



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för Management

VT 2009

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

Upplevelserna av ett coachande ledarskap

– och vikten av emotionell intelligens för ledare

KANDIDATARBETE I PSYKOLOGI

Författare: Lina Petersson
Handledare: Erik Lindström

UPPLEVELSERNA AV ETT COACHANDE LEDARSKAP – OCH VIKTEN AV EMOTIONELL INTELLIGENS HOS LEDARE

Lina Petersson

Det coachande ledarskapet är ett ledarskap som fokuserar på samspelet mellan ledare och medarbetare. För att studera detta ledarskap så har syftet med denna undersökning varit att undersöka upplevelserna av detta ledarskap som personer med beteendevetenskaplig utbildning har. Resultatet visar att undersökningsdeltagarna värderar relationen mellan ledaren och medarbetaren som det grundläggande i ledarskapet. Förutom det coachande förhållningssättet i ledarskapet så handlar det också om hur ledaren är och vilka egenskaper han eller hon har. Det viktigaste är att ha kunskap om sig själv och sitt eget beteende som ledare och här är emotionell intelligens betydelsefullt. Det coachande ledarskapet och emotionell intelligens tillsammans är en bra grund för ett bra ledarskap.

På senare år har det kommit fler och fler teorier om ledarskap och hur det bäst utövas. Det är nästan så att det är för många teorier för att kunna hålla reda på alla. Anledningen till att många teorier dyker upp är att ledarskapets förutsättningar har förändrats (Müllern & Elofsson, 2006) från att ledaren ska vara en auktoritet till att vara en mer demokratisk person. Det har vuxit fram ett mer demokratiskt ledarskapsideal och en allmänt accepterad managementkultur (Müllern & Elofsson, 2006). På detta sätt blir därmed relationen mellan chef och medarbetare mer komplicerad och intressant. Tanken om att ett utbyte mellan dem ska vara det som driver organisationen vidare är något som är intressant. Att kunna ge och ta i en relation är utvecklande, vilket kan göra att båda parter växer som individer.

Bakom titlarna i arbetslivet så finns en individ och för individen så har relationer, beteende, tankar och känslor betydelse. Dessa bitar skulle kunna vara centrala för ledarskapet och hur det utövas. Något som beskriver denna syn bra är coachingen. Inte coaching så som många definierar den (som ett möte mellan en coach och en klient), utan som en naturlig del i ledarskapet. Ett coachande ledarskap, men som Whitmore (2002) anser så spelar det ingen roll om vi kallar det coaching, rådgivning, mentorskap eller handledning, det viktigaste är ledarens tilltro till människors resurser. Om ledaren inte visar någon tilltro till medarbetaren så kommer ledaren troligtvis inte att få ett optimalt resultat från medarbetaren.

I början när coachingen kom så ansågs det bara vara något tillfälligt och trendigt, men nu har coachingen fått ett brett erkännande som något betydelsefullt och relevant inom näringslivet (Whitmore, 2002). I en undersökning från förra året (Petersson, 2008) så var resultatet snarlikt det som Whitmore (2002) menar; att coaching som ord kanske mer är en trend, men det som coaching innebär är något som behöver spridas inom arbetslivet och det är ett varaktigt instrument för utveckling.

Människan besitter ofta de resurser som behövs för att kunna hantera sina egna utmaningar och vet oftast svaret på sina egna frågor eller har vetskap om var hon ska hitta det (Berg, 2007). I coaching handlar det om att hjälpa till och försöka få den andra människan att utvecklas som individ. Kan det då inte vara så att ledaren genom ett coachande ledarskap kan hjälpa medarbetaren att utvecklas och att detta senare bidrar till en självständig medarbetare och ett gott resultat? Att ha självständiga medarbetare bidrar till att ledaren får tid över att behandla frågor som bara denne kan sköta, medan medarbetarna själva klarar av sakfrågorna utan att behöva fråga ledaren.

För att kunna leda medarbetarna till att bli självständiga individer så krävs det kunskap om självinsikt och relationer hos ledaren. Något som kan påverka utfallet av ett gott ledarskap är ledarens emotionella intelligens. Berg (2007) menar att om en människa ska fungera bra med andra så måste man ha kunskap om sig själv och om de personer som man ska samarbeta med. Några viktiga delar i den emotionella intelligensen är empati, självinsikt, självledning och samarbete. Att behärska dessa delar kan också skapa ett gott ledarskap.

Ett bra ledarskap bygger på att man har en grundsyn på vad ledarskap är. Här kommer coachingen och det coachande ledarskapet att vara i fokus. Andra delar som är viktiga att ta i beaktning är emotionell intelligens som behövs för att kunna ha ett coachande ledarskap. Personlighet är även det något som tillhör ledarskapet och framförallt viktigt för att kunna se ledaren som en individ och alla människor är olika, så därför kan personlighet vara beskrivande för ledarskapet.

Grundsyn på ledarskap

Müllern och Elofsson (2006) har gått igenom ett stort antal viktiga tidskrifter inom området ledarskap och de har kunnat urskilja några förenklade påståenden om ledarskap och hur det fungerar idag. Om man ser till dagens ledarskap så menar de att detta har utvecklats till att vara en mer demokratisk relation mellan chef och medarbetare jämfört med hur det var förr, då det var en auktoritär chef som styrde relationen.

Dagens ledarskap bygger på en synlig och involverad chef och inte en distanserad sådan. Värderingar och identitet är viktigare för ledarskapet än kalkyler och diagram. Det är inte så att den makt som själva chefspositionen ger är det som formar ledarskapet utan det är mer chefens förmåga att kommunicera och övertyga som påverkar ledarskapet (Müllern & Elofsson, 2006). För att summera dessa påståenden så kan man säga att det är nya villkor som ledare ställs inför.

Villkoren för ledarskap idag är att det ofta utövas i ett organiserat sammanhang, i företag och andra organisationer. I och med detta så präglas och påverkas ledarskapet av hur det sociala samspelet fungerar med de överenskommelser som finns kring hur en viss organisation är tänkt att fungera (Müllern & Elofsson, 2006).

Ledarskapets roll är bland annat att initiera och driva framgångsrika förändringar. För att möjliggöra förändring hos andra så måste man starta med sig själv. Denna faktor är ofta förbisedd och man reflekterar inte ofta över den (Wales, 2002).

Coaching

Alla människor har stora resurser inom sig men det är inte alltid som man själv klarar att utveckla sin potential. Även om man har goda intentioner att skapa förändring så kanske man saknar kunskapen om hur man ska kunna genomföra denna förändring. Många människor går därför genom livet utan att utveckla, identifiera eller använda sin fulla potential (Berg, 2007). Genom coaching så kan man få hjälp att utveckla sin fulla potential och detta bör vara coachens främsta mål för den som coachas (Rogers, 2008).

För att man ska kunna utveckla sin potential och förverkliga sina mål så behöver man ofta någon som hjälper till med att ifrågasätta och ge stöd i en konstruktiv läroprocess (Berg, 2007). I coaching så är det den coachade som söker kunskaper, inte från coachen utan från sig själv, med stöd och stimulans från coachen (Whitmore, 2002). Coaching handlar om en inre och yttre resa. Den inre handlar om att lära känna sig själv bättre, medan den yttre handlar om att lära känna sin omgivning bättre. Coaching handlar om att hjälpa människor att lyckas. Genom att lära individen att hjälpa sig själv så kan denne lättare nå sina mål (Berg, 2007).

Det finns några principer som hjälper till att definiera vad coaching handlar om och först och främst så är det inställningen att individen själv har resurserna att lösa sina egna problem. Genom att ställa de rätta frågorna, uppmuntra och utmana så kan en coach hjälpa till att utveckla individens möjligheter. I coaching så handlar det om hela personen, både nu och då samt framtiden är intressant för att kunna utvecklas. Det är också viktigt att individen och coachen är lika värda och på samma nivå. Coachen finns där som ett stöd, men det är individen som skapar agendan. Sist så är det så att coaching handlar om förändring och handling. Genom att individen låter sig coachas så kan en förändring ske på ett lätt sätt (Rogers, 2008).

En annan definition av vad coaching innebär är Bergs (2007, s. 33) och han menar att ”coaching innebär en tolkning av vad som är problemet, en metod för lösning och ett förtydligande av vem som är ansvarig för genomförandet av lösningen”. Det viktiga är här att coachen ställer relevanta frågor, inte att ge råd eller svar. Det är uppmuntringen till individen att hitta sina egna svar som är nyckeln i coaching.

Coaching av ledare är ett effektivt sätt att få en ledarskapsutveckling enligt den undersökning som Kombarakaran, Yang, Baker och Fernandes (2008) genomfört. Här har man undersökt hur chefer och coacher kan skapa en ledarskapsutveckling hos cheferna. Resultatet visade att det skedde en positiv förändring inom 5 områden i ledarskapet. Det var ledningen av medarbetare, relationen till andra chefer, sätta mål och prioritera, engagemang och produktivitet samt dialogen och kommunikationen. Detta ledde till ett ökat självförtroende hos deltagarna i undersökningen och det visade även på att deras kommunikationsförmåga och effektivitet förbättrades.

Coachande ledarskap

När ordet coach kom in i arbetslivet för första gången så användes det i förhållande till arbetsgrupper som bildades inom organisationerna och ansvaret lades över till arbetsgrupperna. Detta ledde till att man började ifrågasätta vad chefens roll var och

coaching var något som många förstod och började anamma. Det var naturligt att varje arbetsgrupp skulle ha en coach, vilket här var ledaren för gruppen (Nyman & Thach, 2002). Denna typ av coaching skiljer sig från den numer dominerande formen av coaching där man är en coach och en klient. Här är istället ledaren också coachen för medarbetarna (gruppmedlemmarna).

För att en ledare också ska kunna vara coach så ställer det höga krav på ledaren vad det gäller empati och integritet. Det gäller också att hitta sin egen väg. Ledaren har få teorier att luta sig mot och därmed så behöver ledaren klara av ett initialt motstånd från vissa medarbetare eftersom de är misstänksamma mot varje avsteg som görs från det traditionella ledarskapet (Whitmore, 2002). Vi får svårt att förena oss med det nya och håller gärna kvar vid det gamla.

När det gäller ett coachande ledarskap så kan ledaren och medarbetaren tillsammans lösa en uppgift. Genom de coachande frågor som ledaren ställer till medarbetaren så blir denne medveten om alla sidor av uppgiften och om vilka åtgärder som behöver vidtas. Genom frågorna så får medarbetaren den information som behövs och väljer därmed att ta på sig ansvaret. Genom frågorna så får ledaren inte bara information om handlingsplanen utan också vilka tankar som ligger bakom den (Whitmore, 2002). Genom denna dialog så får båda parter nödvändig information för att arbetet ska fungera smidigt, utan för den skull använda sig av beordring. Medarbetaren får ansvar och ledaren vet vad som händer och får därmed kontroll.

Genom att ledaren coachar sin personal så börjar medarbetarna utvecklas och ta på sig mer ansvar, vilket också bidrar till att medarbetarna blir med självgående och inte behöver fråga ledaren om allt utan skapar utrymme för egna initiativ. Detta skapar mer tid för ledaren att ägna sig åt mer övergripande frågor istället för sakfrågor (Whitmore, 2002).

Emotionell intelligens

Om man ska kunna fungera bra i en relation med andra människor bör du ha kunskap om dig själv och med personerna som du ska samarbeta med. Man bör också ha lite kunskap om hur dessa personer som man ska samarbeta med fungerar och hur du kan hjälpa dem att lyckas. Detta är grunden till en emotionell intelligens menar Berg (2007).

Goleman (2005) delar in emotionell intelligens i fem områden; självinsikt, självbehärskning, självmotivering, empati och social läggning. Självinsikt och empati är tillsammans grunden för ett bra samarbete med andra och för att kunna ta kommandot över sitt eget liv. Med dessa två egenskaper kan man hjälpa andra till ett bra liv och samtidigt förverkliga det man själv tror på (Berg, 2007).

I en studie av cirka 200 personer med chefsbefattning försökte Goleman (2005) att identifiera vilka ledarfärdigheter som leder till goda resultat och han hittade tre kategorier som dessa färdigheter kunde delas in i. Det var yrkesmässiga färdigheter, kognitiva färdigheter och emotionell intelligens. Resultatet visade att emotionell intelligens var dubbelt så viktigt än de andra två färdigheterna. Emotionell intelligens är viktigt för ledare och det är något som behövs för ett effektivt ledarskap.

När det kommer till frågan om emotionell intelligens är medfött eller om det är miljön som påverkar mest så hävdar Goleman (2005) att både arv och miljö är betydelsefullt. Det finns vetenskapliga studier som visar på att generna spelar en viss roll för den emotionella intelligensen. Det finns även psykologiska undersökningar som visar att miljön är viktig för utvecklingen av emotionell intelligens. Generellt sett så är det så att emotionell intelligens ökar med åldern och handlar om mognad.

Passer och Smith (2006) menar att förespråkare av emotionell intelligens pekar på att emotionella färdigheter kan medföra ett övertag i att klara av nya utmaningar i det dagliga livet. Emotionellt intelligenta personer skapar starkare band till andra och njuter av karriär, giftermål och barn. Dessa personer reglerar sina känslor så att de undviker djupa depressioner, ilska och ångest, samtidigt som de jobbar mer effektivt mot långsiktiga mål.

Personlighet

Vi människor anpassar oss till omgivningen och livets omständigheter genom lärandet, som är ett resultat av våra interaktioner med omvärlden nu och tidigare (Passer & Smith, 2007). I organisationer så är det en speciell omgivning och där spelar ledaren en viktig roll. Ledarens personlighet behöver passa företagets visioner, planer och den rådande situationen som företaget befinner sig i. Det är även viktigt att värderingarna som företaget har återspeglas i ledaren och att deras värderingsunderlag är samma (Bjerkese, 1990).

Självsikt är fundamentalt för en personlig utveckling. Självsikt gör att man kan välja hur man reagerar på känslor och man kan uttrycka sig på ett sätt som på ett bra sätt stämmer överens med vad man vill åstadkomma. En ledare som inte är medveten om dessa inre processer kan göra att man beter sig olämpligt, agerar aggressivt eller inte bryr sig om andras känslor. När en persons självinsikt växer så förbättrar de sin förståelse över sina styrkor, svagheter, behov och inre drivkrafter (Wales, 2002).

Det finns konsekventa resultat av forskning som visar på att ledare är mer extroverta, plikttrogna och skötsamma, men också emotionellt stabila. Personlighet spelar en viktig roll i ledarskap (McCormick & Burch, 2008).

Något som också är en del av ledarskapet är makt. Alla ledare har någon form av makt över sina medarbetare. Makt kan definieras genom att den som kan få någon annan att göra något som individen annars inte skulle ha gjort har makt. Genom att använda den makt man har så syftar man ofta till att skapa lydnad (Müllern & Elofsson, 2006).

Förutom makt så kan också kön spela en viss roll vid ledarskap. Passer och Smith (2006) menar att män och kvinnor skiljer sig i de mentala strukturerna generellt sett. Män tenderar till att värdera prestation, känslstyrka och självtillräcklighet, med kvinnor värderar mellanmännsliga färdigheter, snällhet och hjälpsamhet till andra.

Syfte

Syftet med denna undersökning är att få en övergripande bild av hur personer med beteendevetenskaplig eller samhällsvetenskaplig utbildning upplever ett coachande förhållningssätt som en del av ledarskapet, alltså ett coachande ledarskap, och hur det kan fungera i arbetslivet. Undersökningen syftar också till att övergripande undersöka upplevelserna av hur ledarskap, coaching och emotionell intelligens fungerar tillsammans för individen. En del av syftet är att undersöka på vilket sätt emotionell intelligens kan ha betydelse vid ett coachande ledarskap.

Definition av coachande ledarskap

Ett coachande ledarskap syftar det till att en ledare har ett coachande förhållningssätt i sitt ledarskap och sitt sätt att leda. När man pratar om coaching så menar man oftast en coach och en klient, men för denna undersökning handlar inte coaching om att en extern coach kommer in utan att ledaren har den coachande positionen. På vilket sätt som ledaren skulle kunna använda ett coachande ledarskap och förhållningssätt är centralt i undersökningen och det fenomenet som undersöks.

M e t o d

Undersökningsdeltagare

I undersökningen så har fyra personer deltagit, två kvinnor och två män, från både privata och offentliga organisationer. De är i åldersspannet av 30-60 år. Alla har högskole- eller universitetsutbildning i samhällsvetenskapliga eller beteendevetenskapliga ämnen. Längd på deras utbildning varierar och det gör även tiden som de arbetat i nuvarande position. Detta var några av de krav som deltagarna behövde uppfylla för att syftet för undersökningen skulle kunna uppfyllas. De arbetar alla i en roll där de har en stödjande funktion i förhållande till andra människor och därmed har de möjlighet att arbeta med ett coachande förhållningssätt. Urvalet av deltagare har således skett genom ett strategiskt urval. Langemar (2008) menar att ett strategiskt urval görs utifrån vad som är mest relevant under processens gång och för undersökningens frågeställning.

Datainsamling

I denna undersökning har data samlats in genom kvalitativa intervjuer. Intervjun är ett samtal och en dialog. Det finns många aspekter att ta hänsyn till och till denna undersökning så kommer intervjun att vara ett viktigt redskap för att få fram ett resultat. Samtalet är ett gammalt sätt att förvärva kunskap och kan spåras långt bak i tiden. Forskningsintervjun är en specifik form av samtal och syftet med den är att förstå upplevelserna ur den intervjuades eget perspektiv.

I denna undersökning så användes en intervjuguide för att ringa in de viktiga områdena för att kunna svara på undersökningens syfte. Dessa frågor användes endast som riktlinjer och det var följdfrågorna som dominerade intervjuerna. Det var således de intervjuades upplevelser som har undersökts och därmed utgår undersökningen utifrån ett fenomenologiskt perspektiv.

Vid undersökningar och forskning så är det viktigt att se på om undersökningen verkligen mäter det som den är tänkt att mäta och att verktygen för undersökningen är de rätta. Cohen, Manion & Morrison (2007) menar att i insamlingen av kvalitativa data är det den starkt personliga involveringen och de fördjupade svaren från individer som försäkrar en tillräcklig nivå av validitet och reliabilitet. När det gäller validitet och reliabilitet vid intervjuer så är det viktigt att se på om frågorna verkligen mäter det som de är tänkta att mäta.

En vanlig orsak till att intervjuerna blir ogiltiga är att forskaren bär på fördomar. Cohen, Manion och Morrison (2007) anser att för att man ska kunna skapa en god validitet bör således forskaren minska mängden fördomar som är möjliga och ha ett så öppet sinne som möjligt. Att minska mängden fördomar man har eller bli fri från dem är inte så lätt, men genom att synliggöra de fördomar som finns och ha ett så öppet sinne som möjligt så behöver fördomar inte innebära något problem. På grund av synliggörandet av möjliga fördomar så har fallgropar kunnat undvikas i intervjuerna.

Denna undersökning har genomförts med en fenomenologisk forskningsansats. I fenomenologi så syftar man till att beskriva de psykologiska fenomen så som de upplevs (Langemar, 2008) och man har en teoretisk utgångspunkt som förespråkar att man studerar direkta erfarenheter där de har störst betydelse. Man anser att beteendet styrs av fenomenet, inte av extern, objektiv eller en fysiskt beskriven verklighet (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Det handlar om att försöka göra en så klar beskrivning av fenomenet som det bara är möjligt och då genom att studera det som framträder i människans medvetande (Stensmo, 2007). Kontexten och omgivningen får här en viktig betydelse för hur fenomenet artar sig. Det går aldrig att ta bort fenomenet från kontexten som det finns i utan man måste se till helheten.

I undersökningen så har det varit undersökningsdeltagarnas upplevelser om ledarskap och ett coachande förhållningssätt som har varit i fokus och är därmed också det fenomen som undersökts. Med bakgrund till detta är fenomenologi den ansats som kan ge det mest tillfredställande resultatet för undersökningen.

Intervjuerna som gjordes tog från 40 minuter till 90 minuter beroende på hur mycket som undersökningsdeltagaren hade att berätta. Intervjuerna ägde rum på undersökningsdeltagarnas kontor eller i ett enskilt samlingsrum som fanns på deras arbetsplats, beroende på vilket de själva valde. Intervjudeltagarna befann sig således i sin miljö och även i en ostörd sådan. Langemar (2008) menar att en ostörd och trygg miljö är att eftersträva och detta kan man åstadkomma genom att genomföra intervjuerna i intervjudeltagarens egen miljö.

Under intervjuerna så fanns en intervjumall till hjälp (se bilaga 1). Där berördes först berördes deras grundsyn på ledarskap och hur de såg på coaching. Ett coachande förhållningssätt i ledarskapet kom sen i fokus. Deras upplevelser och erfarenheter av ledarskap och coaching berördes också under intervjun, men även deras tankar om på vilket sätt ledare behöver kunskap om mänskliga beteenden. Vilka egenskaper som ledare behöver fanns även det med i intervjumallen.

Under intervjuerna var lyssnandet i centrum och även det som undersökningsdeltagarna hade att säga om de berörda områdena. Avbrott för följdfrågor skedde sällan och det är helt i enlighet med vad Kvale (1997, s. 126) menar med det ”fenomenologiska idealet”. Lyssnandet skedde utan förutfattade meningar och det tillät således undersökningsdeltagarna att prata lugnt och fritt utan tidspress samtidigt som det antecknades vad de sade. De fick en kort fråga som berörde ett ämne som fanns i intervjumallen. Ofta gavs följdfrågor när de fastnade, berörde något extra intressant eller när de inte uttryckte sig tillräckligt informativt. Intervjuerna styrdes av vad undersökningsdeltagarna hade att säga inom ramarna för intervjumallen.

I denna undersökning så har Vetenskaprådets forskningsetiska råd för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning följts. I enlighet med informationskravet så fick deltagarna reda på undersökningens syfte, vilken deras uppgift var och att det var frivilligt att delta i undersökningen. Vad det gäller samtyckeskravet så gav deltagarna sitt samtycke när intervjutiden bokades och de gått med på att delta i undersökningen. Alla deltagare garanterades konfidentialitet och fick reda på att inga namn eller organisatoriska tillhörigheter skulle nämnas. Ingen information som kan härledas till undersökningsdeltagarna kommer att förekomma. I enlighet med nyttjandekravet så har materialet behandlats konfidentiellt och förvarats så att ingen obehörig kunnat få del av det. Efter studiens färdigställande kommer uppsatsen att skickas till undersökningsdeltagarna för kännedom.

Analys

Analysarbetet hade ett induktivt förfaringsätt. Under intervjuerna gjordes noggranna anteckningar och direkt efter intervjuerna så skrevs anteckningarna om till en sammanhängande text som speglade det som varje undersökningsdeltagare hade berättat angående sina upplevelser kring det område som ligger till grund för syftet. Efter att anteckningarna skrivits om till en sammanhängande text och den texten kategoriserats, så jämfördes anteckningarna mot den kategoriserade texten för att säkerställa att inga egna tolkningar förekommit, utan att resultatet bara berör det som undersökningsdeltagarna sagt. För att vara extra noggrann så avslutades varje intervju med en genomgång av undersökningsdeltagarnas grundidéer och detta för att minska risken för att någonting missades eller tolkades fel.

När alla intervjuer genomförts och skrivits ned så delades varje undersökningsdeltagares upplevelser in i kategorier för att kunna möjliggöra en mer överskådlig bild av området som studeras. Detta bidrog till att ett säkerställande kunde göras om att alla intervjuer hade behandlat samma område. Efter denna kategorisering så lades de fyra intervjuerna ihop till en sammanhängande text som visar resultatet för undersökningen. Undersökningsdeltagarnas kategoriserade texter lades samman efter de kategoriseringar som gjorts och senare har detta bildat en sammanhängande text. Sammanläggningen underlättar förståelsen av resultatet då mycket av det som undersökningsdeltagarna sa, som handlade om samma sak och de liknande syn på området.

R e s u l t a t

Grundsyn på ledarskap

Ledarskap handlar om att förstå och utveckla relationer, det är inte bara relationen till andra som man behöver utveckla utan även relationen till sig själv. En ledare behöver ha kunskap om sitt eget beteende, alltså kunskap om sig själv. Man måste förstå sig själv för att kunna förstå andra. Den största skillnaden mellan ledare och medarbetare finns framförallt i det faktum att en ledare behöver leda sig själv och andra, medan medarbetare bara behöver leda sig själv. Att lära sig förstå andra kan man göra genom processinriktade samtal där reflektion kan leda till insikt, som i sin tur kan leda till ett nytt förhållningssätt.

Ledarskap handlar i grund och botten om att vara sig själv. Genom att upptäcka vem man är och lära sig om sig själv så kan man också utvecklas. Att lyssna på magkänslan kan vara en hjälp i ledarskapet för att kunna ta riktiga beslut, man kan inte alltid följa regelboken utan det är viktigt att också göra på sitt sätt och utmana sig själv i sitt ledarskap.

När man pratar om ledarskap så är det viktigt att göra skillnad på chef och ledare, för ledarskap handlar om tillit och chef är något man formellt blivit utsedd till. Tillit blir i sin tur något som man måste förtjäna. Då gäller det som ledare att vara ödmjuk och inte styra med hela handen.

Ett modernare synsätt på ledarskap handlar om att det som ledare är viktigt att vara en god lyssnare, vara ödmjuk och inse att man inte har alla svaren och därmed vara villig att ompröva saker. Ledarskapet vilar på att det är socialt förankrat och öppnar för initiativ från medarbetarnas håll. Ibland kan det för vissa personer innebära problem att inte bli tillsagd vad man ska göra och då kan friheten skapa problem.

Ledarskap är något som du förtjänar genom sättet att vara, du behöver kunna visa kunskap och ha mognad. Förståelse för människor och beteende är viktigt. Ledare behöver också kunna läsa sina medarbetare och hantera eventuella reaktioner hos dessa som kan uppkomma vid förändringsarbeten och här behöver en ledare ha kunskap om vilka påfrestningar detta kan skapa i organisationen. De behöver också kunna acceptera att man som chef inte har alla lösningar. Ledare måste förstå orsaken till handlingar som medarbetare gör och förstå att personens beteende kan bero på tidigare erfarenheter som denne bär med sig.

Det är viktigt att inte utöva ledarskapet genom att peka med hela handen och styra genom ordergivning, utan istället försöka bygga upp personerna. På det sättet så kan medarbetarna bli självständiga och inte speciellt detaljstyrda. Det är viktigt att medarbetare får lära sig själva, men att de har ett stöd på vägen som de kan diskutera och ventilerar med. Grunden ligger i att skapa en trygghet hos personerna och då vågar de göra fel.

Ett problem i ledarskapet kan vara att många ledare kan ha konflikter inom sig själva och inte riktigt veta vilket ben man ska stå på vid olika situationer. Detta blir ett

problem för ledarskapet och skapar ofta ångest, men något som blir tydligt i en sådan här situation är bristerna i att ledaren inte känner sig själv. När detta händer så kan det vara så att ledaren går från att vara stödjande mot medarbetarna till att vara auktoritär och detta kan då skapa förvirring hos medarbetarna.

En bra ledare behöver kunna bemästra olika ledarskapsstilar, för beroende på i vilket skede som en arbetsgrupp befinner sig så behöver de olika sorters ledarskap. Det gäller som ledare att ha en god människosyn och tro på kraften i människan. Medarbetarna blir och beter sig som man ser på dem. Ledaren bör ställa öppna och utvecklande frågor: Hur? Var? När? Det som ledaren bör kunna är att hitta människors drivkrafter och tro på det bästa i medarbetaren, då kommer den också att klara den av problemet.

Ett problem för en ledare kan vara medarbetare som har ett svart-vitt tänkande, vilket kommer att påverka omgivningen och de andra medarbetarna. Negativa personer är ett problem och de behöver identifieras för att kunna lösa problemet på ett bra sätt. Människan påverkas av allt som händer och här kan även det privata påverka jobbet. En medarbetare behöver känna att man blir lyssnad på och bekräftad och här har ledaren en viktig roll. När man pratar med medarbetare så behöver medarbetaren känna att ledaren har god integritet och att ledaren går att lita på.

Coachande ledarskap

Alla människor har lösningarna på sina egna problem. Detta gäller både medarbetare och ledare. Här gäller det att ställa de rätta frågorna så att individerna själva kan lösa sina problem. Man måste kunna hitta personen där den befinner sig och sen börja arbeta därifrån, detta kan skapa en utveckling hos individen. Ett sätt att hjälpa människor att hitta svaren själva är att man arbetar med oavslutade meningar och öppna frågor. Fråga individen hur man skulle kunna tänka på ett annat sätt och därmed få en annan lösning på problemet. Det handlar inte bara om tankar utan om känslor och beteende också och alla tre är viktiga komponenter för att öka medvetenheten om sig själv och andra. Genom att jobba med ett coachande ledarskap så kan man lära sig tänka på annat sätt och ändra sina tankar om sin egen situation, sitt beteende och sina känslor gentemot detta.

Ett coachande ledarskap baseras på god kommunikation och den är en viktig del av ledarskapet. Desto mer coachande ledaren är i sitt ledarskap, desto bättre resultat. Detta beror på att ledarskapet blir effektivare, det skapar en delaktighet och ger en mognare kommunikation mellan medlemmarna i organisationen.

Avvikande ledarskap ger ofta problem och ett coachande förhållningssätt möter därför ofta hinder som en del i det moderna ledarskapet. När man skapar ett förtroende så är det lätt att göra detta genom ett coachande förhållningssätt. Det gäller att bjuda på sig själv och då skapas det ingen misstro mellan individerna. Det gäller att vara ödmjuk och på så sätt så kan man hjälpa andra att växa. Man måste känna sig trygg för att kunna göra ett bra arbete. Genom ett coachande förhållningssätt så kan man skapa riktlinjer för vad som behöver göras och detta kan man visa genom handling eller med hjälp av dialog. Tanken kan lätt göra att vi styr in på ett spår som inte alltid är så bra för oss, men för att lyckas handlar det mycket om det mentala och där kan man med hjälp av coaching komma på ett bättre spår.

Coaching

I coaching behöver man ha ett mål, men om man jobbar med människor som har problem så är inte målet i huvudfokus utan det är att vara ett stöd och peppa. Om man jobbar med personer som är lite ”vilse” och inte är hela personer så behöver man jobba mer med ett relationsinriktat ledarskap istället för coaching som är mer målfokuserat.

Coaching passar inte alla och en viktig punkt att utgå från är att det är skillnad på människor som inte är hela och har större problem än vad coaching kan ge, och på dem som är hela och vill utvecklas mer. En människa som vill men inte vet hur eller någon som vill utvecklas, de kan båda må bra av coaching. De människor som har något i bagaget som inte är helt löst eller har andra problem bör vända sig till exempelvis en psykolog, inte någon som arbetar med coaching eller ledarskapsutveckling. Coaching kan först ha en effekt när en person är hel och mottaglig för det och redo att utvecklas.

När det gäller arbetsgrupper så behöver ledaren fungera som ett stöd för gruppen och ge gruppen support när de behöver feedback, både till individen och till gruppen. Att vara ledare kan ibland vara en ensam roll och då kan det vara skönt att få hjälp av någon utomstående, som till exempel en coach. Vilket innebär att coaching kan vara bra när det blir jobbigt för ledaren och för att ventileras problem som uppstår.

Ledares egenskaper

En av de viktigaste egenskaper som ledare bör ha är god självinsikt och självkänedom, men också att vara en bra lyssnare och en aktiv sådan. Ledaren behöver vara bra på att samtala och konversera med sina medarbetare. Att ha kunskap är viktigt för alla, men extra viktigt för en ledare. En ledare behöver ha förmågan att backa och kliva åt sidan när detta behövs, men även att kunna kliva fram när situationen kräver det. Därmed blir det viktigt för ledaren att vara flexibel i sitt sätt att leda. Andra förmågor och egenskaper som är bra för ledare är att vara lyhörd, empatisk, ha organisationsförmåga, vara handlingskraftig på en lagom nivå och vara lojal.

Att vara handlingskraftig ses ofta som en god egenskap hos ledare, men det är viktigt att det finns en god balans i handlingskraftigheten. Om man är för handlingskraftig och inte ger medarbetarna tid för reflektion så kan det vara mindre bra och därför måste man hitta en balans i sin handlingskraftighet.

En ledare behöver kunna stå ut med jobbiga saker för att komma vidare och komma stärkt ur situationen. Att kunna ge andra erkännande och ett värde som personer är också viktigt. En ledare behöver både kunna ge och ta feedback. Att vara ärlig och inge ett förtroende är även det något som en ledare behöver göra.

Att förstå hur människor fungerar på olika sätt kan vara en bra grund för en ledare. Att ha tålamod med vissa som inte tänker igenom allt innan de säger något och även att ha tålamod med dem som inte säger så mycket, visar att man har en förståelse för människan och hur denne fungerar, alltså att ha en god människokänedom blir viktigt för ledare. En ledare måste veta syftet med informationen eller kommunikationen som denne för ut, annars så kan det uppstå förvirring bland medarbetarna.

Genus och makt

I en organisation som fortfarande har en mestadels hierarkisk ordning, så kan det ofta vara lättare att vara man än att vara kvinna, detta på grund utav att ledaridealet är att vara man. Generellt sett så är det dock så att kvinnor har lättare att tänka parallellt och därmed borde det vara en fördel i en ledarskapsposition.

Vissa ledare kan använda sin makt genom att ha ett informationsövertag och sedan spela ut den informationen när det passar dem bäst. Ledaren behöver gå runt och prata med alla för att veta vad som pågår och då samlar ledaren på sig den information som behövs och vid möten kan denna information göra att ledaren kan skapa en osäkerhet hos personalen och på så sätt skapa kontroll på möten genom att utnyttja sin makt och sitt informationsövertag.

När vissa ledare får problem med samspelet på arbetsplatsen så kan det vara så att det kan bero på en osäkerhet på sig själv som ledare och detta blir tydligt när problem uppstår. Då kan det även vara så att man börjar använda sin maktposition eftersom man börjar känna sig osäker i den rådande situationen. Vid ett sådant här tillfälle så kan det vara "bagaget" och erfarenheterna som man bär med sig som ställer till det. Då blir det viktigt att undersöka orsaken till detta problem. Här kanske coaching inte skulle vara det bästa utan man behöver kanske gå djupare än så för att lösa problemet.

Exempel från verkligheten

Exempel 1: En arbetsgrupp hade en medarbetare som inte fungerade så bra i gruppen. Den kvinnliga ledaren tog tag i problemet och berättade detta för medarbetaren, att saker inte fungerade så bra och gav exempel på vad som inte fungerade. Medarbetaren blev väldigt tacksam då hon tidigare haft andra jobb men inte fått stanna kvar utan att få veta varför. Nu fick hon reda på hur hon uppfattades av andra och kunde därmed göra något åt det. Om man inte vet hur man uppfattas så är det svårt att ändra sig och då kan konstruktiv kritik vara bra.

Exempel 2: I ett andra samtal som en beteendevetare hade med en chef som gått in i väggen så märktes redan tydliga förändringar i tankar, beteende och känslor (efter att man vid första samtalet börjat jobba med detta). Han hade börjat tänka avdramatiserande och tänka efter två gånger innan han handlade. Hans tidigare tankesätt hade blivit som en negativ spiral som bara blev värre. När saker körde ihop sig så kunde saker gå sönder och han kände sig mindre intelligent för tankarna blev inte strukturerade och det ledde ofta till utbrott. Genom att börja analysera och försöka förstå orsakerna till hans beteende och tankar så förstod han att han genom att ändra sina tankar kunde få ett bättre resultat och också kunna bryta den negativa spiralen.

Exempel 3: Att ändra sitt sätt att arbeta är inte alltid det enklaste, men när man kommer tillbaka från utbrändhet så kan det vara nödvändigt. Vid ett sådant tillfälle kan det vara bra att vara coachande som ledare (eller medarbetare). En människa som kommer tillbaka från utbrändhet behöver hjälp med att begränsa sitt arbete. Då är det viktigt att skapa en relation till denna person, en relation som handlar om att ge och ta samt visa tillit och svagheter. Något som personen är duktig på kan det vara en idé att be personen

om hjälp med och sen något som ledaren är bra på kanske personen kan ta till sig, på detta sätt så kan man skapa ett utbyte genom vad som skulle kunna sägas vara ett coachande förhållningssätt.

D i s k u s s i o n

Syftet för undersökningen är att undersöka vilka upplevelser personer med beteendevetenskaplig utbildning har av ledarskap med ett coachande förhållningssätt, ett så kallat coachande ledarskap. Ur resultatet har det kunnat identifieras fem viktiga delar av ledarskapet. Det handlar om att först ha en grundsyn på ledarskap och veta vad coaching är. För att sen kunna förstå vad det coachande ledarskapet handlar om och hur man kan använda sig av det i arbetslivet. En viktig del i det coachade ledarskapet är att ha god emotionell intelligens och i alla sorters ledarskap så är alltid personlighet en betydelsefull faktor. Alla dessa delar bildar tillsammans ett gott ledarskap.

Ledarskapets förutsättningar har förändrats, det är inte längre en auktoritär ledare som pekar med hela handen som anses vara det som ger bäst resultat, i alla fall inte i form av trivsel hos medarbetarna. Ledarskapet handlar mer om de mänskliga relationerna och förståelse för mänskligt beteende. Resultatet av denna undersökning visar att personer med beteendevetenskaplig utbildning anser att förståelse för sig själv, sitt eget beteende, sina tankar och känslor är en viktig grund i ledarskapet. Om man inte förstår sig själv så är det svårt att förstå andra och om man inte kan leda sig själv så kan man heller inte leda andra på ett bra sätt. Det handlar inte om ett chefskap utan om ett ledarskap för att få ett bättre resultat.

Ledarens roll är inte bara att skapa ett gott resultat utan även att vara ett stöd för medarbetarna. Genom att ha ett coachande förhållningssätt i sitt ledarskap så kan ledaren så småningom skapa självgående medarbetare, för om ledaren tror att medarbetarna är duktiga och klarar av sitt arbete så växer de ofta med uppgiften. Precis som Whitmore (2002) menar så kan man genom att ha ett coachande ledarskap skapa mer ansvarstagande medarbetare och det kan i sin tur bidra till att de blir mer självgående. Medarbetare som är självgående behöver inte lika mycket av ledarens tid och det öppnar för att ledaren kan ägna sig åt saker andra saker som enbart denne kan utföra. Alltså kan ett coachande ledarskap också bli tidseffektivt.

Enligt undersökningsdeltagarna så handlar ledarskap om relationer, att vara sig själv, vara en god lyssnare, visa ödmjukhet, skapa trygghet på arbetsplatsen, ha en god människosyn och visa tillit. Allt detta handlar om beteendet och ett sätt att vara, vilket också ledarskap gör. Müllern och Elofsson (2006) anser att ledarskapet präglas av hur det sociala samspelet fungerar och då hamnar också relationerna i fokus.

Komplexiteten i ledarskapet är att det är människor det handlar om och mänskligt beteende är komplext för alla människor är olika. Eftersom alla människor är olika så blir det också svårt att förutse deras beteende, men genom att vara en god lyssnare och ställa effektfulla frågor, så kan man få reda på mycket om hur en person fungerar om man har kunskaper om mänskligt beteende.

Emotionell intelligens är något som behandlar mänskligt beteende och grunden är att ha kunskap om sig själv och hur man fungerar bra med andra (Berg, 2007). Resultatet av undersökningen visar att detta är något av det mest relevanta som undersökningsdeltagarna anser. Det återkommer i flera sammanhang och alltid betonas vikten av att känna sig själv för att kunna leda andra. Med den bakgrunden så är god emotionell intelligens grundläggande vid ett coachande ledarskap. För att kunna coacha något så behöver man kunna förstå hur personen fungerar för att kunna stötta och ställa frågor så att personen hittar lösningen själv. Om man inte skulle ha kunskap om hur personen fungerar så skulle det vara svårt att leda individen till en utveckling, för då handlar det mer om en gissning i att man gör rätt. Ett coachande ledarskap handlar om att ledaren arbetar tillsammans med medarbetaren och det blir ett samspel mellan dem där ledaren behöver ha kunskap om hur medarbetaren fungerar.

Det finns ingen mall som man kan stöpa en ledare efter, utan ledaren har alltid sin personliga stil och sin personlighet som är en del av ledarskapet. Resultatet visade att självinsikt och självkänedom är en av de viktigaste egenskaper som en ledare bör ha, vilket överensstämmer med vad Wales (2002) anser och hon menar även att självinsikt är något som är fundamentalt för personlig utveckling. Här kommer man återigen in på att kunskap om sig själv och sitt eget beteende är viktigt för att kunna leda andra och att förstå hur andra människor fungerar, om man inte har detta så kan det uppstå problem.

När ett coachande ledarskap används så kan det innebära problem om det sker i en organisation med medarbetare som är vana vid att bli tillsagda vad de ska göra och är vana vid ledare som pekar med hela handen. De är vana vid att få order om vad som ska göras och om en ledare istället ställer frågor till medarbetaren om vad denne tycker så kan det lätt uppstå problem. Om ledaren här har god emotionell intelligens så kan ledaren lösa problemet genom sin samarbetsförmåga och empati. Det handlar också om att man behöver ha förståelse för hur andra människor tänker och kunna sätta sig in i deras situation, sen agerar man utefter vad personen behöver. På samma sätt som en ledare för en grupp behöver kunna ändra sitt ledarskap utefter vad gruppen behöver så behöver också ledaren ändra sitt beteende utifrån vad medarbetaren behöver.

Något som alltid berörs när det gäller ledarskap är makt och genus. Vad det gäller genus så är det svårt att säga något definitivt eftersom de individuella skillnaderna kan vara lika stora inom samma kön som det kan vara mellan könen. Dock är makt något som en osäker ledare kan använda sig av i en pressad situation. En osäker ledare kanske skulle behöva stöd av en utomstående coach. Denna ledare har säkerligen inget coachande ledarskap eftersom han eller hon inte känner sig trygg i en pressad situation, vilket en coachande ledare skulle vara.

I exempel ett från resultatet så är det en medarbetare som inte fungerar i gruppen och har aldrig förstått varför. När ledaren för gruppen på ett konstruktivt sätt berättar för henne varför det inte fungerar så blir hon tacksam. Om man inte förstår varför man inte fungerar bra i en grupp så kan det vara svårt att göra något åt problemet och då kommer troligtvis bara negativa tankar fram. I detta fall så tog ledaren tag i problemet och sopade det inte bara under mattan som personens tidigare chefer hade gjort. Att ta tag i sådana här saker är viktigt, ledaren behöver vara ett stöd och en coach för medarbetarna.

Om saker inte fungerar som de ska så är det extra viktigt att lösa problemen. Om ledaren här inte hade varit trygg i sig själv så hade hon säkert inte vågat ta tag i det utan låtit det vara och avskedat personen istället.

Exempel två i resultatet handlar om en ledare som gått in i väggen och försöker komma tillbaka. Här är det då chefen som behöver en coach för att ändra sitt tankemönster och beteende. För att göra detta så har han besökt en person med beteendevetenskaplig utbildning som då har fungerat som hans coach. Denna ledare har säkert inte haft så stor självkänedom tidigare och inte heller haft så stor insikt i sitt eget beteende och hur han uppfattas av andra. Genom att få hjälp och prata om detta så har han skapat verktyg för att kunna agera på ett bättre sätt när problem uppstår. Berg (2007) menar att även om alla människor har stora resurser inom sig så kan man behöva hjälp att nå sin fulla potential. Genom att prata med någon som kan hjälpa en att ändra tankar och beteende kan vara väldigt givande och denna ledare hade redan till andra träffen med sin ”coach” börjat tänka på annat sätt och var mer medveten om sitt beteende.

I exempel tre i resultatet är det en medarbetare som kommit tillbaka från utbrändhet och då behöver hon stöd och hjälp för att inte hamna där igen. Stödet kommer framförallt genom att visa tillit och att som kollega även kunna visa sina svagheter. Genom att visa sina svagheter för henne så kan hon hjälpa till och känna sig trygg och uppskattad, men även att hon känner sig behövd. Som kollega kan man också hjälpa till så att hon inte hamnar där igen, utan hjälper henne att begränsa sitt arbete. För att kunna göra detta som kollega så behöver man ha god emotionell intelligens, förutom att man behöver kunskap om sig själv så behöver man veta hur man bäst kan hjälpa andra att lyckas (Berg, 2007).

Med dessa tre exempel från verkligheten så kan man se vikten av att kunna läsa människor, coacha dem framåt men även vikten av att vara ett stöd för andra människor. Alla människor kan inte på egen hand utveckla sin fulla potential, men med stöd till exempel i form av ett coachande ledarskap så kan man komma ganska långt i sin utveckling. Whitmore (2002) menar att när ledaren coachar sina medarbetare så börjar de utvecklas och ta på sig mer ansvar. Den individuella utveckling som personerna i dessa tre exempel visar är ett tydligt exempel på kraften i ett coachande förhållningssätt.

Tillförlitlighet

När det gäller tillförlitligheten i undersökningen så kan det vara bra att se på undersökningen validitet och reliabilitet. I kvalitativ metod skiljer sig dessa begrepp något från kvantitativ metod.

Validitet är en viktig nyckel till effektiv forskning. I kvalitativa data kan validiteten gälla ärligheten, djupet och rikhaltigheten i omfattningen av data som samlas in (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Validiteten handlar helt enkelt om undersökningen vetenskapliga värde (Langemar, 2008). Undersökningen område, det coachande ledarskapet, är ett ganska så litet forskningsområde och där kan undersökningen vara av betydelse. Validiteten påverkas också av djupet och här har undersökningen uppfyllt syftet med att på ett övergripande sätt undersöka upplevelserna som personer med beteendevetenskaplig utbildning har angående detta ledarskap.

Som forskare är man en del av den värld som man undersöker och man kan inte vara helt objektiv vad det gäller den, därför är andra människors perspektiv lika värdefulla som våra egna och uppgiften som forskare är att blottlägga dessa perspektiv (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Objektiviteten är det svårt att påverka direkt men genom att vara medveten om sina eventuella fördomar och förväntningar så kan detta medverka till att objektiviteten inte påverkas nämnvärt och därmed inte påverkar resultatet.

Reliabilitet i kvalitativ forskning innebär inte samma sak som det innebär i kvantitativ. I kvalitativ forskning så innebär reliabilitet pålitlighet, följdriktighet och att det går att göra samma undersökning över tid, med hjälp av samma instrument och samma målgrupp och då få ett likvärdigt resultat (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Genom att alla delar av undersökningens tillvägagångssätt har redovisats så ska undersökningen kunna genomföras av någon annan forskare och få ett likvärdigt resultat. Därmed är tillförlitligheten för undersökningen god.

Vad det gäller tillförlitligheten i form av empirisk förankring så kan vissa tvivel föreligga på målgruppen. Att en person med beteendevetenskaplig utbildning intervjuar personer med liknande utbildning kan innebära att det blir en rundgång av termer och synsätt. Undersökningsdeltagarna har dock många år i arbetslivet med praktisk erfarenhet och under denna tid så har även detta format deras synsätt. De är således inte bara präglade av skolboksexempel och det gör undersökningen intressant. Syftet med undersökningen var att på ett övergripande sätt undersöka hur personer med beteendevetenskaplig utbildning upplever att ett coachande ledarskap fungerar i arbetslivet och detta har framkommit ur resultatet. Termen emotionell intelligens nämnde aldrig undersökningsdeltagarna utan genom analysen framkom det att det var emotionell intelligens som de avsåg.

Kritik mot det coachande ledarskapet

Den kritik som kan förekomma mot ett coachande ledarskap skulle kunna vara att det är tidskrävande att bygga upp alla relationer och att man bara fokuserar på individen och inte resultaten för organisationen. Detta stämmer inte riktigt, för även om det coachande ledarskapet bygger på att relationerna mellan ledare och medarbetare är ett givande och ett tagande, så innebär inte det att tiden man spenderar för att hjälpa medarbetaren att utvecklas går förlorad. Det är snarare tvärtom. Den tid man spenderar med medarbetare och hjälper dem att hitta lösningarna på deras egna problem är en god investering. När de väl lärt sig hur de ska lösa problemen så kommer de att ha nytta av det i framtiden när liknade problem dyker upp och då behöver de inte fråga ledaren alls. Detta frigör så småningom tid för ledaren att sköta uppgifter som endast han eller hon kan sköta.

I det coachande ledarskapet så är det relationerna som är i fokus, men resultaten glöms inte bort. När relationen mellan ledare och medarbetare fungerar bra och medarbetaren är mer självgående så kommer resultaten av sig själva. Medarbetaren vet sitt ansvarsområde och tar även ansvar för det och på så sätt så påverkar det resultaten och ledaren behöver inte se till medarbetaren hela tiden. Precis som Müllern och Elofsson (2006) menar så är dagens ledarskap en demokratisk relation mellan ledare och medarbetare, samma som det coachande ledarskapet har i fokus.

Slutsats

Ledarskap är ett komplext område eftersom det handlar om människor och deras relationer. Det finns aldrig någon mall eller några genvägar för att skapa en god relation mellan ledare och medarbetare utan det krävs kunskap för att den ska fungera. Kunskap om sig själv som ledare behövs för att man ska kunna leda andra. Om man inte förstår sitt eget beteende så kan man inte heller förstå andras.

Resultatet av undersökningen visar att personer med beteendevetenskaplig utbildning värderar ett coachande ledarskap som något bra och grundläggande i ett gott ledarskap. Det är självinsikten, att vara en god lyssnare, ett stöd och att ha relationerna i fokus som de värderar högst i ledarskapet, precis det som ett coachande ledarskap står för.

För att öka förståelsen för vad det coachande ledarskapet handlar om så spelar emotionell intelligens en viktig roll. Den emotionella intelligensen talar för självinsikt, självkänedom, empati och social förmåga, precis det som behövs hos ledaren för att kunna vara en coachande ledare. Även dessa förmågor var grundläggande för undersökningsdeltagarna även om de inte benämnde dem som emotionell intelligens.

Det har inte bedrivits så mycket forskning på det coachande ledarskapet och effekterna av det. Något som man skulle kunna undersöka vidare är vilken skillnad som kan finnas mellan ett coachande ledarskap och ett mer allmänt ledarskap. Då skulle det nog vara mest intressant att undersöka hur medarbetarna upplever ledarskapet, men även vilka skillnader som man kan se i effektivitet och resultat.

R e f e r e n s e r

- Berg, E. M. (2007). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2002). *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur.
- Bjerkeseeth, P. A. (1990). *Ledarskap och självinsikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Storbritannien: Taylor & Francis Ltd.
- Goleman, D. (2005). *Känslans intelligens: om att utveckla vår emotionella kapacitet för ett tryggare och mänskligare samhälle*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! [Elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 1, s. 78-90.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- McCormick, I. & Burch, G. St J. (2008). Personality-focused coaching for leadership development. [Elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 3, s. 267-278.
- Müllern, T. & Elofsson, A. (2006). *Den karismatiska chefen – en bok om att utveckla det egna ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Nyman, M. & Thach, L. (2002). *Coaching: a leadership development option*. Kalifornien: Supervision. [Elektronisk version].
- Passer, M. W. & Smith, R. E. (2006). *Psychology: The science of mind and behaviour*. 3. ed. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Petersson, Lina (2008). *Coaching – En trend eller nödvändighet I arbetslivet?* Opublicerat arbete. Blekinge Tekniska Högskola, Sektionen för Management.
- Rogers, J. (2008). *Coaching skills: A handbook*. 2:a upplagan. Storbritannien: McGraw Hill Open University Press.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk]. Hämtad 16 maj 2009, från <http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>.

Wales, S. (2002). Why Coaching? [Elektronisk version]. *Journal of Change Management*, 3:3, s. 275-282.

Whitmore, J. (2002). *Nya Coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books.

B i l a g a 1

Intervjumall

- Hur jobbar du med ledarskap och coaching?
- Hur ser du på ledarskap?
- På vilket sätt kan coaching och ett coachande förhållningssätt vara en del av ledarskapet?
- Vilka skillnader kan du se på dina kunder beroende från vilken typ av organisation de kommer från?
- Vad för kunskaper behöver en ledare ha kunskap om människors beteende och hur människor fungerar?
- Finns det några personliga egenskaper som har betydelse för ledarskapet?
- Hur kan ett coachande förhållningssätt i sitt ledarskap ha någon betydelse för framgången?

Fokus på.

Ledares beteende i sin yrkesroll

Hur ledare kan använda ett coachande förhållningssätt i ledarskapet

I vilken utsträckning som ett coachande förhållningssätt används i ledarskapet

Vad beteendevetarens roll har i ledarens utveckling