroende på situationen. Modellen ger ledaren vägledning om hur mycket styrning och hur mycket känslomässigt stöd som behövs i en viss situation. En låg mognadsnivå behöver högre grad av styrning än en hög mognadsnivå. Då medarbetarnas mognadsnivå utvecklas förändras ledarskapsstilen. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 507-508.) Ledarskapsstilen anpassas med andra ord på basen av medarbetarens kompetens och motivation i förhållande till den uppgift hen står inför (Gjerde, 2012, s. 344).

En situationsbestämd ledning består av fyra olika ledarskapsstilar, vilket framgår ur figur 3 nedan.



Figur 3: Situationsbestämd ledning

Den instruerande ledarskapsstilen är auktoritär och handlar om envägskommunikation, den säljande ledarskapsstilen lägger tyngdpunkten på övertalning och förklaring, den deltagande ledarskapsstilen på medbestämmande och samarbete medan den delegerande ledarskapsstilen handlar om att delegera uppgifter och ansvar till medarbetarna (Kaufmann & Kaufmann, 2016, 2. 508).

Coaching är en av ledarens kärnroller och en utvecklingsmetod som ledaren kan använda med en kund, en medarbetare eller med en kollega. I en modern organisation, förutsätts ledaren stöda medarbetarna i att leda sig själv eftersom detta är en förutsättning för att verksamheten ger resultat. Coaching är ett verktyg då målet är en lyckad förändring av arbetsplatskulturen, ledarskapet eller verksamheten. Metoden passar också då organisationen förutsätter självständighet och ansvarsfullhet av medarbetarna eller då teori inte kan omsättas i praktik eller då uppställda mål inte förverkligas i form av resultat. (Suonsivu, 2011, s. 151-153.) En coachande ledarskapsstil passar enligt Gjerde (2012, s. 345) bäst för medarbetare som har den kompetens som krävs för att utföra en uppgift, men medvetenheten om och användandet av de egna styrkorna är relevanta för alla medarbetare oavsett var i modellen de befinner sig.

Sammanfattning

Ett coachande ledarskap syftar till att frammana den inneboende potential och självkänedom som medarbetarna har för att maximera prestationer, nå resultat och hitta egna lösningar. En coachande ledare lyssnar aktivt och ställer relevanta frågor.

Det coachande ledarskapets övergripande syfte är att skapa en positiv kultur av samarbete, effektivitet och hälsa. Den coachande ledaren stöder såväl medarbetarens personliga som yrkesmässiga tillväxt och i det coachande ledarskapet frigörs medarbetarnas potential för gruppen och organisationen. Ledarens coachingmetoder i vardagen består av ett coachande förhållningssätt och det coachande samtalet, enskilt eller i grupp. För att ett coachande tankesätt ska vara möjligt krävs förtroende.

Ledarens överordnade roll består av tre delar: ledarskap, administration och coaching. Coaching är inte detsamma som ledning utan endast ett extra verktyg i ledarens verktygslåda. Coaching är lämpligt då målet är en lyckad förändring av arbetsplatskulturen, ledarskapet eller verksamheten eller då organisationen förutsätter självständighet och ansvarsfullhet av medarbetarna eller då teori inte kan omsättas i praktik eller då uppställda mål inte förverkligas i form av resultat. En coachande ledarskapsstil passar bäst för medarbetare som har den kompetens som krävs för att utföra en uppgift.

3.2 Coaching som metod

I detta kapitel redogörs för coaching som metod. Först redogörs för coachingens ursprung och betydelse. Därefter följer en definition av coaching, kännetecknen för coaching och syftet med coaching. Efter det beskrivs nödvändiga attityder och tankesätt samt coaching relationen och coaching färdigheter. Då begreppet fokuspersion används, avses den person som blir coachad.

Coachingens ursprung och betydelse

Kocs är det ungerska ordet för hästdroska. Hästdroskorna tillverkades i den ungerska staden Kocs, därav namnet. Under 1500-talet började ordet användas i engelskan och användes även där som benämning på hästdroska och att färdas från ett ställe till ett annat. Ordet coach började användas på de engelska universiteterna i slutet av 1800-talet och avsåg en person som hjälpt studenterna i examensförberedelserna. Under 1960-talet anställde man i USA coacher som skulle ha hand om studerandes idrottskarriärer. På 1970-talet började idrottscoachernas erfarenheter användas utanför idrottsvärlden. (Lätt, 2015, s. 92.)

Inom organisationer och inom näringslivet har coaching som fenomen genomgått fem faser. Den första fasen startade på 1970-talet då överföringen från idrotten till managementområdet började. Då Europa på 1980-talet nåddes av överföringen var det tävlan, motivation och toppprestationer som låg i fokus. Den andra fasen som började från mitten av 1980-talet handlade främst om mentor verksamhet medan coaching under fas tre utvecklades till rådgivning när kraven på produktivitet och ledarnas ansvar för företagets framgång ökade. Under fas fyra i början av 1990-talet låg fokus på den yrkesmässiga utvecklingen och under fas fem från mitten av 1990-talet, då antalet konsulter ökade, kallades nästan alla former av träning, samtal, personalkurser och undervisning för coaching. Idag har coaching tagit intryck av den kognitiva psykologin, den humanistiska psykologin, existentialismen, pedagogiken, de lösningsinriktade arbetssätten, idrottspsykologin och den positiva psykologin. (Lätt, 2015, s. 92-93.) Coaching har förändrats från att ge de rätta svaren till att ställa bra frågor. Dagens coacher vet vilka frågor som bör ställas för att ledare och medarbetare själva ska hitta svaren. (Berg, 2004, s. 65.) Coaching definieras som

en samarbetande, anpassad, lösningsfokuserad och systematisk kommunikationsprocess som främjar handling, lärande och utveckling – på det personliga och det yrkesmässiga planet – genom bland annat medvetandegörande, motivation och ansvarighet. Coaching bygger på fokuspersonens resurser, till exempel hans eller hennes kunskaper, erfarenheter, värderingar och egenskaper, och använder färdigheter och metoder för att fokuspersonen ska aktivera dessa i form av en egen begreppsapparat och egna handlingssätt. (Gjerde 2012, s. 30.)

Kännetecknen för coaching

Gjerde (2012, s. 31) hänvisar till Stober och Grant (2006) och Ives (2008) då hon räknar upp kännetecknen för coaching. De kännetecknen som räknas upp i detta kapitel råder det i stort sätt enighet om. Vissa av kännetecknen skiljer coaching från närliggande roller som rådgivning, mentorskap och terapi medan vissa kännetecknen är gemensamma. Vad som skiljer och vad som är gemensamt är inte relevant i denna avhandling.

Coaching är avsett för personer som inte lider av psykisk sjukdom eller som inte har akuta problem med den mentala hälsan. I coaching uppmuntras fokuspersonen, den som blir coachad, att ta ett *aktivt ansvar* för sitt eget liv. Genom medvetenhet och ansvars känsla ger coaching en möjlighet till växande. Coaching bygger på en *samarbetande och jämlik relation*. Samarbete är viktigt för att skapa bästa möjliga förutsättningar för lärande och utveckling. Detta har båda parter ansvar för. Coaching är en *systematisk och anpassad process*, i vilken coachen använder metoder och redskap som gör det lättare för fokuspersonen att bli medveten

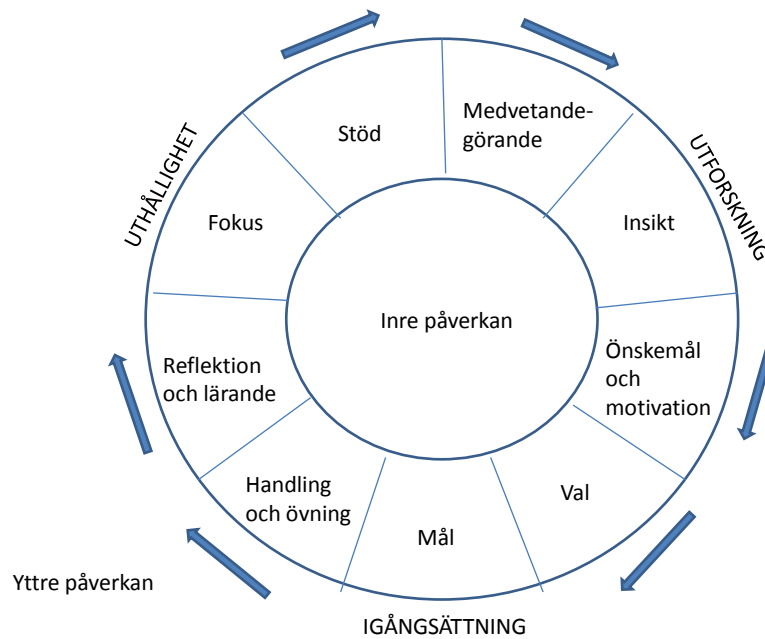
om och utveckla sina egna känslor, tankar och handlingar. Utgående från fokuspersonens mål, behov, tankar med mera, anpassar coachen metoden och processen. Detta innebär att alla coaching processer är individuella, men inte olika. Den optimistiska människosynen är gällande, vilket innebär att det finns en tilltro till att människor vill och kan utvecklas. Som metod är coaching *mer lösnings- och målinriktad än probleminriktad*. Att fokusera på lösningar istället för problem, bygger på tanken om att det man fäster sin uppmärksamhet vid har en tendens att förstärkas. Uppställda mål hjälper fokuspersonen att samla sina tankar, sin uppmärksamhet och sin energi men kan också vara till hjälp för att avgränsa uppgifter, ge riktning och struktur. Mål kan ge en känsla av mening med livet och en känsla av kontroll över det. Genom uppnådda delmål kan fokuspersonen uppleva motivation, stolthet och bemästring. *Aktivt lyssnande och kraftfulla frågor* är också något som kännetecknar coaching. (Gjerde, 2012, s. 31-37.) Det behandlas närmare under rubriken coaching färdigheter.

Av den som blir coachad krävs: öppenhet för förändring, villighet att experimentera på basen av idéer, förmågan att reflektera och erkänna misstag, förmågan att lägga fokus på framtiden istället för att se bakåt och förmågan att kunna anpassa kraven till situationen (Ulrich, 2012, s. 21).

Syftet med coaching

Det råder olika åsikter om syftet med coaching, men begreppen måluppfyllelse, prestationsökning, lärande, växande och utveckling är ständigt återkommande. *Personlig och yrkesmässig utveckling* är således ett överordnat syfte med coaching men samma syfte har också en handledare, en mentor och en terapeut med sin verksamhet. Det finns likheter och skillnader mellan dessa. (Gjerde, 2012, s. 13, 43.) Eftersom denna avhandling fokuserar på coaching, görs ingen genomgång av de närliggande rollerna.

Coaching är en process som består av tre huvudfaser: utforskning, igångsättning och uthållighet. Varje huvudfas består av tre delprocesser. (Gjerde, 2012, s. 51.) Detta framgår ur figur 4 nedan.



Figur 4: Utvecklingshjulet

Utforskningens delprocesser är medvetandegörande, insikt, önskemål och motivation. Då processen börjar är det viktigt att fokuspersonen blir medveten om sitt eget mål och beteende, sin egen kunskap och motivation. Det är också viktigt att bli medveten om sina tankar, känslor, värderingar och färdigheter. Syftet med coaching i denna fas är att hjälpa fokuspersonen att *utforska* detta på ett medvetet sätt. För att nå ett mål krävs att fokuspersonen gör ett val, handlar och övar. Detta är igångsättningsfasen. Syftet med coaching i denna fas är att *underlätta övergången från utforskning till handling*. På vägen mot det uppsatta målet, påverkas fokuspersonen av såväl stöd som motstånd. Den inre påverkan handlar om egna känslor och tankar, den yttre påverkan kommer från omgivningen. För att fokuspersonen inte ska ge upp innan målet är nått, är det viktigt med stöd i uthållighetsfasen. Syftet med coachingen i denna fas är således att bistå fokuspersonen med uthållighet genom att hjälpa hen att *reflektera över lärandet samt att upprätthålla fokus och finna stöd*, både i sig själv och i sin omgivning. (Gjerde, 2012, s. 50-51.)

Coachens attityder och tankesätt

Coaching bygger på en *optimistisk människosyn, en empatisk attityd och ett läro- och möjlighetsorienterat tankesätt* (Gjerde, 2012, s. 137).

Enligt den optimistiska människosynen har mänskan en medfödd önskan om och en förmåga att utveckla sig om förhållandena är de rätta. Coaching handlar inte först och främst om att ge

råd, utan om att lägga grunden för fokuspersonens egen reflektion. I coaching utmanas och stöds fokuspersonen så att hen kan bygga vidare på sina insikter och sedan följa upp dem genom handling. På så sätt byggs erfarenheter upp, vilka kan bli föremål för reflektion och lärande. Coachen har många redskap, tekniker och övningar att använda sig av, men det viktigaste är att ha en empatisk, optimistisk, nyfiken och möjlighetsinriktad attityd. Om coachen inte tror på fokuspersonens förmåga, är det ingen nytta med övningarna och redskapen. Den rätta inställningen är viktig, eftersom coaching handlar om att hjälpa människor att hjälpa sig själv. (Gjerde, 2012, s. 119,122, 124-125.)

Coachning handlar inte bara om människosyn och attityder, det handlar i lika hög grad om ett tankesätt, det vill säga om antaganden och ett sätt att förhålla sig till världen. I coachingens tankesätt ingår fyra principer: människor kan utvecklas, man känner inte andra genom sig själv, fokus ligger på lösningar och möjligheter samt att livet påverkas av självuppfyllande profetior. Den första principen handlar om den optimistiska människosynen som nämnts tidigare i detta kapitel, det vill säga tanken om att människor kan utvecklas. Den andra principen handlar om att coachen inte kan ge goda råd utgående från sig själv, eftersom fokuspersonen själv vet vad som är bäst för hen. Coachen kan ge råd, men bör då be fokuspersonen se om rådet passar hen och om det finns något i det som är användbart och hur det i så fall kan göras till något eget. Den tredje principen handlar om att lägga fokus på lösningar och möjligheter eftersom det är mera fruktbart än att fokusera på problem. Coachens uppgift är att hjälpa fokuspersonen att få en tydlig bild av hur situationen ser ut när problemet är löst. Det man fokuserar på har en tendens att förstärkas. I coaching letar man efter det bästa hos fokuspersonen, vilket leder till att hen känner sig kompetent och stolt, vilket i sin tur stärker förmågan att hitta lösningar. Den fjärde principen handlar om att livet påverkas av självuppfyllande profetior. Det vi ser, upplever och åstadkommer påverkas av det vi tror på. Vad vi blir, påverkas av vad vi själva och andra förväntar sig av oss. Då man är medveten om de självuppfyllande profetiorna, kan man utnyttja dem på ett positivt sätt. Det gäller både vad coachen tror om fokuspersonen och vad hen tror om sig själv. (Gjerde, 2012, s. 125-126, 132, 134 -136.)

Coaching relationen

Att bygga upp en bra coachning relation tar tid. Det krävs att båda parter har en realistisk förväntan på den andre, att båda känner ansvar för sin roll och är engagerad för att uppnå resultat. I coaching relationen är man konfidentiell men därtill krävs *tillit, ömsesidig respekt*

och mod. Coaching behöver ändå inte alltid vara planerad och strukturerad utan kan också ske spontant. (Gjerde, 2012, s. 139-140, 145.)

Tillit skapas genom att i handling visa att man är pålitlig. Ärlighet och förtrolighet bidrar till att bygga upp och vidmakthålla tilliten. Det är viktigt att båda parter ger ärlig feedback åt varandra så att krav och förväntningar tydliggörs. Ömsesidig respekt måste finnas i båda riktningarna. Som coach är det svårt att utföra ett bra arbete om man inte har fokuspersonens respekt. Respekten som ofta är kopplad till coachens kompetens, kan öka eller minska under samarbetets gång. För att coachen och fokuspersonen ska kunna testa nya tankar och beteenden krävs mod hos båda parter. Modigt handlande kan till exempel vara att bjuda på sig själv, att göra bort sig, att vara ärlig eller att testa saker för första gången. En förutsättning för modigt handlande kan vara att man känner sig trygg med varandra. (Gjerde, 2012, s. 141-144.)

Coaching färdigheter

Kärnfärdigheterna i coaching är: aktivt lyssnande, nyfikenhet, handlings- och lärofokus samt intuition. Det råder i stort sätt enighet om dessa färdigheter, vars syfte är att stödja coachen i utövandet av rollen som coach. (Gjerde, 2012, s. 153-154.)

Aktivt lyssnande är både en kärnfärdighet i och ett kännetecken för coachning. Att lyssna aktivt innebär att upprepa det fokuspersonen säger, antingen med egna ord eller med exakt samma ord fokuspersonen använt. Eftersom upprepning är ett aktivt redskap i coaching, bör coachen relativt ofta sammanfatta och upprepa fokuspersonens tankar. Detta för att fokuspersonen ska få höra sina egna ord från en annans mun och således känna sig hörd och förstådd. Aktivt lyssnande är också att ta fasta på så kallade nyckelord, det vill säga ord som skiljer sig från vanliga ord och uttryckssätt och som fokuspersonen gärna upprepar under samtalet. Då coachen upprepar dessa ord eller bygger in dem i sina frågor, kan fokuspersonen få en upplevelse av att bli hörd och bekräftad. Såväl coachen som fokuspersonen bör få klarhet i det fokuspersonen talar om. Det sker genom att coachen sammanfattar det som fokuspersonen sagt och ställer en fast fråga, det vill säga en ja eller nej fråga för att få klarhet i om hen förstått rätt. Samtidigt hjälper detta fokuspersonen att få större klarhet i sina egna tankar, påståenden eller vaga uttalanden. Ja eller nej frågor rekommenderas endast i samband med klargörande. Att lyssna aktivt handlar också om att lyssna efter så kallade knutar, sätta ord på dem och se dem lösas upp. De så kallade knutarna är antaganden som kan hämma fokuspersonen, till exempel antagandet om att ifall man säger vad man menar blir man illa omtyckt. Aktivt lyssnande kan ibland innebära att coachen är tvungen att avbryta

fokuspersonen och återföra hen till rätt spår. Om fokuspersonen befinner sig helt utanför temat, hindrar det såväl insikt, lärande som handling. Eftersom fokuspersonen har en agenda och ett mål, är det coachens uppgift att leda hen i den riktningen. I samband med att coachen avbryter kan hen be fokuspersonen att gå till kärnan. (Gjerde, 2012, s. 155, 170-176.) För att lyssna aktivt är det enligt Lätt (2015, s. 93-94) nödvändigt att tänka på följande saker: visa att du lyssnar, lyssna bakom orden, lyssna objektivt, ge akt på det egna kroppsspråket, ha fokus på den som talar, spinna vidare på tankegångar, använd alla sinnen, våga vara tyst, ställa frågor och visa respekt. Det är också nödvändigt att lyssna med ett empatiskt förhållningssätt, det vill säga att sätta sig in i en annan persons tankar och känslor och samtidigt kunna skilja på de egna och den andra personens känslor. För att kunna lyssna aktivt och koncentrera sig på den som talar bör coachen lyssna 80 % av tiden och tala 20 % av tiden.

Liksom aktivt lyssnande är även *nyfikenhet* en kärnfärdighet i och ett kännetecken för coaching. Med sin nyfikna inställning vill coachen att fokuspersonen med nyfikenhet utforskar sin situation här och nu, sina egenskaper och värderingar, önskemål och mål samt sitt eget handlande och lärande. Grundtanken i coaching är att människor kan utvecklas och med en nyfiken inställning är coachen också nyfiken på vad hen kan och hur hen kommer att utvecklas. Nyfikenheten kan också bidra till att fokuspersonen upplever sina utmaningar mindre skrämmande och att hen inte mera hämmas vid motgångar. (Gjerde, 2012, s. 181-183.)

Coachens nyfikenhet kan ta sig uttryck i kraftfulla frågor, lösningsfokuserade frågor, reflektionsuppgifter, brainstorming eller nytt perspektiv. *Kraftfulla frågor* är korta, enkla och öppna samt börjar med frågeord som var, när, vad och hur. Syfte med dem är att medvetandegöra fokuspersonen, få klarheter om önskemål, alternativ och mål samt åstadkomma insikter. Syftet är också att hjälpa fokuspersonen att finna alternativa handlingssätt, lägga upp planer och öva sig samt reflektera för att lära. *Lösningsfokuserade frågor* utgår från att förstärka det som fungerar genom att fokusera på resurser och leta efter lösningar istället för att fokusera på problem. Lösningsfokuserade frågor kan till exempel vara frågor om vad fokuspersonen vill, vad det är som fungerar och hur hen har lyckats hittills. Mot slutet av ett coaching samtal, är det vanligt att coachen ger fokuspersonen en uppgift att arbeta med till följande gång. Det kan till exempel vara en fråga eller ett tema att reflektera över. Syftet med en *reflektionsuppgift* är att göra fokuspersonen medveten om eller ge hen insikt om något som dykt upp under samtalets gång. För att temat och frågans formulering ska stämma överens med fokuspersonens språk och intresse, är det bra att fråga fokuspersonen hur hen skulle formulera reflektionsuppgiften men också om hen är villig att reflektera över

uppgiften till nästa gång. För att uppgiften ska fungera, är det bäst att fokuspersonen själv upplever att den är nyttig. Coachens roll är bland annat att hjälpa fokuspersonen att hitta lösningar till hens utmaningar. *Brainstorming* är effektiv då fokuspersonen behöver fler och nya infallsvinklar till hur hen ska lösa ett problem. I brainstorming är kvantitet viktigare än kvalitet. Utvärderingen av idéerna börjar först efter att man gjort en punktlista med omöjliga idéer. Fokuspersonen väljer då ut de idéer hen vill gå vidare med, utforskar dessa och väljer sedan en eller flera som hen förbinder sig till att genomföra. (Gjerde, 2012, s. 184, 189-190, 192-194, 196.)

Den tredje kärnfärdigheten, *handlings- och lärofokus* innebär att coachen är inriktad på att hjälpa fokuspersonen genom att främja handling och fördjupa lärandet. I två av coachningens huvudfaser, igångsättning och uthållighet syns coachens handlingsfokus tydligt. Detta tydliggörs i figur 4. För att coachen ska kunna bidra till fokuspersonens handlingsmotivation är det klokt att ägna tid åt att utforska hens önskemål, inre motivation och resurser. Detta kan ske bland annat med hjälp av aktivt lyssnande och nyfikenhet. Lärofokus kan ses i coachens tankesätt om att människor kan utvecklas och kommer till uttryck bland annat genom aktivt lyssnande och nyfikenhet. Fokuspersonens lärande fördjupas till exempel genom reflektion över erfarenheter för att hen ska kunna upptäcka nya kunskaper eller insikter som kan användas för att upptäcka ny kunskap. (Gjerde, 2012, s. 207-208.)

Den fjärde kärnfärdigheten i coaching är *intuition*. Den kan användas i coachningens alla tre huvudfaser: utforskning, igångsättning och uthållighet men kommer tydligast till uttryck i de två första faserna. (Gjerde, 2012, s. 249.) Nordstedts Svenska ordbok definierar intuition som ”förmåga till omedelbar uppfattning eller bedömning utan (medveten) tillgång till alla fakta; ofta i mots. till logiskt resonerande förmåga”. I mötet med fokuspersonen gör den erfarna coachen flera val hen vet att är riktiga, men som hen kanske inte är medveten om. Det kan handla om hur coachen sitter, vilket tonläge hen använder under de första samtalen eller hur metoder och redskap anpassas till fokuspersonen. Redskap som coachen kan använda för att hjälpa fokuspersonen att bli medveten om sin egen intuition är bland annat improvisation, stillhet, metafor och visualisering. (Gjerde, 2012, s. 252, 263-264.) Redskapen förklaras inte närmare i denna avhandling.

En bra coach fokuserar på framtiden. Hen lyssnar för att förstå och skapar en förtroendefull relation så att fokuspersonen vet att coachen bryr sig om hen som person. Coachen beaktar fokuspersonens önskemål, respekterar hens styrkor, det vill säga det hen gör bra och tycker om att göra samt bygger vidare på dem. En bra coach är uppriktig, utan att döma. Hen följer

upp händelser och använder tiden förnuftigt, varken för mycket eller för lite. Hen är lyhörd och öppen för diskussion om kön, religiös inriktning, global erfarenhet och personlig historia. (Ulrich, 2012, s. 23)

Sammanfattning

Coaching bygger på en optimistisk människosyn, en empatisk attityd och ett läro- och möjlighetsorienterat tankesätt. Coaching bygger också på en samarbetande, jämlik relation och är en systematisk och anpassad process. Coaching kännetecknas av att fokuspersonen uppmuntras att ta ett aktivt ansvar för sitt eget liv. I coachingrelationen krävs tillit, ömsesidig respekt och mod. Kärnfärdigheterna i coaching är aktivt lyssnande, nyfikenhet till exempel i form av kraftfulla frågor, handlings- och lärofokus samt intuition. Det övergripande syftet med coaching är personlig- och yrkesmässig utveckling men samma syfte har även en handledare, en mentor och en terapeut med sin verksamhet.

4 Forskningsansats och metod

I detta kapitel redogörs för den valda forskningsansatsen och metoden. Här beskrivs den fenomenografiska forskningsansatsen, intervju som datainsamlingsmetod, val av respondenter, analys och tolkning, reliabilitet, validitet och etiska överväganden samt denna undersöknings genomförande.

4.1 Fenomenografisk forskningsansats

I detta kapitel beskrivs forskningsansatsen fenomenografi. Här upprepas också syftet med denna avhandling samt forskningsfrågorna som formulerats på basen av forskningsansatsen.

Valet av metodansats påverkar hur man ser på fenomenet, hur forskningsfrågorna formuleras, vilka metoder som används för datainsamling samt hur analysen genomförs. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 30, 32-33.) På basen av problemformuleringen har metodansatsen eller forskningsansatsen fenomenografi valts och därmed är syftet med denna avhandling att undersöka ledares olika uppfattningar om det coachande ledarskapets betydelse för välbefinnande i arbetet. Utgående från detta syfte har tre forskningsfrågor formulerats:

1. Hur uppfattar ledare välbefinnande i arbetet?
2. Hur uppfattar ledare det coachande ledarskapet?
3. Hur uppfattar ledare kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet?

Fenomenografien är inriktad på att beskriva människors olika sätt att förstå fenomenen i sin omvärld. Sättet att förstå sin omvärld är ett resultat av lärande som fortgår hela livet. Detta innebär att människan då och då kommer att ändra innebörden i hur hen förstår sin omvärld. (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 162.) Då forskaren är intresserad av att försöka förstå människors sätt att reagera eller resonera eller av att urskilja varierande handlingsmönster är en kvalitativ undersökning lämplig. Om syftet är att ange frekvenser är det naturliga valet en kvantitativ undersökning. (Trost, 2010, s. 33-34.)

Utgångspunkten för fenomenografien är att människor uppfattar företeelser i omvärlden på olika sätt och att det finns ett begränsat antal sätt på vilka dessa företeelser kan uppfattas (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 162). Fenomenografien intresserar sig för innebörder och hur något framstår för människor, inte hur något egentligen är. Intervjuer utgör således den empiriska grunden. (Larsson, 2011, s. 13, 22.) Uppfattningen om en företeelse kan variera mellan en

ytlig förståelse, det vill säga en uppfattning som beaktar en enskild eller några få aspekter och en djup förståelse eller antalet beaktade aspekter och individens förmåga att relatera dessa till varandra. Utfallsrummet innebär den uppsättning av uppfattningar som förekommer för företeelsen i fråga. (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 163.)

4.2 Intervju som datainsamlingsmetod

Detta kapitel börjar med en beskrivning av kvalitativ metod och kvalitativa intervjuer. Därefter förklaras vad som avses med en intervju och vad en fenomenografisk intervju innebär. Slutligen redogörs för vilken information som bör ges till intervjupersonen.

Ett kvalitativt arbetssätt handlar om att karaktärisera, att gestalta något. Med kvalitativ metod menas systematiserad kunskap om hur man ska gå tillväga när man ska gestalta något. Det centrala i kvalitativa metoder är att försöka finna de kategorier, beskrivningar eller modeller som bäst beskriver något fenomen eller sammanhang i omvärlden. (Larsson, 2011, s. 7-8.) Kvalitativ forskning betonar förståelse snarare än förklaring, en öppen interaktion mellan forskare och informant, data i form av text snarare än siffror samt ett induktivt, det vill säga ett explorativt och empiridrivet tillvägagångssätt snarare än ett deduktivt, det vill säga ett teori- och hypotesdrivet tillvägagångssätt (Tjora, 2012, s. 16). När man arbetar med kvalitativ metod kan data som samlas in bestå av observationer, intervjuer eller skriftligt material. Det är också möjligt att kombinera olika datainsamlingsmetoder. Inom fenomenografin har intervjuer varit basen eftersom intresset ligger i att få reda på hur någon föreställer sig sin omvärld. (Larsson, 2011, s. 26.)

Kvalitativa intervjuer har oftast en låg grad av strukturering medan graden av standardisering kan variera (Patel & Davidson, 2011, s. 81). Strukturerade intervjufrågor innebär att det finns fasta svarsalternativ medan ostrukturerade intervjufrågor har öppna svarsmöjligheter. Standardisering innebär i vilken grad frågorna och situationen är densamma för alla intervjupersoner. Hög grad av standardisering innebär bland annat att frågorna läses upp på samma sätt i tonfall, exakt så som det är formulerade, i exakt samma ordning. Låg grad av standardisering innebär motsatsen, till exempel att man tar frågorna i den ordning de passar. (Trost, 2010, s. 39-40.) Enligt Tjora (2012, s. 97) är standardmodellen för en kvalitativ intervju en halvstrukturerad intervju eller djupintervju som den också kallas. Trost (2010, s. 132) menar å sin sida att den kvalitativa intervjun förutsätter låg grad av standardisering.

Med intervjuer avses vanligtvis personliga intervjuer där intervjuaren och intervjupersonen träffas, men intervjuer kan också genomföras via ett telefonsamtal (Patel & Davidson, 2011, s.

73). Tjora (2012, s. 108) refererar till Jägervi (2012) då han säger att det av praktiska och ekonomiska skäl ibland kan vara nödvändigt att göra intervjuer via telefon. Vid en telefonintervju förloras dock möjligheten att använda kroppsspråk, i och med det försvinner något av den samtalsaspekt som den goda intervjun är beroende av. (Tjora, 2012, s. 108.) Om telefonintervjuer används är de vanligen standardiserade eftersom de inte är lämpade för mera ingående frågor och svar. Däremot kan de uppvisa en varierande grad av strukturering. (Trost, 2010, s.42.) Då det gäller halvstrukturerade intervjuer bör i regel telefonintervjuer undvikas. (Tjora, 2012, s. 108.)

Fenomenografiska intervjuer är tematiska och halvstrukturerade, vilket innebär att intervjuguiden som vägleder intervjuaren endast innehåller ett fåtal frågor som är ordnade enligt de teman som intervjun avser att beröra. Dialogen mellan intervjuaren och intervjupersonen utvecklas beroende på de svar som ges. (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 166.) Eftersom intervjupersonerna är olika är det viktigt att på förhand tänka igenom möjliga uppföljningsfrågor. En del kan prata sig igenom nästan hela intervjuguiden för egen maskin medan andra behöver en rad uppföljningsfrågor för varje enskild fråga. (Tjora, 2012, s. 86-87, 100.) Enligt Trost (2010, s. 71-72, 78) ska intervjuguiden passa intervjuaren och bestå av en kort lista över frågeområden, stora delområden som är lätta att komma ihåg. Intervjufrågorna ska sedan komma som följer av svaren. Följdfrågorna är beroende av intervjuarens sätt att förstå samt hans sätt att tänka i vidare banor. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 85) bygger produktionen av data i en kvalitativ intervju på intervjuarens färdigheter och personliga omdöme när det gäller att ställa frågor. För att kunna följa upp intervjupersonens svar krävs kunskap om ämnet för intervjun. Kvaliteten hos de data som produceras beror på kvaliteten hos intervjuarens ämneskunskaper och färdigheter. Larsson (2011, s. 28-29) anser att det är bra om man kan sträva till att inte ställa ledande frågor, vid slutet av en intervju kan det vara befogat för att kolla stabiliteten i uppfattningen.

Fenomenografiska intervjuer bör spelas in och transkriberas i sin helhet för att analysen ska kunna göras grundligt och tillförlitligt (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 166). Även Tjora (2012, s. 111) rekommenderar att halvstrukturerade intervjuer eller djupintervjuer spelas in och att materialet transkriberas fullständigt. För att få spela in en intervju krävs enligt Patel och Davidson (2011, s. 87) och Tjora (2012, s. 106) intervjupersonens tillstånd. Förvaringen av inspelningar och utskrifter bör göras säkert och då inspelningarna inte längre behövs ska de raderas (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 228). Intervjupersonen bör informeras om hur inspelningarna bevaras, hur de kommer att användas och när de kommer att raderas (Tjora, 2012, s. 106).

Vid den första kontakten med intervjupersonen och/eller vid intervjuens start är det viktigt att informera om att det man talar om betraktas som strängt konfidentiellt, vilket innebär att det som sägs inte kommer att föras vidare. Om en intervju är anonym innebär det att det inte finns några igenkänningstecken på intervjupersonen. Vid de flesta kvalitativa intervjuer torde intervjuaren känna till intervjupersonens namn och då kan ingen anonymitet förekomma. I rapporteringen av undersökningens resultat ska intervjupersonen anonymiseras. (Trost, 2010, s. 61.) Det är också möjligt att intervju personer som gett värdefull information och som lagt ner mycket tid på intervjun kan önska få offentligt erkännande genom att namnges (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 110). Vid den första kontakten är det också viktigt att för intervjupersonen klargöra syftet med intervjun, likaså på vilket sätt intervjumaterialet kommer att användas (Patel & Davidson, 2011, s.74). Under intervjun är det intervjuarens uppgift är att försöka förstå intervjupersonens känslor, sätt att tänka, handla eller bete sig och sträva efter att få svar på frågan hur istället för frågan varför. Eftersom intervjuaren och intervjupersonen kan ha helt olika sätt att resonera och känna är det viktigt att intervjuaren försöker förstå intervjupersonen. Intervjuaren bör kunna känna empati, vara en aktiv lyssnare samt ha förmågan att ställa frågor. (Trost, 2010, s. 53, 55-57.)

4.3 Val av respondenter

I detta kapitel redogörs för olika sätt att välja av respondenter och konsekvenserna av dem samt vad som anses vara ett lämpligt antal intervjuer.

Valet av respondenter kan göras strategiskt, vilket innebär att till exempel kön, ålder, utbildning, storleken på hushållet och antal barn beaktas i urvalet. Då urvalet systematiseras fås en tillräcklig variation i uppsättningen av människor och man får tag på det man önskar. Här är befolkningsregistret en möjlig källa. Denna metod för strategiska urval ska ses som ett hjälpmedel i att få variation bland intervjupersonerna. (Trost, 2010, 138-139, 141.)

Ett strategiskt urval kan vara ett så kallat bekvämlighetsurval, vilket innebär att man tar vad man råkar finna till exempel genom att lägga in annonser i tidningar eller genom att sätta upp anslag på lämpliga ställen. En nackdel med detta tillvägagångssätt är att den självselektion som fås innehåller personer som är säregna i vissa avseenden. Snöbollsmetoden är en speciell variant av bekvämlighetsurval. Den innebär att man börjar med en intervju och då man är klar med den frågar man intervjupersonen om hen känner någon som kunde vara lämplig och villig att ställ upp för en intervju. Man fortsätter sedan på samma sätt tills man fått ett

tillräckligt stort antal intervjupersoner. Denna metod lämpar sig bäst vid strategiska urval för kvalitativa studier. (Trost, 2010, s. 140-141.)

Då valet av respondenter måste gå via någon annan får man nöja sig med det man får och hoppas på att det blir variation i alla fall. En risk med detta tillvägagångssätt är att urvalet styrs för att få personer som är kunniga, har åsikter eller annars intressanta att ställa upp för en intervju. En annan risk kan vara att det tar tid att få fram namn på grund av att den som lovat hjälpa till plötsligt insjuknar, blir överhopad med arbete eller att hen på grund av etiska orsaker inte kan hjälpa till. (Trost, 2010, s.139-140.)

Enligt Trost (2010, s. 143-144) ska man begränsa sig till ett litet antal intervjuer, kanske fyra eller fem eller åtta. Med många intervjuer blir materialet ohanterligt och viktiga detaljer som förenar eller som skiljer faller i skymundan. Ett fåtal väl utförda intervjuer är mycket mera värda än ett flertal mindre väl utförda. Kvaliteten och etiken bör prioriteras. Oftast går det att utöka antalet intervjuer efter hand, ifall det skulle behövas. Kvale och Brinkmann (2014, s. 156-157) menar att antalet intervjuer i vanliga intervjuer brukar ligga kring femton plus/minus tio. Antalet är beroende av den tid och de resurser som finns tillgängliga för undersökningen. Ofta lönar det sig att ha färre intervjuer för att kunna ägna mera tid åt att förbereda intervjuerna och analysera dem. Larsson (2011, s. 30-31) anser att antalet intervjuer dels avgörs utgående från djupet i analysen, dels utgående från syftet att ge så många olika uppfattningar som möjligt chansen att komma med. Analysen av ett stort intervjumaterial med halvstrukturerade intervjuer kräver mycket tid. Med ett omfattande material riskerar analysen att bli ytlig och då försvinner poängen med en kvalitativ undersökning eftersom man inte ser något nytt, endast det man tidigare visste eller kunde räkna ut. Idén är att man ska upptäcka okända mönster och sätt att resonera vilket kräver en djupare granskning. Det innebär i sin tur att intervjumaterialet måste begränsas. Om syftet däremot är att ge olika uppfattningar chansen att komma fram krävs ett visst omfång, ofta tjugo till femtio intervjuer.

4.4 Analys och tolkning

I detta kapitel beskrivs arbetet med data som sker i tre steg. Här görs också en genomgång av regler för hur kvalitativ analys kan genomföras och här presenteras en fenomenografisk analysmodell i sju steg.

Arbetet med data sker i tre steg: insamling av data, analys och tolkning. Intervjuerna analyseras genom att man läser igenom det transkriberade materialet och genom att fundera över vad man hörde och såg under intervjuens gång. Redan när data samlas in sker mer eller

mindre automatiskt en del analyser och tolkningar. Detsamma gäller vid arbetet med utskrifter och anteckningar. (Trost, 2010, s. 147-148.) Arbetet kräver läsning och reflektion och ofta gäller det att inte nöja sig med resultatet man först kommit till. Det lönar sig att kritiskt granska de kategorier man formulerat för att eventuellt upptäcka dimensioner i svaren som kräver helt nya formuleringar och helt nya kategorier. Kärnan i analysen är jämförelsen mellan olika svar. (Larsson, 2011, s. 31.) Kategoriseringen strukturerar undersökningens resultat och kategorierna ska vara utgångspunkten för huvudteman i analysen. Målet med kategoriseringen är att komma fram till teman som svarar på forskningsfrågorna. (Tjora, 2012, s. 146-147.) Försiktighet bör iakttas så att man inte övertolkar sitt material genom att försöka läsa mellan raderna (Trost, 2010, s. 152).

Patton (refererad i Fejes & Thornberg, 2015, s. 36-37) konstaterar att det inte finns några absoluta regler för hur kvalitativ analys kan genomföras. Varje kvalitativ undersökning är unik, vilket innebär att också det analytiska arbetssättet kommer att vara unikt. De mänskliga elementen utgör både en styrka och en svaghet i forskningen. Att tillåta mänskliga insikter och erfarenheter att generera ny förståelse och nya sätt att se på världen är en styrka. Svagheten ligger i att forskningen är så starkt beroende av forskarens färdigheter, utbildning, intellekt, självdisciplin och kreativitet. Detta innebär att resultatets kvalitet är beroende av forskaren som mänska, inte minst när det gäller analysarbetet.

I denna avhandling görs analysen utgående från en fenomenografisk analysmodell i sju steg: att bekanta sig med materialet, kondensation, jämförelse, gruppering, artikulera kategorierna, namnge kategorierna, kontrastiv fas (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 167).

Att bekanta sig med materialet innebär att läsa igenom de transkriberade intervjuerna om och om igen och föra anteckningar i texterna. Kondensation innebär att analysen startar och handlar om att särskilja de mest betydelsefulla uttalandena. Efter det görs en jämförelse mellan de olika uttalandena i syfte att hitta likheter och skillnader. För att kunna urskilja variation, bör forskaren också leta efter likheter. Följande steg är att de funna skillnaderna och likheterna grupperas. Därefter artikuleras kategorierna vilket innebär att likheterna står i fokus då forskaren strävar till att finna essensen i de olika kategorierna. Forskaren ska också bestämma sig för var gränserna mellan olika uppfattningar ska dras, det vill säga hur stor variationen inom en kategori kan vara utan att en ny kategori behöver etableras. Följande steg är att namnge kategorierna vilket innebär att det mest betydelsefulla i materialet framträder. Beteckningen på en kategori bör vara rätt så kort och gärna fånga känslan i sättet att uppfatta något. Det sjunde och sista steget är den kontrastiva fasen vilket innebär en jämförelse av alla

uttalanden för att se om de ryms inom fler än en kategori. Därefter kontrolleras om de uttalanden som valts ut matchar flera kategorier. Det sista steget brukar resultera i att många kategorier förs ihop till ett mindre antal. Meningen är att en kategori ska vara uttömmande. (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 167-170.)

4.5 Reliabilitet, validitet och etiska överväganden

Detta kapitel behandlar reliabilitet, validitet och etiska överväganden i forskningssammanhang.

Idéerna om reliabilitet och validitet har sitt ursprung i kvantitativ metodologi (Trost, 2010, s. 133). I kvalitativa undersökningar är begreppen reliabilitet och validitet så sammanflätade att kvalitativa forskare sällan använder begreppet reliabilitet. Inom kvalitativ forskning får begreppet validitet istället en vidare innebörd. (Patel & Davidson, 2011, s. 106.)

Instrumentets *reliabilitet eller trovärdighet* handlar om hur väl instrumentet motstår slumpmässiga inflytanden av olika slag. Ett regelrätt mått på reliabiliteten kan endast fås vid användningen av ett instrument som resulterar i att varje individ får en poäng, till exempel en attitydskala. Reliabilitetsmått som bestämmer instrumentets stabilitet, dess homogenitet och likvärdighet med ett annat instrument är uttryck för samband. (Patel & Davidson, 2011, s. 103-104.) Om en person som intervjuas flera gånger ställs samma frågor och svaren är olika varje gång betraktas detta i en kvantitativ undersökning vara ett tecken på låg reliabilitet. I en kvalitativ undersökning behöver detta inte vara ett tecken på låg reliabilitet eftersom intervjupersonen till exempel kan ha ändrat uppfattning, fått nya insikter eller lärt sig något eller att stämningläget är ett annat. Om frågan lyckas fånga det unika i situationen och detta ger sig uttryck i variation i svaren är det viktigare än att alltid få samma svar. (Patel & Davidson, 2011, s. 106.) Även Trost (2010, s. 132-133) menar att bakgrunden för ett svar hela tiden förändras eftersom individen inte är stabil och statisk i sina föreställningar, beteenden och åsikter. Individen får hela tiden nya erfarenheter och möter nya situationer.

Då mått på reliabiliteten saknas bör trovärdigheten försäkras på andra sätt. Förutsättningen för god reliabilitet är att intervjuaren är tränad. Vid strukturerade intervjuer är undersökningens trovärdighet i hög grad relaterad till intervjuarens förmåga. Förhållandevis god reliabilitet fås då standardiserade intervjuer används. (Patel & Davidson, 2011, s. 104.) För att öka trovärdigheten är det viktigt att forskaren reflekterar över om hen har särskild kunskap och särskilt engagemang eller om hen har något gemensamt med intervjupersonerna. Viktigt är också att reflektera över hur sådant kan påverka tillgången till fältet, urval, analys och resultat. Mycket kunskap om det aktuella ämnet kan göra det lättare att ställa exakta frågor men kan

vara till nackdel genom de förhandsinställningar forskaren har. Direkta citat förstärker undersökningens trovärdighet om det dessutom redogörs för hur citaten valts ut. (Tjora, 2012, s. 160-161.)

I kvantitativa undersökningar innebär *validitet eller giltighet* att rätt företeelse studeras. Instrumentet eller frågan ska mäta det den är avsedd att mäta (Trost, 2010, s. 133). Detta kan stärkas med en god teoretisk grund, bra instrument och noggrannhet vid själva mätningen. I kvalitativa undersökningar är syftet att upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörden av livsvärlden och att beskriva uppfattningar eller en kultur. I kvalitativa undersökningar gäller begreppet validitet inte enbart själva datainsamlingen, strävan efter god validitet genomsyrar hela forskningsprocessen. (Patel & Davidson, 2011, s. 105-106.) Giltigheten kan stärkas genom att vara öppen med hur forskningen genomförs, genom att redogöra för de val som görs och genom att vara känslig för faktorer som är väsentliga inom den gällande tematiken. Det viktigaste för hög giltighet är att forskningen pågår inom vetenskapliga ramar och med förankring i relevant annan forskning. (Tjora, 2012, s. 162.)

Eftersom varje kvalitativ undersökning är unik går det inte att ge några regler för att säkerställa validiteten. Det finns i varje fall några aspekter gällande insamlandet av information, analysen och hur resultaten redovisas och kommuniceras som är tillräckligt generella och därför värda att lyfta fram. Den första aspekten gäller triangulering som kan ske på flera sätt. Vid datainsamlingen kan flera olika datainsamlingsmetoder användas. I analysen vägs informationen från dessa samman, utfallet kan sammanfalla eller peka åt olika håll men båda utfallen kan vara lika intressanta. Triangulering kan också innebära att forskaren validerar genom att välja ut flera olika datakällor, till exempel olika personer, tidpunkter eller platser där det aktuella fenomenet yttrar sig. Detta möjliggör undersökningar av samma fenomen i olika sammanhang för att kunna tolka variationen. Vidare kan triangulering innebära att flera forskare studerar samma företeelse för att få ett större underlag. En annan aspekt som är värd att lyfta fram är transkriberingsprocessen där det ofta sker en mer eller mindre medveten påverkan på underlaget för analysen. Eftersom talspråk och skriftspråk inte är samma sak försvinner ofta gester, mimik, kroppsspråk, betoningar och ironier vid transkriberingen. Talspråket kan också kännetecknas av ofullständiga meningar och grammatiska fel och då kan det kännas frestande för den som transkriberar att göra texten tydligare än samtalet. För validiteten är det viktigt att forskaren är medveten om och reflekterar över de val hen gör vid hanteringen av informationen samt medveten om hur detta kan påverka analysen. En tredje aspekt brukar benämnas för kommunikativ validitet. För att forskningsrapportens läsare ska kunna bilda sig en egen uppfattning om dess trovärdighet bör

de tolkningar som forskaren presenterar förklaras. Med kommunikativ validitet kan också förstås att såväl andra forskare som de personer som ingått i undersökningen kan ta del av resultatet. (Patel & Davidson, 2011, s.106-108.) Vid kvalitativa analyser av intervjudata tolkas innebörden i intervjupersonernas uttalanden. Tolkningen kan inte ske mekaniskt utan kräver att forskaren väger uttalande mot uttalande och ser till kontexten för att förstå innebörden. Frågan är huruvida forskarens tolkning är rimlig och inte representerar hans privata uppfattning. Problemet kan lösas genom att en oberoende bedömning görs. (Larsson, 2011, s. 38.)

Vid all forskning bör de *etiska aspekterna* ligga i fokus. Intervjupersonerna har rätt till sin egen integritet och sin egen värdighet i samband med den första kontakten, vid själva intervjun och vid förvaring av materialet. Intervjupersonen måste från början ha klart för sig att det är frågan om en intervju, att tystnadsplikt råder och att hen inte behöver besvara alla frågor (Trost, 2010, s. 123-124). Ett informerat samtycke rekommenderas. Det innebär att intervjupersonerna informeras om undersökningens allmänna syfte och hur den är upplagd i stort. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 107.) Även Patel och Davidson (2011, s. 74) anser att det är viktigt att för intervjupersonen klargöra syftet med intervjun medan Trost (2010, s. 126-127) anser att intervjuaren inte måste berätta för vem undersökningen görs eller med vilket syfte, det räcker att berätta vad den handlar om och att svara på de frågor intervjupersonen ställer. Kvale och Brinkmann (2014, s. 107) anser vidare att informerat samtycke också innebär information om de fördelar och risker som kan vara förenade med deltagande i forskningsprojektet medan Trost (2010, s. 126) menar att intervjupersonerna inte ska informeras om dessa på grund av att olika personer upplever saker på olika sätt, det som är känsligt för någon kanske inte är det för någon annan. Såväl Kvale och Brinkmann (2014, s. 107) som Tjora (2012, s. 124) och Trost (2010, s. 124) anser att intervjupersonen bör informeras om att hen när som helst kan avbryta intervjun. Intervjupersonen kan också dra sig ur undersökningen efter att intervjun är gjord eller be om att delar av intervjun inte används. Det är viktigt att informera intervjupersonen om detta speciellt om delar av intervjun blir känslomässigt besvärliga för hen. (Tjora, 2012, s. 124.) Efter att intervjun är genomförd är intervjun undersökningsledarens egendom och då har inte intervjupersonen rätt till den. Intervjuaren kan inte heller berätta om hur undersökningens resultat kommer att spridas, eftersom hen inte vet hur och om det kommer att spridas. Detta gäller speciellt på kandidat- och magisternivå. (Trost, 2010, s. 127.)

Vid redovisning av data och av analys är det viktigt att komma ihåg tystnadsplikten och konfidentialiteten. Citat som kan avslöja intervjupersonens identitet får inte användas. En del

anser att citat ska citeras helt ordagrant men det anser inte Trost. Han menar att endast ett visst uttryck som är viktigt för analysen ska citeras ordagrant, i övrigt bör försiktighet iakttagas gällande sådant som kan vara sårande för intervjupersonen. Om citat från intervjuer används bör de göras om från talspråk till skriftspråk. I så fall bör detta nämnas. (Trost, 2010, s. 127, 129.) Kvale och Brinkmann (2014, s. 221-222, 227, 331) anser att avsikten med utskriften avgör om intervjun återges ordagrant. Det är en viss skillnad om utskriften blir föremål för samtalsanalys eller en detaljerad språklig analys eller om intervjupersonens redogörelse ska ingå i en läsbar offentlig berättelse. Transkribering är förbundet med etiska problem, det är viktigt att värna om konfidentialiteten för såväl intervjupersonen som för de personer och institutioner som nämns i intervjun. Om den språkliga formen inte är viktig för undersökningen bör intervjuцитat som rapporteras återges i skriftspråklig form eftersom intervjuutdrag på dialekt är svåra att läsa.

4.6 Undersökningens genomförande

I detta kapitel redovisas denna undersöknings praktiska genomförande.

Valet av respondenter sker i samarbete med en utbildningsanordnare och bekanta personer till mig. Alla respondenter, en man och tre kvinnor, är förmän och alla har genomgått en coachutbildning. Var respondenterna har fått sin coachutbildning är inte relevant för denna avhandling. En av respondenterna är bekant från tidigare och en respondent har övergått till andra uppgifter från och med september detta år. Ur tabell 1 nedan framgår vilken förman det är frågan om, inom vilken bransch förmannen jobbar, vilken nivå förman det är frågan om, när hen har fått sin coachutbildning och hur stort det egna teamet är.

Tabell 1: Presentation av respondenterna

Förman	Bransch	Förman på vilken nivå	Coachutbildning, årtal	Teamets storlek
A	Småbarnspedagogik	Mellanchef	2017	19
B	Spelindustrin	Mellanchef	2017	43
C	Livsmedelsbranschen	Mellanchef	2017	4
D	Kunskapsintensiv	Mellanchef	2001	4

På grund av praktiska orsaker sker datainsamlingen för denna avhandling genom telefonintervjuer. Respondenterna informeras via e-post och/eller via telefon om

undersökningens syfte och vad undersökningen handlar om. Eftersom respondenterna i denna avhandling är vuxna personer som befinner sig i arbetslivet behövs inget tillstånd för att genomföra denna undersökning, endast deras eget medgivande. Tillstånd begärs för att få spela in intervjuerna och i samband med det informeras också om konfidentialiteten, anonymiteten samt om bevaring och radering av intervjumaterialet. Intervjuerna är tematiserade och halvstrukturerade eftersom syftet med denna avhandling är att undersöka ledares olika uppfattningar om välbefinnande i arbetet, det coachande ledarskapet samt kopplingen mellan dessa. För att kunna ställa relevanta följdfrågor har intervjun en låg grad av standardisering. Se bilaga 1.

Då intervjuerna är genomförda transkriberas de i sin helhet och analyseras enligt den fenomenografiska analysmodellen i sju steg som presenterades i kapitlet om analys och tolkning. De etiska aspekterna beaktas och god validitet eftersträvas genom hela forskningsprocessen. Konfidentialitet och anonymitet garanteras i alla skeden av processen. Vid transkriberingen av intervjuerna iakttas största möjliga noggrannhet genom att reflektera över de val som görs vid hanteringen av informationen eftersom valen kan påverka analysen. Då innebörden i respondenternas uttalanden tolkas strävas till att inte låta den egna privata uppfattningen påverka tolkningen.

Analysen börjar med läsning av de transkriberade intervjuerna. I samband med genomläsningen görs anteckningar och nyckelord sträckas under. För att lättare kunna urskilja likheter och skillnader i svaren, görs en tankekarta för varje enskild intervjufråga. På basen av tankekartorna grupperas skillnaderna och likheterna. Därefter görs en första kategorisering som sedan namnges. Slutligen görs en jämförelse av alla uttalanden för att se om de ryms inom fler än en kategori varefter flera kategorier förs ihop till ett mindre antal.

Undersökningens resultat presenteras utgående från Patels och Davidsons (2011, s. 132-133) rekommendation och börjar med en beskrivning av resultaten utgående från forskningsfrågorna och intervjufrågorna. För varje enskild fråga redovisas det interna bortfallet, det vill säga om någon till exempel lät bli att svara på en fråga eller om någon svarat så besynnerligt att svaret inte kunde tas med. Presentation av resultaten innebär att svaren på en fråga beskrivs i ord. Resultatbeskrivningen och tolkningen vävs samman genom att först presentera resultatet och sedan illustrera detta med hjälp av citat. Slutligen görs en sammanfattning av resultatet.

5 Resultatredovisning

I detta kapitel redogörs för undersökningens resultat utgående från de tre forskningsfrågorna: ledares uppfattningar om välbefinnande i arbetet, ledares uppfattningar om det coachande ledarskapet och ledares uppfattningar om kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet.

5.1 Ledares uppfattningar om välbefinnande i arbetet

I detta kapitel redovisas för respondenternas uppfattningar om välbefinnande i arbetet, resultatet svarar således på den första forskningsfrågan. Alla respondenter besvarade alla intervjufrågor och för att öka resultatets trovärdighet förtydligas resultatet med citat ur intervju svaren. För att respondenterna ska förbli anonyma är citaten skrivna på standardsvenska och så kallade utfyllnadsord har lämnats bort. På basen av forskningsfrågan och intervjufrågorna kunde sex huvudkategorier urskiljas. I tabell 2 nedan framgår huvudkategorierna och underkategorierna.

Tabell 2: Huvudkategorier och underkategorier för välbefinnande i arbetet

Huvudkategori	Underkategori
Välbefinnande i arbetet innebär att det känns bra att gå på jobb	Förhållningssättet Arbetsrelaterade faktorer
Välbefinnande i arbetet påverkas av personliga faktorer	Hälsan Hemförhållanden
Välbefinnande i arbetet påverkas av arbetsrelaterade faktorer	Ledarskapets tydlighet Kompetens
Välbefinnande i arbetet främjas av hur man jobbar tillsammans	Förhållningssättet Gemensamma spelregler Gemensamma mål Arbetsgivarens stöd
Välbefinnande i arbetet utvecklas genom samarbete	Företagsledningens ansvar Förmannens ansvar

	Medarbetarens ansvar
Välbefinnande i arbetet gynnar hela samhället	Ekonomisk nytta Business nytta Trivsel Effekter utanför arbetet

5.1.1 Välbefinnande i arbetet innebär att det känns bra att gå till jobbet

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningar om faktorer som gör att man mår bra på sitt jobb.

Förhållningssättet

Denna kategori kännetecknas av hur man blir bemött och hur det känns.

En respondent anser att välbefinnande i arbetet är att man känner sig välkommen och godkänd för den person som man är.

Jag tror att där är en stor grej, det här att känna sig välkommen och godkänd för den som man är.

En respondent anser att det är viktigt att bli sedd, medan en annan anser att det är viktigt att bli både sedd och hörd.

Mycket är det nog det här att bli sedd och hörd för det behöver vi alla, oberoende av vilken typ av person du är [...]

Arbetsrelaterade faktorer

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att det känns roligt att gå på jobb på grund av arbetsrelaterade orsaker.

Tre respondenter anser att välbefinnande i arbetet råder då det känns bra att gå på jobb, en betonar betydelsen av att man har ett jobb som är roligt.

Välbefinnande i arbetet för mig är, att för det första att man tycker att man har ett jobb som är roligt och att det känns bra att gå på jobb [...]

En av respondenterna anser att välbefinnande i arbetet innebär att man känner att man är till nytta, att arbetsuppgifterna är motiverande och att företaget tar hand om sina medarbetare.

[..] mycket i välbefinnandet är ju att du faktiskt känner att du gör nytta, att dina arbetsuppgifter är motiverande och att företaget också tar hand om dig [..]

5.1.2 Välbefinnande i arbetet påverkas av personliga faktorer

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningar om att välbefinnande i arbetet påverkas av personliga faktorer.

Hälsan

Denna kategori kännetecknas av uppfattningarna om att hälsan påverkar välbefinnandet i arbetet.

En respondent anser att den fysiska hälsan inverkar på välbefinnande i arbetet medan två respondenter anser att både den fysiska och psykiska hälsan inverkar på välbefinnandet.

[..] om man tänker på personliga välbefinnandet, så skulle jag vara lite ännu mera, jag skulle ta till och säga den där egna personliga hälsan, hela hälsan alltså, både mental och fysisk hälsa [..]

Hemförhållanden

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att även faktorer utanför arbetet påverkar välbefinnande i arbetet.

En respondent anser att familjen och de relationer man har, fritiden och den personliga ekonomin har betydelse för välbefinnandet.

[..] om man förenklar det lite, så har vi, så pratar vi om att, fritid och, fritiden [..] och så påverkar familjen och relationerna, och så påverkar den här personliga ekonomin [..]

5.1.3 Välbefinnande i arbetet påverkas av arbetsrelaterade faktorer

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att välbefinnande i arbetet påverkas av arbetsrelaterade faktorer.

Ledarskapets tydlighet

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att välbefinnande i arbetet påverkas av faktorer som har med tydlighet att göra.

Ledarskapets tydlighet är en fråga om ledarskap och tydlighet gällande strukturer och verktyg, arbetet, balansen i arbetsmängden samt målsättningar. En respondent anser att välbefinnande i arbetet påverkas av ledarskapet och av fungerande strukturer och verktyg men också av huruvida kärnuppgiften är tydlig och klar samt av arbetet och arbetsmängden.

[..] det behöver finnas fungerande strukturer och verktyg, det är liksom en förutsättning för att det ska fungera, för att man ska trivas och må bra [..] och att ledarskapet fungerar [..] kärnuppgiften, att den är tydlig och klar men också kärnuppgiften, arbetet, arbetsmängd.

En av respondenterna anser att det är viktigt att ha en balans i arbetsmängden.

Det är också det här att ha en balans i arbetsmängden, det är ju inte bra att ha för lite jobb och inte är det bra att ha för mycket jobb heller [..]

En respondent anser att välbefinnande i arbetet påverkas av att man vet vad som förväntas och att man känner till egna målsättningar och hela teamets målsättningar.

[..] man vet vad som förväntas och man vet, det här sina målsättningar och teamets målsättning [..]

Kompetens

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att kompetensen har betydelse för välbefinnande i arbetet.

En respondent anser att välbefinnande i arbetet påverkas av den kompetens man har.

[..] kanske kompetensen, att klarar jag av mitt arbete, har jag rätt kunnande, för det tror jag, jag skulle lägga till där [..]

5.1.4 Välbefinnande i arbetet främjas av hur man jobbar tillsammans

Denna kategori kännetecknas av uppfattningar om att man med sättet på vilket man jobbar tillsammans kan främja välbefinnande i arbetet.

Förhållningssättet

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningar om att man med sitt förhållningssätt kan främja välbefinnande i arbetet.

En öppen kommunikation, förtroende, ömsesidig respekt, delaktighet och uppskattning är sådant som anses främja välbefinnandet i arbetet. En respondent uttryckte sig så här:

[..] att ha en rak och ärlig kommunikation, att man vågar säga vad man tycker och tänker [..] att man bygger upp ett förtroende och en ömsesidig respekt [..]

Förtroendet gäller också gentemot företaget och ledningen. En respondent anser att välbefinnande i arbetet främjas av om medarbetaren känner förtroende för företaget och företagsledningen och tvärtom.

[..] att man känner tilltro både till företaget och företagsledningen men också andra vägen [..]

En respondent anser också att välbefinnandet i arbetet främjas av förtroende men även av att man får vara delaktig i det som sker.

[..] att man känner förtroende för varandra och att man känner en delaktighet [..]

Delaktighet innebär också att man har en möjlighet att påverka sitt arbete. En av respondenterna anser att välbefinnande i arbetet främjas av möjligheten att få påverka hur arbetet utförs.

[..] att man får påverka hur arbetet utförs. Alltid får, kan man ju inte påverka de där, vilka är arbetsuppgifterna, men att om man i alla fall får påverka hur de utförs.

En respondent anser att arbetsteamets känsla av att vara uppskattad samt känslan av att arbetsinsatsen uppskattas främjar välbefinnande i arbetet.

[..] den glädje som man har tillsammans och det utvecklande som man gör tillsammans och de steg man tar tillsammans med nån så främjar välbefinnandet och det här, så därför är det i arbetsgemenskapen också att få den här känslan av att vara viktig och att vår grupp är viktig, vår arbetsinsats är viktig så, så det påverkar både gruppen och på personliga planet [..]

Gemensamma spelregler

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att gemensamma spelregler främjar välbefinnandet.

En respondent anser att välbefinnande i arbetet främjas av gemensamma spelregler.

[..] där man också diskuterar att vad menar vi med feedback, hur ska vi som grupp ge varandra feedback och att man får alla att inse att det är skillnad på sak och person [..] att hitta den där förståelsen för varandra, och på något sätt också gemensamma spelregler för feedback och för hur man jobbar tillsammans.

Gemensamma mål

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att ett gemensamt mål främjar välbefinnande i arbetet. En av respondenterna anser att ett gemensamt mål främjar välbefinnandet.

[..] att man också på något sätt har ett gemensamt mål, att man är på väg åt samma håll och har en förståelse och en gemensam syn att det är dit vi ska [..]

Arbetsgivarens stöd

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att arbetsgivaren på olika sätt kan stöda medarbetarna, vilket främjar välbefinnande i arbetet.

Arbetsgivaren kan stöda medarbetarna i alla livssituationer men också genom att ordna med vikarier. En av respondenterna anser att välbefinnande i arbetet främjas av att arbetsgivaren är med och stöder medarbetaren i alla livssituationer.

[..] man kan inte bara påverka arbetssituationen på arbetet om man som arbetsgivare i framtiden ska ha mer välmående personal, så man behöver vara med och stöda i alla livsområden på ett eller annat sätt [..]

5.1.5 Välbefinnande i arbetet utvecklas genom samarbete

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att välbefinnande i arbetet är ett resultat av samarbete.

Företagsledningens ansvar

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att företagsledningen har ansvar för att sätta upp ramar för verksamheten.

Samtliga respondenter anser att företagets ledning har ansvar för att utveckla välbefinnande i arbetet. En respondent anser att huvudansvaret ligger hos ledningen.

Jag ser nog att generellt sätt så är nog det största ansvaret på företagsledningen och HR-avdelningen, att dom sätter ramarna [..]

En respondent anser att organisationen har ansvar för att skapa strukturer och ange värderingar. Organisationen har också ansvar för utarbetandet av anvisningar för förebyggande arbete samt anvisningar och modeller för hur svåra situationer hanteras.

[..] det är organisationens, på en viss nivå, som behöver stå för de där strukturerna och berätta vilka värderingar som gäller och vilka, stå tillbuds med anvisningar och modeller för hur man ska hantera svåra situationer och förebygga [..]

Förmannens ansvar

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att förmannen har ett speciellt ansvar för utvecklandet av välbefinnande i arbetet.

Alla respondenter anser att förmannen har ansvar för att utveckla välbefinnande i arbetet. En av dem anser att välbefinnande i arbetet hör till förmannens dagliga arbete.

[..] största ansvaret och dagliga arbetet, det är nog på cheferna, att man vågar vara chef, att man inte kommer i en slentrian, för att liksom allt annat så är chefskapet någonting som du måste jobba på varje dag för att bli en bra chef och fortsätta vara en bra chef, men ramarna för det, det behöver komma från ledningen och HR och kraven, men sen så måste varje chef tro på att det är viktigt, inse att det är viktigt och jobba på det dagligen.

En respondent anser att ledaren har ett speciellt ansvar för välbefinnande i arbetet.

[..] ledarens uppgift [..] har också ett speciellt ansvar för arbetsklimatet i gruppen, även om alla har det, men det är ledarens speciella ansvar [..]

En respondent anser att det är förmannens skyldighet att ha kunskap om välbefinnande i arbetet och att känna igen tidiga signaler på att allt inte är som det borde vara.

[..] var och en förman har skyldighet att ha kunskap om välbefinnande i arbetet och det startar egentligen från att kunna leda sig själv [..] man behöver känna till vad som påverkar arbetshälsan och arbetsprestationen. Man behöver defacto inte vara expert på alla områden, men man behöver känna till och kunna känna igen tidiga signaler.

En av respondenterna anser att det är förmannens uppgift att i enlighet med organisationens anvisningar ta itu med de problem som uppdragas.

[..] sen är det förstås chefens ansvar att ta itu, att om chefen blir uppmärksam på att allting inte är som det ska, så då behöver chefen ta itu med de där problemen enligt de anvisningar som organisationen erbjuder [..]

Medarbetarens ansvar

Kännetecknande för denna kategori är medarbetarens ansvar för att våga ta saker till tals.

Samtliga respondenter anser att alla enskilda individer har ansvar för att utveckla välbefinnande i arbetet. En av respondenterna anser att det också är viktigt att bry sig om varandra och att tala med förmannen ifall man inte själv vågar ta saker till tals med sina kolleger.

[..] men sen är det allas, i arbetsgemenskapen, ansvar att själv bidra på bästa sätt, men också att ta itu med, fråga av varandra hur mår du och sen att berätta till chefen om man inte vågar gå direkt till de här kollegorna om man märker att det är nånting konstigt, så att allas, allas och chefens speciella.

En av respondenterna anser att medarbetaren också har ansvar för att ge feedback om vad som fungerar och vad som inte fungerar, komma med önskemål och förslag men också våga ställa krav på att det som görs genomförs bra.

[..] det blir väl ett samarbete också där, att medarbetaren lyfter att det här tycker jag att är bra eller det här tycker jag att inte fungerar [..] att både ge önskemål och komma med förslag men också våga ställa krav på att det blir bra genomfört.

5.1.6 Välbefinnande i arbetet gynnar hela samhället

Denna kategori kännetecknas av uppfattningar om att välbefinnande i arbetet inverkar positivt på samhällets olika nivåer.

Ekonomisk nytta

Kännetecknande för denna kategori är en ekonomiskt bättre situation.

Tre respondenter anser att välbefinnande i arbetet ger ekonomisk nytta då sjukledigheterna minskar. En respondent anser att en minskning av sjukledigheterna leder till minskade kostnader för hela sjukvårdssektorn.

För den största effekten är ju att ju mindre sjukskrivningar desto bättre också för samhället [..] om sjukskrivningarna och sjukvårdskostnaderna i företagen går ner så är det ju också jättebra för sektorn med sjukvård [..]

En respondent anser att välbefinnande i arbetet också leder till ett mindre antal förtidspensioneringar.

Antagligen så påverkas ju samhället via det att ekonomin är bättre om vi har organisationer som har välbefinnande, medarbetare, för att det hänger väl ihop med sjukfrånvaron, och sjukfrånvaro och för tidig pensionering.

Två respondenter anser att välbefinnande i arbetet ökar produktiviteten, vilket gynnar företaget.

[..] man har en välmående arbetskraft som producerar bra och är effektiv och trivs [..]

En respondent anser att den enskilda medarbetarens ekonomi gynnas av välbefinnande i arbetet i och med att hen har möjlighet att vara i arbetslivet. En respondent anser att hela samhället gynnas av att det finns tillräckligt med skattebetalare.

[..] vi behöver alla människor, så mycket som möjligt idag behöver vi ha i arbete, att vi mår bra i arbetet, att vi är skattebetalare, att vi upprätthåller välfärdssamhället [..]

Business nytta

Denna kategori kännetecknas av uppfattningar som har en positiv inverkan på företaget.

Tre respondenter anser att välbefinnande i arbetet leder till business nytta för företaget. En respondent anser att när ett företag aktivt arbetar med välbefinnande i arbetet så rekommenderar medarbetarna andra personer att söka jobb i det företaget, vilket leder till att företaget får kompetenta och duktiga arbetssökande. Respondenten anser vidare att välbefinnande i arbetet kommer att bli en differentieringsfaktor för företag.

[..] idag kan vi inte som företag överleva med att säga att vi erbjuder dig ett jobb varsågod, utan det kommer mer och mer vad erbjuder ni mig som arbetsgivare, och där ser jag att för företaget när välmåendet fungerar och det finns en plan, och aktivt arbetas på alla plan så ger det också en effekt av att man rekommenderar andra att söka jobb till det företaget, man kanske får spridningar i sociala medier, vilket sen leder till att kompetenta personer och duktiga personer söker jobb, så att jag ser också att välmåendet blir mer och mer viktigt och det kommer nog på sikt att bli en sån här differentieringsfaktor för företag [..]

En respondent anser att business nyttan tar sig uttryck i att medarbetarna blir lojala med företaget och ger lite extra av sig själva.

[..] har man en arbetsplats, har man en organisation där alla trivs och arbetshälsan är god så är ju sannolikheten ganska stor för att de här som är anställda inom den organisationen skulle vara lojala med företaget, och därigenom ge det där lilla extra för att dom känner kanske själva också att de får nånting av det här, att det är nu både ge och ta, för organisationen.

Trivsel

Kännetecknande för denna kategori är att välbefinnande i arbetet och trivsel hör ihop.

En respondent anser att satsningar på välbefinnande i arbetet gör att man trivs. En respondent anser att välbefinnande i arbetet främjas av att man trivs med sina kolleger. En respondent anser att trivsel och välbefinnande leder till ett bättre arbetsklimat.

[..] för arbetsgemenskapen så tänker jag att klimatet blir positivare ifall alla trivs och har en god arbetshälsa [..]

En respondent anser att då medarbetarna trivs och mår bra påverkar det också arbetsgemenskapen och hela företaget.

[..] när individerna trivs och mår bra så har det också en effekt och påverkan i grupper, team och till sist i hela företaget.

Effekter utanför arbetet

Denna kategori kännetecknas av uppfattningar om att effekterna av välbefinnande i arbetet även syns utanför arbetet.

En respondent anser att då medarbetaren trivs på sitt jobb inverkar det positivt även på familjelivet.

[..] man har en plats där man trivs [..] så tror jag att har, vilket har nytta också i familjelivet hemma, att man trivs på sitt jobb [..]

Två respondenter anser att välbefinnande i arbetet ger nytta till samhället om medarbetarna efter arbetsdagens slut har kraft och energi att delta i till exempel förenings- eller idrottsverksamhet.

[..] om man har en bra arbetssituation och trivs på arbetet och välmåendet fungerar där, så kanske du också har ett mer motiverande, fritidssysselsättningar, socialt liv, att du faktiskt har kraft och energi att göra annat på fritiden vilket kanske kan vara en förening eller idrott och så här, så att det ger nog liksom ringar på vattnet också till samhället [..]

Sammanfattning

Välbefinnande i arbetet innebär att det känns bra att gå till jobbet. Man blir sedd och hörd och känner sig välkommen. Arbetsuppgifterna är motiverande och man känner att man är till nytta. Företaget tar väl hand om sina medarbetare.

Välbefinnande i arbetet påverkas av den egna hälsan men också av familjen, av de relationer man har, av fritiden och av den personliga ekonomin. Kännedom om förväntningar, egna målsättningar och hela teamets målsättningar påverkar också välbefinnande i arbetet. Även ledarskapet, fungerande strukturer och verktyg har betydelse. Välbefinnande i arbetet påverkas också av att kärnuppgiften är tydlig och klar men även av arbetsmängden, kompetensen och möjligheten att påverka hur arbetet utförs. Välbefinnande i arbetet påverkas också av hur man jobbar tillsammans. Det behövs en öppen kommunikation, förtroende och ömsesidig respekt, möjligheten att ge och få feedback, en känsla av delaktighet, uppskattning och gemensamma spelregler. Välbefinnande i arbetet påverkas också av att medarbetarna känner förtroende för företagsledningen och tvärtom. Arbetsgivarens stöd i medarbetarens olika livssituationer anses också viktigt för välbefinnande i arbetet. Genom samarbete på alla nivåer utvecklas välbefinnande i arbetet och då välbefinnande i arbetet råder gynnar det såväl medarbetaren, arbetsgemenskapen, företaget som hela samhället.

5.2 Ledares uppfattningar om det coachande ledarskapet

I detta kapitel redovisas för respondenternas uppfattningar om det coachande ledarskapet, resultatet svarar således på den andra forskningsfrågan. Alla respondenter besvarade alla intervjufrågor och för att öka resultatets trovärdighet förtydligas resultatet med citat ur intervju svaren. För att respondenterna ska förbli anonyma är citaten skrivna på standardsvenska och så kallade utfyllnadsord har lämnats bort. På basen av forskningsfrågan och intervjufrågorna kunde fem huvudkategorier urskiljas. I tabell 3 nedan framgår huvudkategorierna och underkategorierna.

Tabell 3: Huvudkategorier och underkategorier för coachande ledarskap

Huvudkategori	Underkategori
Coachande ledarskap är ett förhållningssätt	Optimistisk människosyn Förtroende Respekt Öppenhet
Coachande ledarskap kräver vissa färdigheter	Förmågan att lyssna Förmågan att ställa de rätta frågorna Förmågan att anpassa ledarskapet
Coachande ledarskap frigör potential	Medarbetaren Teamet Ledaren
Coachande ledarskap utvecklar medarbetaren	Personlig utveckling Yrkesmässig utveckling
Coachande ledarskap frigör tid för ledaren	Medarbetarna tar egna initiativ Medarbetaren tar mera ansvar

5.2.1 Coachande ledarskap är ett förhållningssätt

Respondenternas uppfattning om att det coachande ledarskapet är ett förhållningssätt kännetecknas av uppfattningarna om hur man som coachande ledare bör förhålla sig till sina medarbetare och till varandra.

Optimistisk människosyn

Denna kategori kännetecknas av en tilltro till att alla människor vill utvecklas. En av respondenterna anser att coachande ledarskap handlar om en optimistisk människosyn.

[..] det handlar ju om att [..] tro på den andra och veta att vi har ju alla våra svagheter och vi har alla våra styrkor [..]

Förtroende

Kategorin kännetecknas av att man litar på varandra och att ord och handling går hand i hand. Alla fyra respondenter anser att ett coachande ledarskap baserar sig på förtroende.

Att kunna kanske lita på varandra, också att dom vet att jag sköter mina uppgifter och jag vet att dom sköter sina uppgifter.

[..] jag tänker att det växer ett sånt här ömsesidigt förtroende [..]

Respekt

Denna kategori kännetecknas av ett respektfullt förhållningssätt. En av respondenterna anser att respekten är en viktig del av det coachande ledarskapet.

[..] det här coachande ledarskapet bygger på tillit och respekt [..]

Öppenhet

Kategorin kännetecknas av att man kan och vågar tala om allting, även svåra saker. En av respondenterna anser att öppenhet är viktigt i det coachande ledarskapet.

Det är ju kanske i coachande ledarskapet så att man behöver ha det där förtroendet [..] och en öppenhet.

5.2.2 Coachande ledarskap kräver vissa färdigheter

Kännetecknande för denna kategori är respondenternas uppfattningar om att man som coachande ledare måste ha vissa färdigheter.

Förmågan att lyssna

Denna kategori kännetecknas av ett aktivt lyssnande där man lyssnar bakom orden och lyssnar mer än man talar. Två respondenter anser att det är viktigt att kunna lyssna.

För mig är ett coachande ledarskap att som ledare stanna upp och lyssna innan du ger ett svar och att man aktivt tänker på att vara den som lyssnar [..]

Förmågan att ställa de rätta frågorna

Kategorin kännetecknas av förmågan att kunna ställa de rätta frågorna. Alla respondenter anser att det är viktigt att kunna ställa de rätta frågorna. Tre respondenter anser dessutom att man med hjälp av de rätta frågorna hjälper den man leder att själv komma till lösningen.

[..] om vi talar om coachande ledare, så av ledaren som ställer de där rätta frågorna eller påståenden, så att medarbetaren tvingas på sätt och vis att stanna upp och reflektera och fundera att vad blir konsekvensen om jag gör så här eller om jag gör så där [..]

[..] ställer frågor för att den som du leder ska komma till lösningen själv eller hitta ett sätt framåt [..]

Förmågan att anpassa ledarskapet

Kännetecknande för denna kategori är att den coachande ledaren anpassar sitt ledarskap utgående från den person som hen leder. En respondent anser att ledarskapet bör anpassas utgående från den person man leder.

[..] den mest viktiga biten för mig med det coachande ledarskapet är att man, man kan inte ha ett ledarskap som passar person A på samma sätt som det passar person B, utan du behöver verkligen spegla den person som du leder, att du kan inte ha ett, en mall som fungerar för alla utan aktivt lyssnande och att anpassa ditt ledarskap utgående från vem är den här personen som du har ett samtal med eller som är med i ett möte eller som du hjälper i ditt ledarskap.

5.2.3 Coachande ledarskap frigör potential

Kännetecknande för denna kategori är respondenternas uppfattningar om att det coachande ledarskapet frigör potential.

Medarbetaren

Denna kategori kännetecknas av att medarbetarens potential frigörs. Två respondenter anser att coachande ledarskap frigör potential hos medarbetarna.

Nå, ett coachande ledarskap, så i grunden frigör det potential som finns i mänskorna.

Teamet

Kännetecknande för denna kategori är att teamets potential frigörs. Två av respondenterna anser att det frigörs potential i hela teamet.

Syftet är nog att få fram den här fulla potentialen i ditt team, i dina team medlemmar [..]

[..] om du har ett coachande förhållningssätt så sprider det sig också och till sist så har du ett team och individer som vågar ta för sig, ser sin egen potential och som också inser att det är okej att misslyckas [..]

Ledaren

Kännetecknande för denna kategori är att ledaren bör kunna få fram medarbetarnas potential. En respondent anser att coachande ledarskap hjälper ledaren att se medarbetarnas potential, men också sin egen.

[..] det som jag har sett i mitt team är ju att man kommer till insikt om att, oj vau, vad mycket jag kan, att man ser den här potentialen i sig själv och i sina medarbetare.

En respondent anser att ju mer ett företag satsar på coachande ledarskap, desto mer potential får man ur medarbetarna och med ett coachande ledarskap är det också lättare att hitta rätt plats för alla i ett företag.

Ju mer man har det här coachande ledarskapet i ett företag, desto mer potential får du ur individerna [..] eller att man som chef ser att den här personen har potential men inte på den här platsen, så jag ser också att det här coachande ledarskapet och en coachande approach är i ledarskapet, det gör att man lättare hittar rätt plats för alla i företaget [..]

5.2.4 Coachande ledarskap utvecklar medarbetaren

Kännetecknande för denna kategori är att det coachande ledarskapet utvecklar medarbetaren.

Personlig utveckling

Denna kategori kännetecknas av att medarbetaren växer som person. Två respondenter anser att coachande ledarskap leder till personlig tillväxt hos medarbetaren. Två anser att de kunskaper medarbetaren får även kan användas utanför arbetet.

[..] när den där mänskan får växa från där inuti och bli stark i sig själv, så jo, och med det här coachande ledarskapet så kan man liksom nog nå det där [..]

[..] då man växer ju som mänska förstås också i och med att man, man liksom får de här upplevelserna av att man har lyckats och kanske man kan tillämpa det på andra områden i livet också [..]

[..] de har möjlighet att kunna, kunna använda sig av de kunskaper de får, också utanför, de har möjlighet att skapa egna vanor som de har nytta av hela livet [..]

En respondent anser att coachande ledarskap utvecklar medarbetarens självledarskap i och med att medarbetaren har möjlighet att använda sina kunskaper och påverka sin egen vardag, ställa upp mål, dela upp målen i delmål och ta sig fram till målet.

[..] de har möjlighet att påverka sin egen vardag [..] de har möjlighet att kunna använda sig av de kunskaper de får [..] och bli duktiga att själv skapa mål, målformuleringar, dela upp målen i små steg och ta sig dit själv [..]

En annan respondent anser att coachande ledarskap utvecklar medarbetarens självledarskap i och med att hen blir självständigare och får lättare att påverka sina arbetsuppgifter.

[..] i och med att man lär sig själv att ta sig fram så tror jag att man blir mera självständig, mera självgående [..] man trivs bättre med de saker man gör på jobbet, helt enkelt, att man får också lättare att påverka sina arbetsuppgifter.

Två respondenter anser att coachande ledarskap utvecklar teamets självledarskap genom att medarbetarna uppmuntras att hitta lösningar tillsammans.

[..] man behöver inte bryta samman, utan att okej, hur gör vi och vad gör vi, att man har ett tankesätt på något sätt redan färdigt att det här gör vi tillsammans [..]

[..] att lita på och ge fria händer åt dem som du leder så att man tillsammans hittar lösningar och levererar på målsättningar och vet vart man är på väg.

Yrkesmässig utveckling

Denna kategori kännetecknas av att medarbetaren utvecklas yrkesmässigt. Två respondenter anser att coachande ledarskap bidrar till en yrkesmässig utveckling. Den ena säger att det har varit glädjefullt, energigivande och motiverande att som chef se vilken potential det finns hos medarbetarna och hur de har vuxit in i sin chefsroll.

[..] framförallt för mig personligen så har det ju varit en enorm glädje, också energigivande och se vilken potential som finns i dom här personerna och hur dom har växt in i sin chefsroll, det har varit jätteroligt och se och motiverande för mig som chef.

5.2.5 Coachande ledarskap frigör tid för ledaren

Kännetecknande för denna kategori är att medarbetarna fattar egna beslut.

Medarbetaren tar egna initiativ

Denna kategori kännetecknas av att medarbetaren tar egna initiativ. Tre respondenter anser att coachande ledarskap frigör mera tid för ledaren. En respondent anser att ledaren får mera tid för sitt eget arbete då medarbetarna tar egna initiativ.

[..] blir mera benägen att också självmant ta initiativ, vilket ju i förlängningen betyder att den som är chef så får också mera tid för sitt eget arbete [..]

Medarbetaren tar mera ansvar

Kännetecknande för denna kategori är att medarbetaren själv hittar lösningar till problemen. En respondent anser att det frigörs tid eftersom ledaren inte behöver kunna allt och inte heller ha koll på alla detaljer.

[..] jag behöver inte ha kontroll på alla detaljer vilket ju är, i dagens samhälle så har vi så fruktansvärt mycket input och vi blir hela tiden uppdaterade om saker så att ingen kan riktigt ha koll på alla detaljer, men jag ser att med coachande ledarskap så behöver inte jag kunna allt, jag behöver inte kunna detaljerna för att med mitt coachande ledarskap så hjälper jag dom jag leder och lösa problemen [..]

Sammanfattning

Det coachande ledarskapet är ett förhållningssätt där en optimistisk människosyn råder. Ledarskapet bygger på förtroende, öppenhet och respekt och den coachande ledaren bör ha färdigheter att lyssna och ställa de rätta frågorna. Det coachande ledarskapet bidrar till personlig- och yrkesmässig utveckling. Det utvecklar medarbetarna genom att frigöra deras potential, utveckla deras självledarskap och uppmuntra dem att hitta lösningar tillsammans. Det coachande ledarskapet frigör tid för ledaren och hjälper hen att se både sin egen och medarbetarnas potential. Ledarskapet bör anpassas utgående från den person man leder.

5.3 Ledares uppfattningar om kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet

I detta kapitel redovisas för respondenternas uppfattningar om kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet, resultatet svarar således på den tredje forskningsfrågan. Alla respondenter besvarade alla intervjufrågor och för att öka resultatets trovärdighet förtydligas resultatet med citat ur intervjuintervjuren. För att respondenterna ska förbli anonyma är citaten skrivna på standardsvenska och så kallade utfyllnadsord har lämnats bort. På basen av forskningsfrågan och intervjufrågorna kunde tre huvudkategorier urskiljas. I tabell 4 nedan framgår huvudkategorierna och underkategorierna.

Tabell 3: Huvudkategorier och underkategorier för kopplingen mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet

Huvudkategori	Underkategori
Coachande ledarskap utvecklar medarbetaren	Personlig utveckling Yrkesmässig utveckling
Coachande ledarskap är ett verktyg för ledaren	Uppföljning av hälsan Konflikthantering
Coachande ledarskap är inte alltid lämpligt	Personlighet Kompetens

5.3.1 Coachande ledarskap utvecklar medarbetaren

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att sambandet mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet är att medarbetaren utvecklas.

Personlig utveckling

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att coachande ledarskap utvecklar medarbetaren på ett personligt plan. En respondent anser att sambandet mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet ligger i att medarbetaren utvecklar sitt självledarskap. En respondent anser att man med ett coachande ledarskap får möjligheten att växa och bli stark i sig själv.

Nå, definitivt. Absolut! [...] på något sätt när den där människan får växa där inuti och bli stark i sig själv, så jo, och med det här coachande ledarskapet så kan man liksom nog nå det där [...]

Yrkesmässig utveckling

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att coachande ledarskap leder till en yrkesmässig utveckling hos medarbetaren. En respondent anser att sambandet mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet handlar om att medarbetaren har en möjlighet att utvecklas i sitt arbete. En respondent anser att sambandet handlar om att medarbetaren får ta fram sin egen potential och lära sig nya saker.

[...] att få ta fram sin egen potential så skapar välbefinnande, att få lära sig nytt, att skapa nya vanor, skapa välbefinnande [...] Det är inte enda faktorn, men det bidrar.

5.3.2 Coachande ledarskap är ett verktyg för ledaren

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att coachande ledarskap är ett verktyg för ledaren.

Uppföljning av hälsan

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att coachande ledarskap är ett verktyg för att följa med hur medarbetaren mår. En respondent ser en stark koppling mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet i och med att förmannen lyssnar mer än hen talar och då blir det lättare att lägga märke till om allting inte är som det borde. Därför är coachande ledarskap ett bra verktyg för att följa med hur medarbetarna mår.

Jag ser nog en jättestark koppling där jag också har sett positiva effekter av det, att när du har ett coachande ledarskap så är det ju så att du lyssnar mer än du pratar och då är det enklare att snappa upp att här kanske arbetsmängden är för mycket [...] det verkar vara nånting med arbetsuppgifterna som inte är motiverande [...] genom att det här coachande ledarskapet bygger på tillit och respekt så

blir det också lättare och lyfta till din chef att jag mår inte bra [...] så jag ser nog att man som chef har ett bra verktyg att, hålla kolla tycker jag inte är rätt ord, men att man har ett bra verktyg att diskutera för att se att, att ditt team och dina medarbetare mår bra, och hinna reagera innan det blir riktigt illa.

Konflikthantering

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att coachande ledarskap är ett verktyg för att lättare få grepp om konflikter. En respondent anser att man med coachande ledarskap lättare får grepp om konflikter och kan stoppa dem innan de blir riktigt inflammerade.

[...] med coachande ledarskap så tror jag att man lättare får liksom grepp om konflikter. Om man har två personer som kanske inte riktigt kommer överens så tror jag, att man med ett coachande ledarskap snabbare märker att här är det gnissel i maskineriet, och att man med hjälp av det här coachande ledarskapet kan få två personer att se olika aspekter [...] så det säger jag att just med så här, att man inte kanske ser på saker på samma sätt eller att nånting eskalerar att det blir en konflikt, så där ser jag att coachande ledarskap definitivt är en, ett bra sätt att, inte ska jag säga att hålla alla sams men att, att snabbare få bukt på konflikter och, och stoppa dem innan dom blir riktigt inflammerade.

5.3.3 Coachande ledarskap är inte alltid lämpligt

Kännetecknande för denna kategori är uppfattningen om att coachande ledarskap inte alltid är lämplig som metod.

Personlighet

Denna kategori kännetecknas av uppfattningen om att personligheten avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt. En respondent anser att medarbetarens personlighet avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt.

Sen ser jag också lite svårigheter med coachande ledarskap, på det viset att det [...] det passar inte för alla personer [...] personligheten kan vara sån att det inte passar, för det finns människor som vill att någon annan talar om hur arbetet ska göras och vad som ska göras.

Kompetens

Kännetecknade för denna kategori är uppfattningen om att kompetensen avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt. En respondent anser att medarbetarens kompetens avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt.

[..]det passar inte i alla situationer [..] om kompetensen saknas [..]

Sammanfattning

Sambandet mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet tar sig uttryck i att medarbetaren utvecklas både personligt och yrkesmässigt. Medarbetaren växer och blir stark i sig själv samt utvecklar sitt självledarskap, får ta fram sin egen potential och lära sig nya saker. I och med att en coachande ledare lyssnar mer än hen talar är det lättare för hen att lägga märke till om allt inte är som det ska, coachande ledarskap är ett bra verktyg för att följa med hur medarbetarna mår och för att lättare få grepp om konflikter. Även om det finns ett samband mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet passar det inte alla och alla situationer. Medarbetarens personlighet och kompetens avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt.

6 Resultatdiskussion

I detta kapitel diskuteras respondenternas uppfattningar om välbefinnande i arbetet, coachande ledarskap och kopplingen mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet. Uppfattningarna jämförs med teori och tidigare forskning inom området.

6.1 Välbefinnande i arbetet

I detta kapitel diskuteras respondenternas uppfattningar om välbefinnande i arbetet. Diskussionen följer de sex kategorier som urskiljdes på basen av forskningsfrågan och intervjufrågorna.

Välbefinnande i arbetet innebär att det känns bra att gå till jobbet

Beroende på vem man frågar definieras välbefinnande i arbetet på olika sätt, vilket kan ses i respondenternas uppfattningar. Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet är att man känner sig *välkommen och godkänd för den person som man är* kan kopplas till både Ojala och Manka. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att en hälsosam och trygg arbetsmiljö hör till de faktorer som möjliggör välbefinnande i arbetet medan Manka (2015, s. 108-109) säger att en välmående arbetsplats kännetecknas av att arbetsmiljön är trygg och fungerande. Om arbetsmiljön är trygg kan man anta att man känner sig välkommen och godkänd för den person man är. Välbefinnande i arbetet innebär att man blir *sedd och hörd*. Rauramo (2012, s. 86) anser att det i en trygg arbetsgemenskap respekteras olikheter. Man kan anta att då olikheter respekteras innebär det att alla blir sedda och hörda. Hyppänen (2010, s. 11) menar att då medarbetarna bemöts rättvist och respektfullt uppkommer välbefinnande i arbetet.

Uppfattningarna om att välbefinnande i arbetet råder då det *känns bra att gå på jobb* och man har *ett jobb som är roligt* kan kopplas till Arbetshälsoinstitutets definition (Työterveyslaitos, 2018) av välbefinnande i arbetet, enligt vilken arbetstagarna och arbetsgemenskapen anser arbetet vara meningsfullt och givande. Om det känns bra att gå på jobb och arbetet är roligt kan man anta att arbetet är meningsfullt och givande. Uppfattningen om att känslan av välbefinnande i arbetet innebär att det är roligt att gå på jobb får stöd av Manka (2015, s. 163) som menar att välbefinnande i arbetet ökar det psykologiska kapitalet, det vill säga hur det egna livet och arbetet upplevs. Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet innebär att *man är till nytta, att arbetsuppgifterna är motiverande och att företaget tar hand om sina*

medarbetare kan kopplas till Arbetshälsoinstitutets definition (Työterveyslaitos, 2018) om att arbetet är meningsfullt samt att det stöder kontrollen över livet. Då man känner att man är till nytta och att arbetsuppgifterna är motiverande kan man anta att arbetet är meningsfullt och givande. På samma sätt kan man anta att om arbetet stöder kontrollen över livet är detta ett sätt på vilket företaget tar hand om sina medarbetare.

Välbefinnande i arbetet påverkas av personliga faktorer

En respondent anser att den fysiska hälsan inverkar på välbefinnande i arbetet medan två respondenter anser att både *den fysiska och den psykiska hälsan* inverkar på välbefinnandet. Manka (2015, s. 106-107) anser att medarbetarens psykologiska resurser, hälsa och fysiska kondition inverkar på välbefinnande i arbetet. Av detta kan man anta att både den fysiska och psykiska hälsan inverkar på välbefinnande i arbetet.

Uppfattningen om att även *familjen och de relationer man har, fritiden och den personliga ekonomin* har betydelse för välbefinnande i arbetet kan kopplas till Manka och Rantanen. Manka (2015, s. 106-107) menar att eftersom välbefinnande i arbetet är flerdimensionellt och en systematisk helhet, påverkas det även av kunder och hemförhållanden. Familjen, relationerna, fritiden och den personliga ekonomin kan antas vara delar av det som Manka benämner hemförhållanden. Resultatet av Rantanens pro gradu-avhandling från 2017 bekräftar också uppfattningen om att mänskan är en helhet och därför påverkar hela livssituationen välbefinnandet i arbetet.

Välbefinnande i arbetet påverkas av arbetsrelaterade faktorer

Uppfattningen om att *ledarskapet* påverkar välbefinnande i arbetet får stöd av Manka, Suonsivu, Hyppänen, Ojala, Rauramo och Salmi. Enligt Manka (2015, s.106, 108) kräver välbefinnande i arbetet ett systematiskt ledarskap, ett delaktigt och uppmuntrande ledarskap inverkar på välbefinnande i arbetet. Suonsivu (2011, s. 46) anser att välbefinnande i arbetet påverkas av den rådande organisationskulturen och av ledarskapspraxis. Hyppänen (2010, s. 11) anser att då medarbetarna bemöts rättvist och respektfullt uppkommer välbefinnande i arbetet. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att ett tydligt ledarskap och bra förmansarbete möjliggör välbefinnande i arbetet. Enligt Rauramo (2012, s. 55) främjar ett rättvist ledarskap återhämtningen. Om återhämtningen främjas kan man anta att det också påverkar välbefinnande i arbetet. Resultatet av Salmis pro gradu-avhandling från 2017 visar betydelsen av att förmannen fungerar som förebild samt betydelsen av ett coachande och

möjliggörande ledarskap. Förmannens rättvisa, ärliga och öppna agerande inverkar på välbefinnande i arbetet. Även förmannens etiska agerande har stor betydelse för arbetstagarnas välbefinnande i arbetet. Av detta kan man anta att ledarskapet har en avgörande betydelse för välbefinnande i arbetet.

Att *fungerande strukturer och verktyg* påverkar välbefinnande i arbetet får stöd av Manka och Suonsivu. Enligt Manka (2015, s. 109) skapar flexibla arbetsprocesser en hållbar och nödvändig grund för välbefinnande i arbetet. Enligt Suonsivu (2011, s. 111-114) främjas och ökas välbefinnande i arbetet då arbetet och arbetsprocesserna utvecklas. Arbetsprocesserna kan antas vara en fungerande struktur.

Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet påverkas av huruvida *kärnuppgiften är tydlig och klar* kan kopplas till Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) som anser att meningsfulla arbetsbeskrivningar möjliggör välbefinnande i arbetet. Om arbetsbeskrivningen är meningsfull kan man anta att kärnuppgiften är tydlig och klar. Uppfattningen om att *arbetet* påverkar välbefinnande i arbetet får delvis stöd av Rantanen som i sin pro gradu-avhandling visar på betydelsen av arbetets innehåll för välbefinnande i arbetet. Uppfattning om att *arbetsmängden* påverkar välbefinnande i arbetet stöds av Arbetshälsoinstitutet och Siitonen. Enligt Arbetshälsoinstitutet (Työterveyslaitos, 2017) är arbetsmängden rimlig i en välmående arbetsgemenskap. Siitonen (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59) menar att arbetsfördelningen är rättvis och tydligt genomförbar i en välmående arbetsgemenskap. Om arbetsmängden är rimlig kan man anta att det finns en balans i arbetsmängden.

Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet påverkas av att veta *vad som förväntas och av att känna till egna målsättningar och hela teamets målsättningar* får stöd av Ojala, Rauramo, Manka och Salmi. Enligt Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) möjliggör tydliga mål och meningsfulla arbetsbeskrivningar välbefinnande i arbetet. Meningsfulla arbetsbeskrivningar samt kännedom om egna målsättningar och teamets målsättningar kan antas vara detsamma som att känna till vad som förväntas. Ojala talar om att dessa faktorer möjliggör välbefinnande i arbetet medan respondenten anser att detta påverkar välbefinnande i arbetet. Faktorer som inverkar på, främjar eller möjliggör välbefinnande i arbetet går in i varandra och därför kunde man istället säga att dessa faktorer har betydelse för välbefinnande i arbetet. Enligt Rauramo (2012, s. 146-147) är det av betydelse för välbefinnande i arbetet att hela arbetsgemenskapen känner till organisationens vision och målsättning samt att alla förstår sin egen roll för att uppnå dessa mål. Det egna kunnandet bör utvecklas i enlighet med organisationens mål. En välmående arbetsplats kännetecknas enligt Manka (2015, s. 108) av

att arbetet är målinriktat och hela arbetsgemenskapen har en gemensam uppfattning om målen och arbetar tillsammans för att nå dem. Även resultatet av Salmis pro-gradu-avhandling från 2017 visar att tydliga mål inverkar på välbefinnande i arbetet.

Uppfattningen om att *kompetensen* påverkar välbefinnande i arbetet får delvis stöd av Manka och Ojala. Enligt Manka (2015, s. 108) möjliggör en välmående arbetsplats utveckling av medarbetarnas kunskaper och upplevelser av att ha lyckats, vilket bidrar till ett ökat självförtroende. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att stöd i kunskaper samt möjligheter till karriär och utveckling möjliggör välbefinnande i arbetet. Både utveckling av medarbetarnas kunskaper och möjligheter till karriär och utveckling handlar om kompetensutveckling, vilket påverkar välbefinnande i arbetet.

Välbefinnande i arbetet främjas av hur man jobbar tillsammans

Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet främjas av en *öppen kommunikation* stöds av Rauramo, Manka, Salmi och Rantanen. Enligt Rauramo (2012, s. 86) är informationsgången i en trygg arbetsgemenskap bra och snabb. Manka (2015, s. 106) menar att en öppen växelverkan i arbetsgemenskapen inverkar på välbefinnande i arbetet. Salmi har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att ett öppet diskussionsklimat är viktigt med tanke på välbefinnande i arbetet medan Rantanen i sin pro gradu-avhandling från 2017 betonar interaktionens betydelse för välbefinnandet i arbetet. Således kan man anta att en öppen kommunikation med allt vad det innebär har betydelse för välbefinnande i arbetet.

Förtroende och ömsesidig respekt anses främja välbefinnande i arbetet. Uppfattningen får stöd av Rauramo, Ojala, Rantanen samt Skakon, Nielsen, Borg och Guzman. Rauramo (2012, s. 97-98) menar att förtroende främjar arbetstrivseln. Enligt Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) möjliggör gemensamma värden och förtroende välbefinnande i arbetet. Man kan anta att om förtroende främjar arbetstrivseln inverkar det positivt på välbefinnande i arbetet. Rantanen har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att förmannens poängterande av förtroende och öppenhet inverkar på välbefinnande i arbetet. Skakon, Nielsen, Borg och Guzman har i sin undersökning från 2010 bland annat kommit fram till att en ledare som inger förtroende samt är hederlig, har en positiv inverkan på arbetstagarens välbefinnande. På basen av detta kan man anta att en ledare som poängterar förtroende och inger förtroende har betydelse för välbefinnande i arbetet. Rauramo (2012, s. 86) anser att det i en trygg arbetsgemenskap respekteras olikheter medan Hyppänen (2010, s. 11) menar att då medarbetarna bemöts rättvist och respektfullt uppkommer välbefinnande i arbetet. Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet främjas av om *medarbetaren känner förtroende*

för företaget och företagsledningen och tvärtom får egentligen inget direkt stöd i teorin och tidigare forskning. Tidigare i detta stycke nämndes betydelsen av förtroende överlag och av förmannens förtroende, men ingenting specifikt har sagts om förtroende för företaget och företagsledningen och tvärtom. Man kan kanske anta att även om förtroende gentemot företaget och ledningen inte har nämnts gäller förtroende överlag, allt och alla. Rauramo (2012, s. 97-98) menar att förtroende främjar arbetstrivseln och förtroende eller brist på förtroende syns i arbetskulturen, verksamhetssättet och i arbetsprocesserna. Rauramo (2012, s. 131) menar också att det är viktigt att förmannen får uppskattning och stöd av den högsta ledningen. Att få uppskattning kan man anta att är en form av feedback.

Välbefinnande i arbetet främjas av att man får vara *delaktig* i det som sker. Uppfattningen får stöd av Rauramo, Manka, Ojala samt Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathasan och Samele. Enligt Rauramo (2012, s. 95) minskar medarbetarens motstånd mot förändring om medarbetaren får vara delaktig i förändringsprocessen. Manka (2012, s. 106) anser att delaktighet inverkar på välbefinnande i arbetet, Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) talar om deltagande som möjliggörare av välbefinnande i arbetet. Varken Manka eller Ojala talar specifikt om förändringsprocesser varvid man kan anta att det gäller delaktighet och deltagande överlag. Alimo-Metcalfes, Alban-Metcalfes, Bradleys, Mariathasans och Sameles artikel undersökning från 2008 visar bland annat att en engagerad ledare som involverar personalen i utvecklandet av visionen och hur den ska uppnås, förväntas hos personalen åstadkomma en positiv attityd till arbetet och en känsla av välbefinnande. Delaktighet innebär också att man har *en möjlighet att påverka sitt arbete*, vilket uppfattas ha betydelse för välbefinnande i arbetet. Uppfattningen stöds av Rauramo, Manka, Ojala och Salmi. Enligt Rauramo (2012, s. 98) hör möjligheten att påverka sitt eget jobb och dess innehåll till de centrala bakgrundsfaktorerna gällande välbefinnande i arbetet. Även Manka (2015, s. 109) anser att medarbetarens möjlighet att påverka sitt arbete inverkar på välbefinnande i arbetet. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) menar att det är en faktor som möjliggör välbefinnande. Salmi har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att välbefinnande i arbetet ökar då arbetstagaren får vara med och besluta om det som gäller det egna arbetet.

Uppfattningen om att *arbetsteamets känsla av att vara uppskattad och känslan av att arbetsinsatsen uppskattas* främjar välbefinnande i arbetet får delvis stöd av Rauramo och Rantanen. Rauramo (2012, s. 128) menar att då uppskattning visas i arbetsgemenskapen påverkar det gemenskapen och samarbetet. Om gemenskapen och samarbetet påverkas kan man anta att det också påverkar välbefinnande i arbetet. Rantanens pro gradu-avhandling från

2017 visar att förmannens uppskattning inverkar på välbefinnande i arbetet. Om man blir uppskattad och om arbetsinsatsen uppskattas kan man anta att uppskattningen visats genom feedback. Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet främjas av den feedback man ger varandra får stöd av Rauramo, Rantanen samt Skakon, Nielsen, Borg och Guzman. Att ge och få feedback har enligt Rauramo (2012, s. 135) en avgörande betydelse för främjandet av arbetets resultat och välbefinnande i arbetet. Resultatet av Rantanens pro gradu-avhandling från 2017 visar att förmannens uppskattning och feedback kopplas ihop med välbefinnande i arbetet. Även Skakon, Nielsen, Borg och Guzman har i sin undersökning från 2010 kommit fram till att en ledare som stöder arbetstagaren och ger hen feedback har en positiv inverkan på arbetstagarens välbefinnande.

Uppfattningen om att *gemensamma spelregler* främjar välbefinnande i arbetet får stöd av Manka, Rauramo, Salmi samt Mäkinen och Rätty. Manka (2015, s. 106) menar att gemensamma spelregler i arbetsgemenskapen inverkar på välbefinnande i arbetet. Enligt Rauramo (2012, s. 98) är gemensamma spelregler som alla känner till grunden för uppbyggande av förtroende. Även Salmi har i sin pro gradu-avhandling från 2017 kommit fram till att spelregler inverkar på välbefinnande i arbetet. Mäkinen och Rätty (2017, s. 48-49) menar att det behövs förmågan till medarbetarskap för att man ska kunna fungera som en medlem i arbetsgemenskapen vilket bland annat innebär förståelse för betydelsen av gemensamma spelregler. Uppfattningen om att *ett gemensamt mål* främjar välbefinnande i arbetet får indirekt stöd av Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) som menar att tydliga mål möjliggör välbefinnande i arbetet. Om målen är tydliga kan man anta att de också är gemensamma eftersom arbetsteam brukar jobba mot gemensamma mål.

Välbefinnande i arbetet främjas av att *arbetsgivaren är med och stöder medarbetaren i alla livssituationer*. Uppfattningen får stöd av Rauramo, Manka och Ojala. Ledandet av välbefinnande i arbetet måste, enligt Rauramo (2012, s. 131), arbeta för att arbete och övrigt liv ska gå ihop. Manka (2015, s. 108) menar att en välmående arbetsplats kännetecknas av en attityd som stöder medarbetarna att få arbete och övrigt liv att gå ihop och för detta finns en utarbetad praxis. Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) nämner att då det är möjligt att få arbete och övrigt liv att gå ihop möjliggörs välbefinnande i arbetet. Då det arbetas för att få arbete och övrigt liv att gå ihop kan man anta att arbetsgivaren är med och stöder medarbetaren i alla livssituationer. Arbetsgivarens stöd kan också handla om att ordna med vikarier. Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet främjas av *möjligheten att få vikarier* får inget direkt stöd i teorin och tidigare forskning. Man kan i alla fall anta att möjligheten att

få vikarier bidrar till att det blir en bättre balans i arbetsmängden, vilket i sin tur påverkar både medarbetarens orkande och välbefinnande.

Välbefinnande i arbetet utvecklas genom samarbete

Uppfattningen om att *företagsledningen har ansvar* för att utveckla välbefinnande i arbetet får stöd av Hyppänen, Manka och Suonsivu. Enligt Hyppänen (2010, s. 302) behövs kloka och långsiktiga beslut av såväl beslutsfattarna i samhället som av organisationernas och företagens ledning för att välbefinnande i arbetet ska kunna utvecklas. Suonsivu (2011, s. 134, 167-168) menar att ledningens äkta intresse för främjandet av välbefinnande i arbetet är viktigt. Arbetet är en väsentlig del av ledarskapet och bör vara planenligt, långsiktigt och förutseende. Manka (2015, s. 108-109) anser att välbefinnande i arbetet kräver ett strategiskt ledande vilket innebär: definition av innehållet, uppställande av mål, åtgärder för att uppnå målen, resurser och uppföljning. Uppfattningen om att *organisationen har ansvar för att skapa strukturer och ange värderingar samt utarbeta anvisningar för förebyggande arbete och modeller för hantering av svåra situationer* kan antas vara en del av det strategiska ledandet.

Uppfattningen om att *förmannen har ansvar* för att utveckla välbefinnande i arbetet och att det hör till förmannens *dagliga arbete* får stöd av Kinnunen, Kivimäki, Hyppänen och Suonsivu. Resultatet av Kinnunens pro gradu-avhandling från 2017 visar att förmansarbetet är det allra viktigaste för välbefinnande i arbetet. Enligt Kivimäki (refererad i Ojala & Ahonen, 2003, s. 122) finns det forskning som visar att ett bra ledarskap är den viktigaste källan till välbefinnande i arbetet. Hyppänen (2010, s. 302) menar att förmansarbetet, arbetets smidighet och en god växelverkan betonas i vardagen och enligt Suonsivu (2011, s. 60) har förmannen helhetsansvar för välbefinnande i arbetet. Suonsivu stöder också uppfattningen om att det är *förmannens skyldighet att ha kunskap om välbefinnande i arbetet*. Suonsivu (2011, s. 167) menar att en av ledarskapets viktigaste kompetenser är kunskap om välbefinnande i arbetet. Uppfattningen om att förmannen är skyldig att *känna igen tidiga signaler* på att allt inte är som det borde vara kan antas ingå i att förmannen bör ha kunskap om välbefinnande i arbetet. Detsamma kan antas då det gäller att *ingripa i de problem som uppdragas*.

Uppfattningen om att *alla enskilda individer har ansvar* för att utveckla välbefinnande i arbetet får stöd av Manka och Suonsivu. Enligt Manka (2015, s. 106) inverkar organisationen, ledarskapet, arbetsgemenskapen, arbetet och den enskilda medarbetaren på välbefinnande i arbetet. Suonsivu (2011, s. 60) menar att var och en som arbetar i en arbetsgemenskap eller som är närvarande i någon roll, påverkar välbefinnandet. I och med att alla påverkar välbefinnande i arbetet kan man anta att alla också har ansvar för det. Uppfattningen om att

medarbetarna har ansvar för att bry sig om varandra får stöd av Rauramo (2012, s. 86) som menar att en trygg arbetsgemenskap bland annat kännetecknas av att man är observant på varandras orkande. Om en trygg arbetsplats kännetecknas av att man är observant på varandras orkande kan man anta att det innebär att man har ansvar för att bry sig om varandra. Uppfattningen om att medarbetaren har ansvar för att *tala med förmannen ifall hen inte själv vågar ta saker till tals med sina kolleger* kan kopplas till Rauramo (2012, s. 14, 86) som menar att man i en trygg arbetsgemenskap tar upp problem i tid. Om arbetsgemenskapen är trygg kan man anta att medarbetarna vågar ta saker till tals och att de också känner ett visst ansvar för att göra det. Uppfattningen om att *medarbetaren har ansvar för att ge feedback om vad som fungerar och vad som inte fungerar, komma med önskemål och förslag men också våga ställa krav på att det som görs genomförs bra* får stöd av Mäkinen och Rätty. För att kunna fungera som medlem i en arbetsgemenskap behövs enligt Mäkinen och Rätty (2017, s. 48) förmågan till medarbetarskap. Detta innebär bland annat förmågan att kunna ge och ta emot feedback. Att ge feedback kan man anta att innebär feedback om det som fungerar och inte fungerar men även önskemål och förslag samt att våga ställa krav på att det som görs genomförs bra.

Välbefinnande i arbetet gynnar hela samhället

Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet ger företaget *ekonomisk nytta* stöds av Mäkinen och Rätty (2017, s. 15) som menar att välbefinnande i arbetet förbättrar arbetets kvalitet, effektiviserar arbetet, minskar antalet arbetsolyckor, sjukfrånvaro samt personalomsättning. Satsningar på välbefinnande i arbetet ökar både organisationens eller företagets lönsamhet och ekonomiska resultat. Välbefinnande i arbetet anses gynna samhället genom *minskade sjukskrivningar* och *minskade kostnader för hela sjukvårdssektorn* och ett *mindre antal förtidspensioneringar*. Uppfattningen stöds av Mäkinen och Rätty (2017, s. 15) såtillvida att välbefinnande i arbetet gynnar samhället om arbetskarriären förlängs. Om arbetskarriären förlängs kan man anta att det innebär färre sjukskrivningar vilket i sin tur innebär minskade kostnader för hela sjukvårdssektorn men också färre förtidspensioneringar.

Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet även gynnar *medarbetarens ekonomiska situation* eftersom hen är arbetsförmögen får inte direkt något stöd i teorin och tidigare forskning. Man kan i alla fall anta att om medarbetaren mår bra minskar behovet av sjukledighet vilket i sin tur inverkar på medarbetarens ekonomiska situation. Uppfattningen om att välbefinnande i arbetet gynnar samhället om det finns *tillräckligt med skattebetalare*

som upprätthåller välfärdssamhället får stöd av Mäkinen och Rätty (2017, s. 15) som menar att samhället gynnas om arbetskarriären förlängs.

Välbefinnande i arbetet medför *businessnytta* för företaget. Uppfattningen får stöd av Mäkinen och Rätty (2017, s. 15) som menar att arbetsplatsens goda rykte har en positiv inverkan på rekrytering. Uppfattningen stöds även av Manka (2015, s. 224) som menar att en ansvarsfull personalpolitik som värdesätter människor lockar till sig bra medarbetare som gör sitt bästa, till och med över alla förväntningar. Uppfattningen om att medarbetarna blir *lojala* med företaget får inget direkt stöd i teorin och tidigare forskning. Om medarbetaren upplever att personalpolitiken är ansvarsfull kan man anta att hen också blir lojal med företaget.

Uppfattningen om att *trivsel och välbefinnande leder till ett bättre arbetsklimat* kan kopplas till Arbetshälsoinstitutets definition (Työterveyslaitos, 2018), enligt vilken ett tryggt, sunt och produktivt arbete utförs av yrkeskunniga arbetstagare och arbetsgemenskaper i en väl ledd organisation. Man kan anta att ett bra ledarskap leder till trivsel och välbefinnande och därigenom till ett bättre arbetsklimat. Enligt Ojala (refererad i Suonsivu, 2011, s. 59-60) möjliggör en bra atmosfär och en bra gemenskap välbefinnande i arbetet. Uppfattningen om att *då medarbetaren trivs och mår bra påverkar det också arbetsgemenskapen och hela företaget* får stöd av Manka (2015, s. 107) som menar att ju fler medarbetare som upplever välmående, desto starkare påverkar det hela gruppens välmående. Av detta kan man anta att välbefinnande hos medarbetaren inte bara gynnar arbetsgemenskapen utan så småningom också hela företaget.

Uppfattningen om att medarbetarens välbefinnande i arbetet *inverkar positivt på familjelivet* får stöd av Manka och Rantanen. Manka (2015, s. 106-107) menar att eftersom välbefinnande i arbetet är flerdimensionellt och en systematisk helhet, påverkas det även av kunder och hemförhållanden. Om välbefinnande i arbetet påverkas av kunder och hemförhållanden kan man också anta att det gäller tvärtom. Resultatet av Rantanens pro gradu-avhandling från 2017 bekräftar också uppfattningen om att mänskan är en helhet och därför påverkar hela livssituationen välbefinnandet i arbetet.

Uppfattningen om att samhället gynnas om *medarbetarna efter arbetsdagens slut har kraft och energi* att delta i förenings- eller idrottsverksamhet får inget direkt stöd i teorin eller tidigare forskning. Rauramo (2012, s. 43) menar att om det för arbetstagaren är möjligt att återhämta sig under arbetsdagen eller strax därefter för att sedan kunna ha en stimulerande fritid, råder det balans mellan ansträngning och återhämtning. Om medarbetaren upplever sig ha balans mellan ansträngning och återhämtning kan man anta att det påverkar välbefinnandet

vilket i sin tur gör att medarbetaren har möjlighet till en stimulansrik fritid, till exempel att vara engagerad i samhällsnyttig verksamhet.

Slutsats

Respondenternas uppfattningar om välbefinnande i arbetet har i de flesta fall en direkt koppling till teorin, många uppfattningar har koppling både till teori och tidigare forskning. Antagandet om att välbefinnande i arbetet definieras på olika sätt beroende på vem man frågar kan ses även i denna undersökning. Resultatet av undersökningen bekräftar att människan är en helhet och därför inverkar såväl personliga som arbetsrelaterade faktorer på välbefinnande i arbetet. Även hur man jobbar tillsammans har betydelse för välbefinnande i arbetet. Faktorer som inverkar på, möjliggör, främjar och ökar välbefinnandet går delvis in i varandra och kan därför vara svåra att skiljas åt. Resultatet bekräftar också att det finns ett gemensamt ansvar för välbefinnande i arbetet men respondenterna nämner inte beslutsfattarna i samhället som delansvariga för det. En möjlig förklaring kan vara att fokuset låg på företaget eller organisationen och därför kopplades inte beslutsfattarna ihop med det. Av undersökningen framgår också, i enlighet med tidigare uppfattning, att såväl medarbetaren, arbetsgemenskapen, företaget eller organisationen och samhället gynnas av välbefinnande i arbetet.

Den teori och den tidigare forskning som hänvisas till i denna avhandling är lämplig med tanke på forskningsfrågan. Undersökningens resultat ger svar på hur ledare uppfattar välbefinnande i arbetet.

6.2 Coachande ledarskap

I detta kapitel diskuteras respondenternas uppfattningar om coachande ledarskap. Diskussionen följer de fem kategorier som urskiljdes på basen av forskningsfrågan och intervjufrågorna.

Coachande ledarskap är ett förhållningssätt

Uppfattningen om att coachande ledarskap är ett *förhållningssätt* får stöd av Gjerde och Lätt. Gjerde (2012, s. 125) menar att coaching inte bara handlar om människosyn och attityder, det handlar i lika hög grad om ett tankesätt, det vill säga om antaganden och ett sätt att förhålla sig till världen. Lätt (2015, s. 91) menar å sin sida att ledarens coachingmetoder i

vardagen består av ett coachande förhållningssätt och det coachande samtalet, enskilt eller i grupp.

Uppfattningen om att ett coachande ledarskap handlar om en optimistisk människosyn får stöd av Gjerde (2012, s. 119) som menar att coaching bygger på en *optimistisk människosyn* enligt vilken mänskan har en medfödd önskan om och en förmåga att utveckla sig om förhållandena är de rätta. Uppfattningen om att coachande ledarskap baserar sig på *förtroende, öppenhet och respekt* får också stöd i teorin och tidigare forskning. För att ett coachande tankesätt ska vara möjligt krävs enligt Ristikangas och Ristikangas (2010, s. 45) ett förtroende som byggs upp i relationer mellan individer och medför frihet att glädjas över framgångar och mod att ta till tals även svåra saker. Marcotte, Doucet och Cossette (2015, s. 805) menar att den coachande ledaren måste kommunicera öppet. Enligt Ristikangas och Ristikangas (2010, s. 12) förhåller sig en coachande ledare respektfullt till sin medarbetare och enligt Gjerde (2012, s. 139) kräver coaching relationen bland annat ömsesidig respekt.

Coachande ledarskap kräver vissa färdigheter

Förmågan att *lyssna och kunna ställa de rätta frågorna* anses viktigt. Uppfattningen får stöd av Lätt och Gjerde. Utgående från Lätts (2015, s. 91) definition av coachande ledarskap är basen i metoden att lyssna aktivt och ställa relevanta frågor. Gjerde (2012, s. 181) menar att aktivt lyssnande och nyfikenhet, till exempel i form av att ställa kraftfulla frågor, är två av kärnfärdigheterna i coaching. Uppfattningen om att man *med hjälp av de rätta frågorna hjälper den man leder att själv komma till lösningen* får stöd av Gjerde, Ristikangas och Ristikangas samt Lätt. Enligt Gjerde (2012, s. 184) är syftet med de kraftfulla frågorna bland annat att hjälpa fokuspersonen att finna alternativa handlingsätt, lägga upp planer och öva sig samt reflektera för att lära. Ristikangas och Ristikangas (2010, s. 26) menar att huvudansvaret för hur något ska göras för att uppnå målet ligger hos medarbetarna. De enskilda medarbetarna och gruppen ska själv hitta de rätta metoderna. Enligt Lätt (2015, s. 91) bör ledaren agera och svara på ett sätt som får medarbetarna att själv försöka finna lösningar till utmaningar och problem. Om medarbetarna själv ska hitta de rätta metoderna och försöka finna lösningar till utmaningar och problem kan man anta att det sker genom att ledaren ställer de rätta frågorna.

Ledarskapet bör anpassas utgående från den man leder får inget direkt stöd i teorin och tidigare forskning. Gjerde (2012, s. 35) menar att coachen anpassar metoden och processen utgående från fokuspersonens mål, behov, tankar med mera vilket innebär att alla coaching

processer är individuella, men inte olika. Om ledaren anpassar metoden och processen utgående från den person som hen leder då kan man anta att ledarskapet anpassas.

Coachande ledarskap frigör potential

Uppfattningen om att coachande ledarskap *frigör potential hos medarbetarna* får stöd av Lätt, Bergengren och Gjerde. Enligt Lätts (2015, s. 91) definition av coachande ledarskap är det ett ledarskap som frammanar den inneboende potential som medarbetarna har. Bergengren (2003, s. 149) menar att det coachande ledarskapet är ett diskuterande ledarskap där ledaren riktar in sig på att lyfta fram det bästa hos varje medarbetare. Även Gjerde (2012, s. 343) menar att ledarens roll som coach syftar till att frigöra medarbetarnas potential. Det coachande ledarskapet *frigör potential i hela teamet*. Uppfattningen stöds av Ristikangas och Ristikangas (2010, s. 12) som menar att det coachande ledarskapet frigör medarbetarnas potential för gruppen och organisationen. Man kan anta att om det frigörs potential hos medarbetarna innebär det samtidigt att det frigörs potential i hela teamet. Uppfattningen om att coachande ledarskap *hjälper ledaren att också se sin egen potential* får inget direkt stöd i teorin och tidigare forskning. Enligt Hilmarsson (2016, s. 24) är det coachande ledarskapet inriktat på att skapa positiva möjligheter för att utveckla medarbetarna, gruppen och ledaren. Även Ristikangas och Ristikangas (2010, s. 12) menar att den coachande ledaren är intresserad av att utveckla sig själv. Om ledaren utvecklas kan man anta att ledaren också har lättare att se sin egen potential.

Uppfattningen om att *ju mer ett företag satsar på coachande ledarskap desto mer potential får man ur medarbetarna* får inte något direkt stöd i teorin och tidigare forskning. Detsamma gäller uppfattningen om att man med att coachande ledarskap *lättare hittar rätt plats för alla i ett företag*. Som tidigare nämnts i detta kapitel får uppfattningen om att coachande ledarskap frigör potential hos medarbetarna stöd i teorin. Om det coachande ledarskapet frigör potential hos medarbetarna kan man anta att ledaren lättare hittar rätt plats åt alla i ett företag. På samma sätt kan man anta att ju mer ett företag satsar på coachande ledarskap desto mer potential får man ur medarbetarna.

Coachande ledarskap utvecklar medarbetaren

Uppfattningen om att coachande ledarskap leder till *personlig- och yrkesmässig tillväxt* stöds av Gjerde (2012, s. 13) som säger att personlig och yrkesmässig utveckling är ett överordnat syfte med coaching. Uppfattningen stöds även av Ristikangas och Ristikangas (2010, s. 12)

som menar att den coachande ledaren stöder såväl medarbetarens personliga som yrkesmässiga tillväxt. Enligt Hilmarsson (2016, s. 24) är det coachande ledarskapet inriktat på att skapa positiva möjligheter för att utveckla medarbetarna, gruppen och ledaren. Whitmore (2009, s. 142) menar att då gruppen leds med hjälp av coaching, utförs ett bra arbete samtidigt som gruppen utvecklas. Enligt Boyatzis och Smith och Beveridge (2012, s. 173) kommer coaching med medkänsla att väcka positiva känslor, hjälpa en person att bli mera öppen för nya möjligheter men också att växa och förnya sig.

Coachande ledarskap *utvecklar medarbetarens självledarskap* i och med att medarbetaren har *möjlighet att använda sina kunskaper och påverka sin egen vardag, själv ställa upp mål och delmål samt ta sig fram till målet*. Uppfattningen får ett indirekt stöd av Lätt och Suonsivu. Utgående från Lätts (2015, s. 91) definition bygger coachande ledarskap på olika tekniker som också frammanar den självkänedom som medarbetaren har. Om medarbetaren utvecklar sin självkänedom kan man anta att det har en positiv inverkan på hans självledarskap. Enligt Suonsivu (2011, s. 163) garanterar det coachande ledarskapet att medarbetarna får använda sitt kunnande i praktiken. Om medarbetaren har möjlighet att använda det egna kunnandet i praktiken kan man anta att kunnandet också används för att påverka sin egen vardag, ställa upp mål och delmål samt till att ta sig fram till målet. Uppfattningen om att ett coachande ledarskap utvecklar medarbetarens självledarskap i och med att hen blir *självständigare och får lättare att påverka sina arbetsuppgifter* vilket även påverkar arbetstrivseln får ett indirekt stöd av Hilmarsson. Enligt Hilmarsson (2016, s. 18) skapar bland annat delaktighet en positiv kultur av samarbete, effektivitet och hälsa. Genom delaktighet utvecklas medarbetarna och gruppen bland annat till självständighet och till att ta ansvar för att genomföra arbetsuppgifter. Om medarbetaren blir självständigare och tar ansvar för sina arbetsuppgifter kan man anta att det också inverkar positivt på förmågan till självledarskap. Dessutom kan man anta att trivseln ökar.

Uppfattningen om att coachande ledarskap uppmuntrar *medarbetarna att hitta lösningar tillsammans* får stöd av Ristikangas och Ristikangas (2010, s. 26) som menar att fokus i det coachande ledarskapet ligger på att all verksamhet mer eller mindre sker som ett resultat av samarbete. Ristikangas (2011, s. 44) säger att det gruppcentrerade synsättet innebär att den coachande ledaren fokuserar på gruppen och den potential som där finns och att endast samarbete leder till utveckling. Enligt Hilmarsson (2016, s. 18) är det coachande ledarskapets övergripande syfte att skapa en positiv kultur av samarbete, effektivitet och hälsa. Detta sker bland annat genom delaktighet som till exempel utvecklar medarbetarna och gruppen till att samarbeta och lösa problem.

Coachande ledarskap frigör tid för ledaren

Uppfattningen om att det *frigörs mera tid för ledaren* får inget direkt stöd i teorin och tidigare forskning. Uppfattningen om att det frigörs mera tid för ledarens eget arbete då *medarbetarna tar egna initiativ* får stöd av Bergengren (2003, s. 149) som anser att ledarens främsta uppgift är att sporra, motivera och engagera medarbetarna eftersom de vet vad som ska göras och hur det ska genomföras för att nå bästa resultat. Om det frigörs mera tid för ledaren då medarbetarna tar egna initiativ kan man anta att det innebär att medarbetarna är självständiga eftersom de vet vad och hur något ska göras. Då medarbetarna är självständiga och fattar egna beslut kan man också anta att ledaren har delegerat. Genom delaktighet utvecklas medarbetarna och gruppen enligt Hilmarsson (2016, s. 18) bland annat till självständighet och till att ta ansvar för att genomföra arbetsuppgifter. Uppfattningen om att det frigörs tid eftersom *ledaren inte behöver ha koll på alla detaljer* kan kopplas till Lätt (2015, s. 97) som menar att ledaren bör släppa kontrollen och delegera. Den coachande ledaren utgår från att medarbetaren själv har mycket kunskap och därmed kan fatta egna beslut och ta ansvar. Om ledaren inte behöver ha koll på alla detaljer kan man anta att ledaren har delegerat.

Slutsats

Respondenternas uppfattningar om coachande ledarskap har en direkt koppling till teorin då det gäller förhållningssättet och förmågan att lyssna och ställa det rätta frågorna. Uppfattningen om att coachande ledarskap baserar sig på öppenhet får stöd även i tidigare forskning av Marcotte, Doucet och Cossette som menar att den coachande ledaren måste kommunicera öppet. Uppfattningen om att ledaren bör anpassa sitt ledarskap utgående från den person som hen leder får ett indirekt stöd i teorin. Uppfattningen om att coachande ledarskap frigör medarbetarnas potential får stöd i teorin medan uppfattningen om att coachande ledarskap hjälper ledaren att också se sin egen potential får ett indirekt stöd. Det får också uppfattningen om att coachande ledarskap utvecklar förmågan till självledarskap. Uppfattningen om att coachande ledarskap utvecklar medarbetarna, både personligt och yrkesmässigt, har en direkt koppling till teorin. I tidigare forskning stöds uppfattningen om att coachande ledarskap leder till tillväxt av Boyatzis, Smith och Beveridge som menar att coaching med medkänsla bland annat kommer att hjälpa en person att växa och förnya sig. Uppfattningen om att coachande ledarskap frigör mera tid för ledaren och gör det lättare att hitta rätt plats för alla i företaget får ett indirekt stöd i teorin. Respondenternas uppfattningar visar att coachande ledarskap har en positiv inverkan på ledaren.

Huruvida den teori och den tidigare forskning som hänvisas till i denna avhandling är lämplig med tanke på forskningsfrågan kan diskuteras. Valet av teoretisk referensram har gjorts medvetet emedan intresset har varit att undersöka coachande ledarskap och coaching som fenomen för att kunna koppla det till respondenternas uppfattningar om det coachande ledarskapet. Undersökningens resultat svarar på hur ledare uppfattar det coachande ledarskapet. Om den teoretiska referensramen skulle ha utgått från ledares uppfattningar om ledarskap är det möjligt att resultatet skulle ha varit ett annat.

6.3 Kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet

I detta kapitel diskuteras respondenternas uppfattningar om kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet. Diskussionen följer de tre kategorier som urskiljdes på basen av forskningsfrågan och intervjufrågorna.

Coachande ledarskap utvecklar medarbetaren

Uppfattningen om att sambandet mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet ligger i att man med ett coachande ledarskap får mänskan att växa och bli stark i sig själv får stöd av Boyatzis, Smith och Beveridge (2012, s. 173) som menar att coaching med medkänsla kommer att hjälpa en person att växa och förnya sig. Gjerde (2012, s. 13) säger att *personlig och yrkesmässig utveckling* är ett överordnat syfte med coaching medan Ristikangas och Ristikangas (2010, s. 12) menar att den coachande ledaren stöder såväl medarbetarens personliga som yrkesmässiga tillväxt. Enligt Hilmarsson (2016, s. 24) är det coachande ledarskapet inriktat på att skapa positiva möjligheter för att utveckla medarbetarna, gruppen och ledaren. En jämförelse med det transformativa ledarskapet visar att det också syftar till att erbjuda möjligheter att växa (Marcotte m.fl., 2015, s. 804). Hilmarsson (2016, s. 18-20) menar att det transformativa ledarskapet utvecklar medarbetare genom delaktighet och att delaktighet utvecklar medarbetarna och gruppen till att bli självständiga och ta ansvar för att genomföra arbetsuppgifter, samarbeta och lösa problem. Enligt Ladegard och Gerde (refererad i Hilmarsson, 2016, s. 26) kommunicerar den transformativa ledaren med ett coachande förhållningssätt vilket skapar delaktighet. Detta kan i sin tur enligt Dewettinck och van Ameijde (refererad i Hilmarsson, 2016, s. 27) skapa välmående och nöjdhet på arbetsplatsen. Av detta kan man anta att delaktighet skapas genom ett coachande förhållningssätt. En jämförelse med det tjänande ledarskapet visar att också en tjänande ledare

vill stöda sina medarbetare både professionellt och på en personlig nivå (Marcotte m.fl., 2015, s. 805).

Till den yrkesmässiga utvecklingen hör också att *medarbetaren får ta fram sin egen potential, lära sig nya saker och leda sig själv*. Enligt Lätt (2015, s. 91) frammanar det coachande ledarskapet den inneboende potential som medarbetarna har. Bergengren (2003, s. 149) menar att det coachande ledarskapet är ett diskuterande ledarskap där ledaren riktar in sig på att lyfta fram det bästa hos varje medarbetare. Även Gjerde (2012, s. 343) menar att ledarens roll som coach syftar till att frigöra medarbetarnas potential. En jämförelse med det transformativa ledarskapet visar att det också syftar till att utveckla medarbetarnas potential (Marcotte m.fl., 2015, s. 804). Mänskor trivs på arbetsplatser där de känner sig uppskattade och där samtalen handlar om att lära sig nya saker, ta ansvar, lösa problem och stötta varandra. Därför kommer företag som erbjuder coaching att bli mer och mer attraktiva i framtiden. (Berg, 2004, s. 76.) Enligt Marcotte, Doucet och Cossette (2015, s. 805) måste den coachande ledaren möjliggöra lärande. Även det transformativa ledarskapet syftar till att erbjuda medarbetaren möjligheter att lära (Marcotte m.fl., 2015, s. 804). För att ledaren ska kunna utveckla medarbetarnas självledarskap förutsätter det att ledaren fungerar som coach. Självledarskap innebär att medarbetaren kan leda sig själv till bättre resultat, större effektivitet och mer tillfredsställelse. (Berg, 2004, s. 56-59.) Vid en jämförelse med andra ledarskapsbeteenden kan konstateras att bemyndigande ledarskap också betonar anhängarnas utveckling och färdigheter i självledarskap (Marcotte m.fl., 2015, s. 805).

Coachande ledarskap är ett verktyg för ledaren

Sambandet mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet ligger i att förmannen lyssnar mer än hen talar. Detta medför att det blir lättare för ledaren att lägga märke till om allting inte är som det borde. *Coachande ledarskap är därför ett bra verktyg för att följa med hur medarbetarna mår*. Denna uppfattning får inget direkt stöd i teorin och tidigare forskning. Men om en coachande ledare lättare kan följa med hur medarbetarna mår kan man anta att det bland annat beror på de coaching färdigheter ledaren förutsätts ha, det vill säga förmågan att lyssna aktivt samt ställa kraftfulla och lösningsfokuserade frågor (Gjerde, 2012, s. 155, 184, 189). Vid en jämförelse med det transformativa ledarskapet nämns ingenting om färdigheter i att lyssna aktivt och ställa de rätta frågorna.

Uppfattningen om att man med ett coachande ledarskap *lättare får grepp om konflikter* och kan stoppa dem innan de blir riktigt inflammerade får inget direkt stöd i teorin och tidigare

forskning. Om man som coachande ledare lättare får grepp om konflikter kan man anta att det bland annat beror på de coaching färdigheter man förutsätts ha, det vill säga förmågan att lyssna aktivt, ställa kraftfulla och lösningsfokuserade frågor (Gjerde, 2012, s. 155, 184, 189). Man kan också anta att det beror på lärofokus (Gjerde, 2012, s. 207) som kan ses i tankesättet om att människor kan utvecklas. Enligt Ulrich (2012, s. 23) fokuserar en bra coach på framtiden. Om ledaren fokuserar på framtiden kan man anta att hen också är mån om att hitta lösningar.

Coachande ledarskap är inte alltid lämpligt

Uppfattningen om att medarbetarens *personlighet* avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt får inget stöd i teorin och tidigare forskning. Uppfattningen kan antas bottna i respondentens egna personliga erfarenhet och därför är det svårt att säga hur utbredd denna uppfattning är. Däremot stöder teorin uppfattningen om att medarbetarens *kompetens* avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt. En coachande ledarskapsstil passar enligt Gjerde (2012, s. 344-345) bäst för medarbetare som har den kompetens som krävs för att utföra en uppgift. Ledarskapsstilen anpassas med andra ord på basen av medarbetarens kompetens och motivation i förhållande till den uppgift hen står inför. Enligt Suonsivu (2011, s. 151-153) är coaching ett verktyg då målet är en lyckad förändring av arbetsplatskulturen, ledarskapet eller verksamheten. Metoden passar också då organisationen förutsätter självständighet och ansvarsfullhet av medarbetarna eller då teori inte kan omsättas i praktik eller då uppställda mål inte förverkligas i form av resultat.

Slutsats

Resultatet av undersökningen visar att coachande ledarskap har samband med välbefinnande i arbetet. Detta tar sig uttryck i att medarbetaren utvecklas både personligt och yrkesmässigt. Medarbetaren får ta fram sin egen potential, lära sig nya saker och utveckla sitt självledarskap. Det coachande ledarskapet är inte den enda formen av ledarskap som strävar till att medarbetarna utvecklas personligt och yrkesmässigt, får fram sin egen potential och utveckla sitt självledarskap. Däremot visar resultatet att det coachande ledarskapet är den enda formen av ledarskap som använder sig av ett aktivt lyssnande och kraftfulla frågor. Resultatet visar också att det coachande ledarskapet är ett bra verktyg för ledaren för att följa med hur medarbetarna mår och för att lättare få grepp om konflikter. Även här kan man anta att det har att göra med den coachande ledarens färdigheter i att lyssna och ställa de rätta frågorna. Även om det finns ett samband mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet passar det

inte alla och alla situationer, medarbetarens personlighet och kompetens avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt. Förmågan att lyssna aktivt och ställa de rätta frågorna hör enligt resultatet av denna undersökning till de faktorer som skiljer det coachande ledarskapet från andra former av ledarskap.

Resultatet av undersökningen ger svar på hur ledare uppfattar kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet. Därmed har syftet med denna avhandling uppnåtts.

7 Sammanfattande diskussion

Detta kapitel börjar med en metoddiskussion, därefter följer en avslutande diskussion och slutligen ges förslag till fortsatt forskning.

7.1 Metoddiskussion

I detta kapitel diskuteras metoden i sig, vad som fungerade bra och vad som var utmanande.

Syftet med denna avhandling är att undersöka ledares olika uppfattningar om det coachande ledarskapets betydelse för välbefinnande i arbetet. På basen av problemformuleringen valdes metodansatsen eller forskningsansatsen fenomenografi som är inriktad på att beskriva människors olika sätt att förstå fenomenen i sin omvärld. En kvalitativ undersökning är lämplig då intresset ligger i att försöka förstå människors sätt att reagera eller resonera eller att urskilja varierande handlingsmönster (Trost, 2010, s. 33-34).

På basen av undersökningens syfte och frågeställningar valdes intervju som datainsamlingsmetod. Intervjuerna var tematiserade och halvstrukturerade och för att möjliggöra relevanta följdfrågor hade intervjun en låg grad av standardisering. Intervjuerna var fyra till antalet och genomfördes som telefonintervjuer. För att få en större variation i uppfattningarna kunde respondenterna ha varit fler men jag anser ändå att det gav en tillräcklig variation i uppfattningarna. Enligt Trost (2010, s. 143-144) ska man begränsa sig till ett litet antal intervjuer, kanske fyra eller fem eller åtta eftersom ett fåtal väl utförda intervjuer är mycket mera värda än ett flertal mindre väl utförda. Det var utmanande att hitta respondenter eftersom kravet var att respondenten skulle jobba som förman och dessutom ha genomgått en coachutbildning. Ursprungligen var tanken att en utbildningsanordnare som utbildar coacher skulle hjälpa mig att få tag i lämpliga respondenter. Även om utbildningsanordnaren lade ner mycket tid på att få tag i lämpliga respondenter resulterade det i att endast en person hörde av sig, resten fick jag tag i via bekanta.

Då det gäller halvstrukturerade intervjuer bör i regel telefonintervjuer undvikas (Tjora, 2012, s. 108). Min erfarenhet är att telefonintervjuer fungerade bra, även om intervjufrågorna var öppna. Samtliga respondenter var samarbetsvilliga och pratsamma, vilket säkert också bidrog till att det fungerade. Intervjuguiden gjordes på basen av de tre forskningsfrågorna och tjänade sitt syfte. Eftersom tre respondenter var helt okända för mig och det var omöjligt att veta hur pratsamma de är var det bra att på förhand tänka igenom möjliga uppföljningsfrågor.

Intervjufrågorna fungerade bra men två frågor var formulerade så att mitt eget antagande framkom. Istället för att fråga vilken nytta är med ett coachande ledarskap kunde jag ha frågat om det finns någon nytta med ett coachande ledarskap. Detsamma gäller välbefinnande i arbetet. Istället för att fråga vilken nytta är med att satsa på välbefinnande i arbetet kunde jag ha frågat om respondenten ser någon nytta med att satsa på välbefinnande i arbetet. Innan intervjun avslutades gavs respondenterna ännu en möjlighet att yttra sig om coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet.

Datamaterialet analyserades utgående från en fenomenografisk analysmodell i sju steg (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 167). Eftersom modellen noggrant beskriver alla skeden steg för steg var den lätt att följa vilket också gjorde att kategorierna kunde skapas på ett tillförlitligt sätt. Innan de slutgiltiga kategorierna kunde fastställas granskade jag flera gånger de kategorier jag formulerat för att konstatera att nya formuleringar krävdes. Jag anser att den slutliga kategoriseringen svarar på forskningsfrågorna.

Undersökningens resultat presenterades utgående från Patels och Davidsons (2011, s. 132-133) rekommendation. Resultaten redovisades utgående från de enskilda forskningsfrågorna och finns presenterade i kapitlet resultatredovisning. För att förstärka undersökningens trovärdighet har tolkningen kopplats ihop med direkta citat ur respondenternas svar. I och med att en av respondenterna är bekant sedan tidigare tänkte jag extra noga på att genomföra telefonintervjun på samma sätt som med de övriga respondenterna. Vår bekantskap har varken påverkat analysen eller resultatet. Resultatets giltighet har stärkts genom att öppet redovisa för hur undersökningen har genomförts. De etiska aspekterna har beaktats genom att respondenterna har informerats om undersökningens syfte och vad undersökningen handlar om. Tillstånd har begärts för att få spela in intervjuerna och i samband med det har det informerats om konfidentialitet, anonymitet samt om bevaring och radering av intervjumaterialet.

Sättet att förstå sin omvärld är ett resultat av lärande som fortgår hela livet. Detta innebär att människan då och då kommer att ändra innebörden i hur hen förstår sin omvärld. (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 162.) Ifall denna undersökning skulle genomföras på nytt med samma respondenter är det fullt möjligt att uppfattningarna skulle ha ändrat och då skulle resultatet vara ett annat. Eftersom respondenterna bara var fyra till antalet kan inte resultatet generaliseras, resultatet gäller denna undersökning. Resultatet ger svar på alla tre forskningsfrågor och syftet med avhandlingen har uppnåtts.

7.2 Avslutande diskussion

I detta kapitel diskuteras undersökningens centrala resultat och därmed även vem som kunde ha nytta av resultatet.

Resultatet av undersökningen bekräftar att människan är en helhet och därför inverkar såväl personliga som arbetsrelaterade faktorer på välbefinnande i arbetet. En öppen kommunikation, ett förtroendefullt och respektfullt bemötande, delaktighet och visad uppskattning har också betydelse för välbefinnande i arbetet, men även gemensamma spelregler och mål. Resultatet bekräftar också att det finns ett gemensamt ansvar för välbefinnande i arbetet men att förmännen har ett speciellt ansvar. I enlighet med tidigare uppfattning gynnas såväl medarbetaren, arbetsgemenskapen, företaget eller organisationen och samhället av välbefinnande i arbetet.

I och med att hela samhället gynnas av välbefinnande i arbetet är detta en sak för beslutsfattarna att ta fasta på för att fundera över om det finns någonting i lagstiftningen som kunde förbättras. Sedan är det också en sak för företagens och organisationernas ledning eftersom deras ansvar är att göra upp strategiska planer. En plan för välbefinnande i arbetet bör vara långsiktig och planenlig. Eftersom människorna är företagets viktigaste resurs borde det vara högsta prioritet att ta hand om medarbetarna. Förmännen har nytta av resultatet i och med att de i sitt dagliga arbete har ansvar för välbefinnande i arbetet. Varje enskild medarbetare har också ansvar för att utveckla välbefinnande i arbetet och därför är det bra att även de känner till resultatet.

Coachande ledarskap är ett förhållningssätt där förmågan att lyssna och ställa de rätta frågorna betonas. Coachande ledarskap utvecklar medarbetarna, både personligt och yrkesmässigt. Det frigör potential och utvecklar förmågan till självledarskap. Coachande ledarskap frigör mera tid för ledaren och gör det lättare att hitta rätt plats för alla i företaget.

Både företagens och organisationernas ledning har nytta av att känna till resultatet gällande coachande ledarskap eftersom de ansvarar för att göra upp strukturer och riktlinjer för verksamheten. Resultatet borde intressera såväl ledningen som förmännen eftersom det torde ligga i bådars intresse att utveckla ledarskapet.

Coachande ledarskap har samband med välbefinnande i arbetet. Detta tar sig uttryck i att medarbetaren utvecklas både personligt och yrkesmässigt. Medarbetaren får ta fram sin egen potential, lära sig nya saker och utveckla sitt självledarskap. Det coachande ledarskapet är ett

bra verktyg för ledaren för att följa med hur medarbetarna mår och för att lättare få grepp om konflikter. Även om det finns ett samband mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet passar det inte alla och alla situationer, medarbetarens personlighet och kompetens avgör om ett coachande ledarskap är lämpligt.

Då det gäller sambandet mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet har åtminstone ledningen och förmännen nytta av att känna till resultatet av denna undersökning. Välbefinnande i arbetet är en viktig faktor för såväl företaget som för den enskilda individen eftersom företagets framgång baserar sig på människornas kunnande och vilja att ständigt utveckla företagets verksamhet. Eftersom det coachande ledarskapet utvecklar medarbetaren på ett mångsidigt sätt och är ett bra verktyg för ledaren har ledningen och förmännen nytta av att ta del av undersökningens resultat.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Syftet med denna avhandling har varit att undersöka ledares olika uppfattningar om det coachande ledarskapets betydelse för välbefinnande i arbetet. I och med det har det också varit relevant att undersöka hur ledare uppfattar välbefinnande i arbetet och det coachande ledarskapet. Undersökningen visade att det finns ett samband mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet men att coachande ledarskap inte passar alla och alla situationer. Eftersom denna undersökning enbart handlar om ledares uppfattningar skulle det vara intressant att undersöka medarbetares uppfattningar om detta. I resultatdiskussionen nämns att resultatet av undersökningen möjligen skulle ha sett annorlunda ut om den teoretiska grunden gällande coachande ledarskap skulle ha utgått från ledares uppfattningar om ledarskap. Med hänvisning till detta skulle det också vara intressant att undersöka ledares uppfattningar om det coachande ledarskapet med en annan teoretisk referensram.

Litteraturförteckning

Alasoini, T. (2011). *Hyvinvointia työstä: Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla?*[Elektronisk version]. Helsinki: Tekes.

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Salmele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, 22 (6), 586-598. Hämtad 2 januari 2018, från <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.vasa.abo.fi/doi/full/10.1108/14777260810916560>

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

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

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

Borgh, M. (2009). Motivation. Kazemi, A. (Red.), *Välbefinnande i arbetslivet – socialpsykologiska perspektiv* (s. 65-87). Lund: Studentlitteratur.

Boyatzis, R. E., Smith, M.L. & Beveridge, A.J. (2012). Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), pp. 153-178. Hämtad 28 september 2018, från <http://journals.sagepub.com.ezproxy.vasa.abo.fi/doi/pdf/10.1177/0021886312462236>

Carlsson, M. & Forsell, C. (2012). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma.

Dahlgren, L-O. & Johansson, K. (2015). Fenomenografi. Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s.162-175). Stockholm: Liber.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s. 16-43). Stockholm: Liber.

Gjerde, S. (2012). *Coaching: Vad - varför – hur*. Lund: Studentlitteratur.

Gustafsson, H. (2012). *Det coachande ledarskapet: En win-win situation?* Opublicerad avhandling för civilekonomexamen. Avdelningen för ekonomi, Högskolan i Gävle, Gävle.

- Hallberg, L. R. (2010). *Hälsa och livsstil: Forskning och praktiska tillämpningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Hernesaho, H. (2008). *Ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvointi ja johtaminen*. Opublicerad avhandling för ekonomie magisterexamen. Kauppatieteellinen tiedekunta, Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Hilmarsson, H. T. (2016). *Coachande ledarskap: För samarbete, effektivitet och hälsa*. Lund: Studentlitteratur.
- Hyppänen, R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Vesterinen, P. & Suutarinen, M. (Red.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 45–55). Helsinki: Otava.
- Karjalainen, S. (2013). *Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen*. Opublicerad avhandling för ekonomie magisterexamen, Kauppatieteellinen tiedekunta, Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Kaufmann, G. & Larson, P. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kinnunen, R. (2017). *Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt työhyvinvoinnin näkökulmasta*. Opublicerad avhandling för ekonomie magisterexamen. Kauppatieteellinen tiedekunta, Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (2011). *Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi*. Hämtad 31 juli 2018, från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:253401/FULLTEXT01.pdf>
- Lätt, C. (2015). *Ny som chef - ny som ledare*. Stockholm: Liber.
- Manka, M. (2015). *Stressikirja: Mistä virtaa?* Helsinki: Talentum.
- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Marcotte, J. , Doucet, O. & Cossette, M. (2015). Intermediate Manager Behaviors Leading to Employee Job Performance and Well-being: A Conceptual Framework. *Procedia Economics*

and Finance, 23, pp. 802-807. Hämtad 6 oktober 2018, från <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003949?via%3Dihub>

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

MOT Norstedts Svensk ordbok. Hämtad 30 oktober 2017, från

<https://mot-kielikonefi.ezproxy.vasa.abo.fi/mot/OBOAKA/netmot.exe>

Mäkinen, P. & Rätty, T. (2017). *Välbefinnande i arbetet-kortet – utbildning till stöd för utveckling*. Arbetarskyddscentralen TTK.

O'Connor, S. & Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being*, 3(1), pp. 1-23. Hämtad 29 september 2018, från <https://psywb.springeropen.com/articles/10.1186/2211-1522-3-2>

Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WSOY.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rantanen, M. (2017). *Työhyvinvointia työstä, työyhteisöstä ja elämän tasapainosta: Työhyvinvointiin liitetyt voimavarat ja kuormitustekijät sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinot*. Opublicerad avhandling för pedagogie magistersexamen. Kasvatustieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto, Tampere.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2016). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOY.

Salmi, H. (2017). *Eettisellä johtamisella työhyvinvointia: Kunnan esimiesten kokemukset eettisestä johtamisesta ja sen vaikutuksista työntekijän työhyvinvointiin*. Opublicerad avhandling för förvaltnings magistersexamen. Filosofinen tiedekunta, Vaasan yliopisto, Vaasa.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010, Juni). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A

systematic review of three decades of research. *An International Journal of Work, Health & Organizations*, 24 (2), 107-139. Hämtad 2 januari 2018, från <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2010.495262>

Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Unipress.

Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Työsuojelusanasto. (2006/2008). *Psykosocial arbetsmiljö*. Hämtad 10 januari 2018, från från <http://www.tsk.fi/cgi-bin/netmot.exe?UI=figr&height=160&qfind=psykososiaalinen+ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6>

Työterveyslaitos. *Työhyvinvointi*. Hämtad 15 november 2017, från <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Ulrich, D. (2012). A Brief Trek Toward the Next Agenda for Coaching [Elektronisk version]. Goldsmith, M. & Lyons, L. & McArthur, (Red.), *Coaching for Leadership* (s. 17-24).

Välilä, I. (2014). *Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen*. Opublicerad avhandling för ekonomie magisterexamen. Kauppatieteellinen tiedekunta, Vaasan yliopisto, Vaasa.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Figur- och tabellförteckning

Figurer

Figur 1: Faktorer som inverkar på välbefinnande i arbetet

Figur 2: Helheten coachande ledarskap

Figur 3: Situationsbestämd ledning

Figur 4: Utvecklingshjulet

Tabeller

Tabell 1: Presentation av respondenterna

Tabell 2: Huvudkategorier och underkategorier för välbefinnande i arbetet

Tabell 3: Huvudkategorier och underkategorier för coachande ledarskap

Tabell 4: Huvudkategorier och underkategorier för kopplingen mellan coachande ledarskap och välbefinnande i arbetet

Bilaga 1: 1 (1) Intervjuguide

Bakgrundsuppgifter

- Inom vilken bransch jobbar du som förman?
- Förman på vilken nivå?
- Hur länge har du jobbat som förman?
- Hur stort är ditt team?
- Var och när har du fått din coachutbildning?

Det coachande ledarskapet

- Hur skulle du beskriva ett coachande ledarskap?
(förhållningssätt, attityder, tankesätt, metoder, relationer, färdigheter)
- Vilket syfte har ett coachande ledarskap? Hur uppnås det?
- Vilken är nyttan med ett coachande ledarskap?
(för ledaren, medarbetaren)

Välbefinnande i arbetet

- Hur skulle du beskriva välbefinnande i arbetet?
- Vilka faktorer inverkar på välbefinnande i arbetet?
- Vilka faktorer främjar välbefinnande i arbetet?
- Vem har ansvar för att utveckla välbefinnande i arbetet?
- Vilken är nyttan med att satsa på välbefinnande i arbetet?
(för medarbetaren, arbetsgemenskapen, organisationen eller företaget, samhället)

Kopplingen mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet

- Ser du en koppling mellan det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet? Kan du beskriva lite närmare?
- Finns det något annat som vi inte har pratat om som du tycker är relevant då det gäller det coachande ledarskapet och välbefinnande i arbetet?