



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats, 10 poäng

Ht - 2005

Medarbetarcoachning som ledarskapsstil

– *en fallstudie av Nordea*

Handledare:
Robert Wenglén

Författare:
Charlotte Hellberg
Mikael Johansson
Elizabeth Smolak

Sammanfattning

- Titel:** Medarbetarcoachning som ledarskapsstil – en fallstudie av Nordea
- Seminariedatum:** 20060130
- Kurs:** FEK591, Magisterseminarium, Företagsekonomi, 10 poäng
- Författare:** Charlotte Hellberg, Mikael Johansson och Elizabeth Smolak
- Handledare:** Robert Wenglén
- Nyckelord:** coachning, medarbetare, utveckling, motivation, ledarskap
- Syfte:** Bidra till en förståelse för coachning som ledarskapsfenomen, genom att komplettera dagens coachningslitteratur med att undersöka medarbetarnas åsikter.
- Metod:** Denna uppsats antar ett hermeneutiskt synsätt, där en kvalitativ metod har använts. Vidare tillämpas en abduktiv ansats, då material från Nordea studerades innan intervjuerna genomfördes. Med hjälp av intervjuer och dokumentstudier har det empiriska materialet insamlats.
- Teoretiska perspektiv:** De teoretiska perspektiven utgår ifrån teorier rörande ledarskap samt teser om coachning. Ledarskapsteorierna avser att ge en bredare kunskap om ledarskap. Vidare behandlas uppfattningar om coachning där ledarskapsstilen beskrivs med hjälp av dess utveckling inom näringslivet samt syfte.
- Empiri:** Materialet baseras på dokumentstudier samt tio intervjuer med medarbetare inom Nordea utan personalansvar. Först presenteras en sammanfattning av Nordeas säljledningsstöd, vilken pekar på hur coachning används i praktiken. Sedan presenteras resultatet av de intervjusvar som erhållits. Dessa förväntas ge läsaren en inblick i hur medarbetare uppfattar ledarskap och coachning.
- Slutsatser:** Med avseende på uppsatsens syfte, utmynnar vår summering i tre olika slutsatser: 1) I coachning är det fortfarande ledaren som ger order till medarbetaren, skillnaden mot ett rationalistiskt ledarskap är att ledaren använder sig av coachningens verktyg. Detta leder till att medarbetaren *tror* att det är denne som tar besluten själv. 2) Coachningens innehåll är inte lika viktigt som det faktum att medarbetarna uppmärksammas, vilket sker via coachningssamtalet. 3) Coachningens positiva aura ger coachen ett ökat handlingsutrymme då denne i högre utsträckning kan prova nya sätt att vinna framgång.

Abstract

- Title:** Employee coaching as a leadership style – a case study of Nordea
- Seminar date:** 20050130
- Course:** Master thesis in Business Administration, Major in Organizational studies, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Charlotte Hellberg, Mikael Johansson and Elizabeth Smolak
- Advisor:** Robert Wenglén
- Key words:** Coaching, Employee, Motivation, Development, Leadership
- Purpose:** The purpose is to contribute to an understanding for the leadership phenomenon coaching through a study from the employees view.
- Methodology:** We have conducted a qualitative empirical study with the purpose to explore coaching using an abductive perspective. The empirical study consists of document research and qualitative semi-structured interviews.
- Theoretical perspectives:** Two perspectives have been used during the study. The first perspective focuses on leadership theories and their complexity. The second perspective presents coaching based on the writer's experience.
- Empirical foundations:** Through document research and ten interviews with employees, views of practical coaching have been presented.
- Conclusions:** The study has resulted in three different conclusions:
1. Coaching is still managed by the leader. But the leader has found a new way to conduct this with the help from coaching and its tools. This results in the employees believing, that the decision is his or her own.
 2. The content of coaching is not important in the same way as the fact that the employee is getting attention. The attention is conducted through the coaching conversation.
 3. The positive aura of coaching gives the coach an increased space of action, which make it easier for the coach to succeed.

Förord

Vi vill inleda med att tacka de personer som vi har intervjuat inom Nordea, vilka ställt upp med sin tid och öppenhet berättat om sina erfarenheter. Dessa insatser hjälpte oss att studera ett något utforskat område.

Vi vill rikta ett speciellt tack till två personer på Nordea som varit extra viktiga för tillkomsten av denna uppsats. Eva Borg hjälpte oss med inledande kontakter och öppnade därmed upp för oss att göra en fallstudie på Nordea. Vi vill även tacka Arne Bernroth för det inledande mötet som gjorde det möjligt för oss att utveckla vår idé samt möjliggjort för oss att studera interna dokument.

Vidare vill vi tacka vår handledare Robert Wenglén för intressant, saklig kritik som givit oss värdefulla implikationer gällande arbetet och processen.

Charlotte Hellberg

Mikael Johansson

Elizabeth Smolak

Lund, 20050119

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 BAKGRUND	8
1.1.1 PROBLEMDISKUSSION	10
1.1.2 SYFTE	11
1.2 DEFINITIONER	11
1.3 UPPSATSENS DISPOSITION	12
2. Metod	13
2.1 FORSKNINGSAKSATS	13
2.1.1 HERMENEUTISK VETENSKAPSTEORI	14
2.2 HUR HAR VI GJORT?	16
2.2.1 FALLSTUDIE	17
2.2.1.1 <i>Företagspresentation</i>	18
2.3 EMPIRISK INSAMLINGSTEKNIK	19
2.3.1 DOKUMENT SOM DATAKÄLLA	19
2.3.2 DEN KVALITATIVA FORSKNINGSSINTERVJUN	20
2.3.2.1 <i>Intervjuobjekt</i>	22
2.4 BEARBETNING AV INTERVJUMATERIAL	22
2.4.1 FRAMSTÄLLNINGSSTRATEGI	23
2.5 REFLEKTIONER	23
3. Uppfattningar om ledarskap	26
3.1 DOKTRINSKIFTET	26
3.2 VAD GÖR EGENTLIGEN EN LEDARE?	27
3.2.1 OLIKA TYPER AV KOMPETENS	28
3.2.2 UPPMÄRKSAMHETENS PÅVERKAN	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
3.2.3 VIKTEN AV INFORMELLA SAMTAL	29
3.3 LEDARSKAPETS KOMPLEXITET	30
3.3.1 DEN TVINGANDE LEDARSTILEN	31
3.3.2 DEN AUKTORITÄRA LEDARSTILEN	32
3.3.3 DEN RELATIONSINRIKTADE LEDARSTILEN	32
3.3.4 DEN DEMOKRATISKE LEDARSTILEN	32
3.3.5 DEN TEMPOSÄTTANDE LEDARSTILEN	33
3.3.6 DEN COACHANDE LEDARSTILEN	33
3.3.7 HUR KAN LEDAREN HANTERA DESSA STILAR?	34
3.5 LEDARSKAPSTEORIERNAS IMPLIKATIONER	34

4. Uppfattningar om coachning	35
4.1 BAKGRUND	35
4.2 VAD ÄR COACHNING?	35
4.3 COACHNINGENS UTVECKLING INOM NÄRINGSLIVET	37
4.4 COACHNINGENS SYFTE	38
4.4.1 MEDVETENHET	38
4.4.2 ANSVAR	39
4.4.3 HINDERELIMINERING	40
4.4.4 STÖD	40
4.4.5 RESULTAT	40
4.5 COACHNINGSLITTERATURENS IMPLIKATIONER	41
5. Nordeas säljledningsstöd	42
5.1 LÅSA UPP DÖRREN	42
5.2 MEDARBETARENS ANSVAR	43
5.3 UPPMUNTRA TILL NYTÄNKANDE	44
5.3.1 COACHNING ÄR INTE ALLTID TILLRÄCKLIG	44
5.4 OLIKA SORTERS STÖD	45
5.5 HUR UPPNÅS RESULTAT?	46
5.6 SÄLJLEDNINGSTÖDETS IMPLIKATIONER	46
6. Röster från coachningens ”verklighet”	47
6.1 DE NIO OLIKA ROLLERNA	47
6.1.1 MÄNNISKOKÄNNAREN	47
6.1.2 BEKRÄFTAREN	48
6.1.3 KRITIKERN	50
6.1.4 KONTROLLANTEN	51
6.1.5 DELEGERAREN	52
6.1.6 UTBILDNINGSKONSULTEN	53
6.1.7 DEN TILLGÄNGLIGE	54
6.1.8 ARBETSUPPGIFTSEXPERTEN	55
6.1.9 ENTUSIASTEN	56
6.2 TILLFREDSSTÄLLDA MEDARBETARE	57
6.3 SAMMANFATTNING	59
7. Analys	62
7.1 EN JÄMFÖRELSE MELLAN COACHNING OCH SÄLJLEDNING	62
7.2 STUDIENS SÄRDRAG	64
7.2.1 INDIVIDENS MOTIV	64
7.2.2 ANSVARETS FÖRSKJUTNING	66
7.2.3 LEDARENS BALANSGÅNG	67
7.2.4 SOCIAL KOMPETENS	68
7.2.5 MÄNSKLIGA BEHOV	70
7.2.6 COACHNINGENS AURA	72
7.2.7 AVSLUTANDE DISKUSSION	73

8. Slutsatser	75
8.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	76
Källförteckning	77
Figurförteckning	
Figur 1. Disposition	12
Figur 2. Uppsatsens vetenskapliga metod	13
Figur 3. Hur vi skapar en förståelse av coachning	15
Tabell 1. De 27 olika rollerna	31
Tabell 2. Två former av återkoppling	36
Tabell 3. Jämförelser	62
Figur 4. Rollskalan	71
Tabell 4. Vår bild av coachningens dimensioner	74
Bilaga 1: Intervjuguide	79

1. Inledning

I detta avsnitt kommer läsaren att ges en inblick i de tankar som legat till grund för valet av undersökningsområde i denna uppsats. Den bakgrund som presenteras kommer att leda fram till uppsatsens problemformulering och syfte. Avsnittet avslutas med ett antal begreppsdefinitioner samt en disposition.

1.1 Bakgrund

Komplexiteten i arbetsuppgifterna har gradvis skruvats upp sedan de klassiska managementteoretikerna formulerade sina teorier. I början på 1900-talet var arbetarna utbytbara, produktionen skedde mekaniskt och produkterna var möjliga att kontrollera. I slutet av 1920-talet gjordes en undersökning, ledd av Elton Mayo, vilken kom att kallas för Hawthorne-effekten - en undersökning som kom att få en påverkan på ledarskapets människosyn. Efter att ha undersökt två grupper av arbetare visade det sig att deras produktivitet ökade i samband med att ljusstyrkan i arbetslokalen reglerades mellan ”stark” och ”svag”. Även förändringar i arbetarnas lön, arbetstid och lediga dagar hade en ökad effekt på produktiviteten. Varför dessa förändringar ledde till ökad produktivitet var till en början ett mysterium för forskarna. Detta då det bland annat var något som skilde sig från det Tayloristiska synsättet, vilket byggde på att medarbetarens arbetsprestationer främst ökade utifrån den finansiella belöning som erbjöds (Frederick, 2001).

Anledningen till arbetarnas produktivetsökning visade sig, enligt Mayos undersökning, bero på att individerna i gruppen kände sig *uppmärksammade* då de valts ut som undersökningsobjekt. Undersökningens resultat var således att arbetarna kände att någon brydde sig om dem, vilket hade en direkt positiv effekt på produktiviteten. På grund av denna omtanke, kunde medarbetarna bortse från de försämrade arbetsförhållandena (ibid.). Dagens förhållanden är de omvända, med höga krav på medarbetarens kompetens, gruppbaserat arbete och decentralisering. Ledarskapet handlar om att få tillåtelse att leda, att åtnjuta ett förtroende ifrån ”de underställda”. Ledaren måste således inse att det inte bara är denne själv som kan påverka, utan även låta sig bli påverkad av medarbetarna (Ekman 2004).

I takt med den ökade konkurrensen i samhället ställs högre krav på flexibilitet hos organisationer. Samtidigt har teknisk utveckling och förändrade värderingar blivit allt viktigare, vilket har medfört ett ökat behov av kunskapsintensiva företag. En konsekvens av detta har blivit att humankapitalet fått en större betydelse i förhållande till realkapitalet.

Således har det blivit allt viktigare för organisationer att fokusera på individen och dennes kunskap, kompetens och vilja - istället för att enbart se till hennes ekonomiska motiv. Individens arbete behöver bli mer självständigt och det krävs att detta arbete följer organisationens grundläggande normer och värderingar, vilket ställer högre krav på lärande och utveckling inom arbetets ramar (Beckérus & Edström, 1988).

I och med denna utveckling har en förändrad syn på ledarskapet genererats, som för att anpassa sig till dagens omständigheter, förflyttat sig från detaljerad styrning med direktiv och instruktioner, till ett konsultativt ledarskap. Ett sådant ledarskap använder sig inte av system och rutiner för att ge direktiv, utan dessa vanor fungerar i stället som grova ramar för organisationen. Ett vägledande och förståelsebaserat synsätt är här centralt. Då detta till största del är en mänsklig utveckling har denna inte bara berört ledarskapets roll, utan även påverkat medarbetaren. Medarbetarens värderingar förändras till att i allt högre grad handla om större självständighet, där denne skall ges en chans att utvecklas både professionellt och individuellt (Sandberg & Targama, 1998). Detta tror vi leder till att nya krav ställs på organisationer, då ledarskapets värderingar i så stor utsträckning som möjligt, bör matchas med medarbetarnas perspektiv.

Sedan ledarskapet fokuserats på individuella aspekter, har det genom åren framkommit olika teorier om ledarskapsstilar som redogjort för hur man som ledare på ”bästa sätt” kan stimulera individen i det dagliga arbetet. Dessa olika teorier har främst tagit utgångspunkt i ett ledarperspektiv där fokus på den enskilde medarbetaren varit mindre omskrivet. En ledarstil som tagit sin utgångspunkt i individen och som fått mycket uppmärksamhet i näringslivet de senaste åren, är coaching¹. Denna ledarstils förståelse har sina rötter i idrottsvärlden (Stelter 2003) och nådde näringslivet under 1980-talet i Seattle, USA. Mannen som låg bakom detta var den finansielle rådgivaren Thomas J. Leonard, som upptäckte att ”livsplanering”, var det klienterna egentligen behövde (Gjerde, 2004). Enligt Stelter (2003) gick coachingen dock under detta decennium in i sin andra fas, då han menar att utvecklingen startade redan på 1970-talets i USA. Oenigheten om hur coachingens historia ser ut återspeglas även i hur denna ledarstil bör praktiseras för att nå goda resultat.

Olika typer av företag har påverkats av den utveckling som beskrivits ovan och den sektor inom näringslivet som vi intresserat oss för, banknäringen, är inget undantag. Från att ha varit en ordermottagande sektor har bankväsendet i dag blivit en tjänsteproducerande verksamhet där exempelvis nya produkter ständigt utvecklas för att kunna attrahera nya

¹ Den litteratur som behandlar denna ledarstil talar uteslutande om *coaching*, men då substantiv till verb i svenskan normalt bildas med hjälp av -ning, t.ex. löpa – löpning, använder vi *coachning*. Vi väljer att inte översätta detta begrepp, då exempelvis svenska språknämnden benämner en coach som tränare, instruktör eller lagledare – något som inte stämmer överens med vår definition. Se denna i avsnitt 1.4 Definitioner

kunder. Medarbetarna och deras beteende har därmed även fått en större roll i verksamheten, då det i hög grad är de som skall sälja dessa produkter. Detta har gjort att vi, med ledarskapet i fokus, intresserat oss för coachning och hur det upplevs, för att kunna förstå detta fenomen. För att kunna undersöka detta har vi i denna uppsats gjort en fallstudie, på Nordea - en bank som förändrat sitt ledarskap, vilket vi återkommer till i avsnitt 2.2.1.1.

1.1.1 Problemdiskussion

Berg (2004) menar att coachning har blivit en trend i dagens samhälle, där det ofta benämns i samband med ledarskapsutveckling. Detta har bland annat medfört att litteratur om coachning blivit allt vanligare i bokhyllorna hos boklådor och bibliotek. Den mångfald av beskrivningar av coachning som presenterats, ger läsaren en rad olika valmöjligheter i fråga om förståelse och tolkningsmöjligheter. På grund av detta ser vi en problematik i att överföra coachning till praktiken. Tillämpningen handlar således om att lyckas kombinera de olika lösningar som föreslås, till ett i praktiken fungerande ledarskap.

Då coachning blivit allt vanligare i näringslivets ledarskapssammanhang är det flera människor som även har erfarenhet av detta från idrottens värld. Kan två skilda verksamheter, med olika mål och visioner, använda sig av en liknande form av ledarskap?

Som nämnts i bakgrundsbeskrivningen, har det blivit allt viktigare för organisationer att fokusera på individen och dennes kunskap, kompetens och vilja. Detta anser vi även innebära högre krav på den ledare som har personalansvar. I och med en sådan utveckling ser vi en viss problematik i ledarens uppgifter, då denne ska förvalta och tillgodose den individuella medarbetarens behov. Dagens ledarskap har därmed fått en allt mer komplex karaktär och ledaren har inte längre ensamrätt när det handlar om att designa och kontrollera verksamheten (Arvonen, 1989). Problematiken för dagens ledare grundar sig i den mångfald som vi diskuterat, som leder till att vägen till målet långt ifrån är självklar. Således tvingas ledaren ta hänsyn till flera olika beslutsalternativ, vilka uppstår på grund av de individuella värderingar som existerar i en organisation.

Vi tror att ett konsultativt ledarskap i form av coachning, förutsätter en stark drivkraft och vilja att utvecklas hos den individuella medarbetaren. Dessutom tror vi att man tar för givet att medarbetaren besitter en ovilja att bli styrd samt att de kräver ett större ansvar. Problematiken ligger således i om det verkligen är på det sättet som medarbetarna vill bli ledda. Kan detta avspeglas i den uppfattning som medarbetarna har om olika ledarstilar?

Om coachning är en ledarstil som tar sin utgångspunkt i individen, undrar vi hur denna utgångspunkt kommer till uttryck och hur detta uppfattas av medarbetare. Uppsatsens forskningsfråga lyder således: Hur kan coachning motsvara medarbetarens eget behov? Frågan syftar till att täppa till den kunskapslucka som just nu råder i coachningslitteraturen och som endast utgår ifrån coachens synvinkel.

1.1.2 Syfte

Efter ovanstående problemdiskussion kan vi konstatera att denna uppsats syftar till att:

- Bidra till en förståelse för coachning som ledarskapsfenomen, genom att komplettera dagens coachningslitteratur med att undersöka medarbetarnas åsikter.

1.2 Definitioner

Eftersom *ledarskap* är ett återkommande begrepp i denna uppsats väljer vi att definiera det nedan. Enligt Yukl (2002) finns många försök att definiera ledarskap och det finns enighet om att begreppet innehåller: *antagandet att det finns en avsikt ifrån en person att påverka, guida och strukturera individer att utforma aktiviteter och relationer i en organisation.* Denna definition har vi själva konstruerat med inspiration av Yukl (2002).

Begreppet coachning har vi i litteraturen funnit ett flertal definitioner på. Vi har dock valt att använda oss av ett samlat antagande, för att således inte begränsa oss till att endast fastställa begreppet utifrån en författare. Begreppet definieras enligt oss som att: *stödja, utmana, och vägleda, vilket genom samtal och feedback kan frigöra en människas potential och hjälpa denne att nå sina mål på egen hand.* Denna definition har vi själva konstruerat med inspiration av Berg (2004), Whitmore i Stelter (2003) och Gåserud (2001).

Genomgående kommer mellanledare inom Nordea att benämnas som *säljledare* och *ledare*. De individer som inte besitter personalansvar benämns synonymt som *säljare* samt *medarbetare*. Detta då vårt fallföretag, Nordea, använder dessa benämningar i sitt säljledningsstöd. *Säljare* är alla medarbetare som har direktkontakt med kunder eller är involverade i försäljningsprocessen för att ge kunden rådgivning eller påverkar finansiella val.

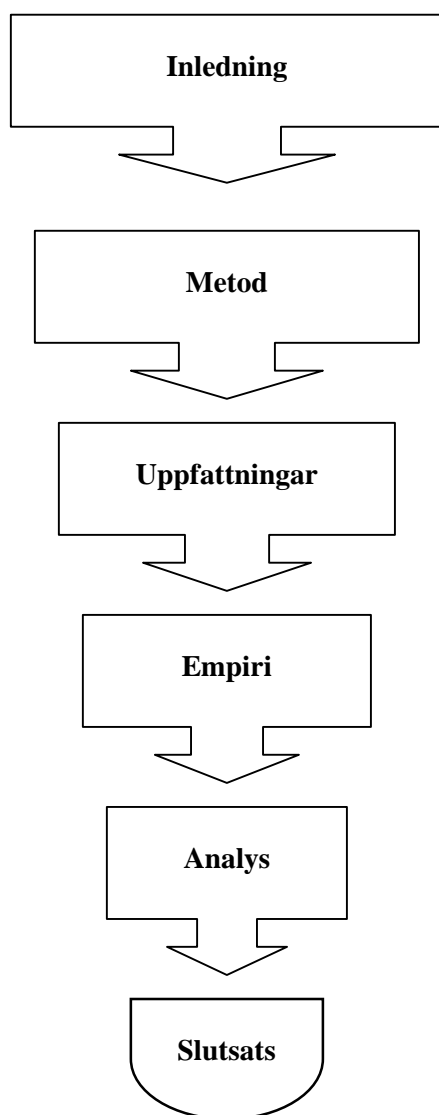
Då den litteratur som vi har studerat om coachning har tveksamma vetenskapliga grunder, något vi kommer att återkomma till, har vi inte velat benämna denna för ”teori”. Detta då vi

inte anser det vara någon teori i den bemärkelsen. Vi kommer istället att benämna detta för ”teser”.

1.3 Uppsatsens disposition

För att förklara hur uppsatsens olika delar kan kopplas samman, har vi nedan utformat en figur som visar detta. Denna figur syftar till att förenkla uppsatsens struktur för läsaren och därmed göra läsandet intressant.

Figur 1. Disposition



Kapitel 1: Detta just avslutade kapitel, avsåg att ge läsaren en introduktion till coachning och dess utveckling vilket presenterades i bakgrundsbeskrivningen. Denna följdes av en problemdiskussion som utmynnade i uppsatsens syfte. Slutligen definierades uppsatsens centrala begrepp.

Kapitel 2: I detta kapitel presenteras uppsatsens forskningsansats och metodik. Detta ligger till grund för en redogörelse av undersökningens datainsamling. Kapitlet avslutas med reflektioner över uppsatsen.

Kapitel 3 & 4: Här teoretiserar vi över begreppen ledarskap och coachning. Genom att beskriva dessa ämnen får läsaren bland annat en insyn i ledarskapets delar som kan ge en förståelse för bland annat ledarskapets utveckling och komplexitet. Detta leder oss vidare in på coachningens historik, tillämpning och syften.

Kapitel 5 & 6: I dessa kapitel beskrivs Nordeas säljledningsstöd samt en redogörelse för de röster, vilka befinner sig i den verklighet där coachning praktiseras. Detta sker med hjälp av en empirinära och primärtolkad metod.

Kapitel 7: Teorin och empirin kommer i detta kapitel att diskuteras med hjälp av våra egna tankar kring detta. Analysen syftar till att, inte bara jämföra de huvudpunkter som framkommit, utan även försöka lyfta dessa resonemang.

Kapitel 8: I detta kapitel kommer studiens syfte att besvaras. De konklusioner som blivit följden av de vägval som gjorts i analysen, presenteras.

Källa: egen konstruktion

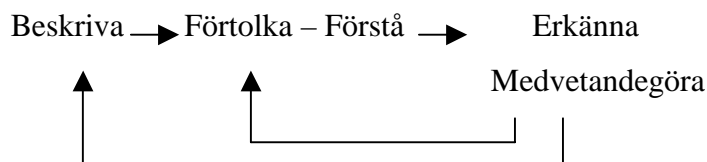
2. Metod

I detta kapitel kommer tillvägagångssättet för uppsatsens datainsamling och de tankar som ligger bakom detta beskrivas. Vi börjar med att beskriva studiens forskningsansats och vetenskapliga inriktning och avslutar med de metodiska reflektioner som uppkommit under processens gång.

2.1 Forskningsansats

Denna uppsats antar ett hermeneutiskt synsätt, vilket betyder att den är förtolkande och kvalitativ. Detta innebär att genom hela processen har den data och de intryck som framkommit under exempelvis intervjuerna, bearbetning av dessa, rapportskrivningen, inläsningen och så vidare – förtolkats. Processen illustreras nedan med hjälp av en figur. Vi är således medvetna om att samtliga avsnitt bär spår av våra egna tolkningar och förförståelser. Att vi använder oss av en kvalitativ metod betyder att vi från ett antal erfarenheter går till ett begrepp, i vårt fall har således undersökningen börjat brett och avslutats med minst ett förslag i slutsatsen (Eneroth, 1994).

Figur 2. Uppsatsens vetenskapliga metod



Källa: Fast (1992) s.49

Som figuren visar så har vi under processen, exempelvis gällande empirin, beskrivit den så otolkat som möjligt. Detta har vi gjort genom att spela in alla intervjuer och därpå transkriberat dessa, ord för ord. Sedan har vi förtolkat och försökt förstå den data som framkommit genom intervjuerna. Dessa tolkningar har utmynnat i ett empiriavsnitt som beskriver utvalda delar av den insamlade ”verkligheten”. Delarna syftar till att erkänna och medvetandegöra vår förståelse av empirin. Resultatet av detta kommer, tillsammans med coachningsbeskrivningarna, vara studiens försök att ge en ökad förståelse av coachning. För att gå in djupare i hermeneutiken beskriver vi den i ett eget avsnitt, vilket följer nedan.

2.1.1 Hermeneutisk vetenskapsteori

Denna vetenskapsteoretiska inriktning handlar om tolkning – att förstå vad som ligger bakom beteendet. Den metodteori som används till hermeneutisk vetenskapsteori är den kvalitativa metodteorin.

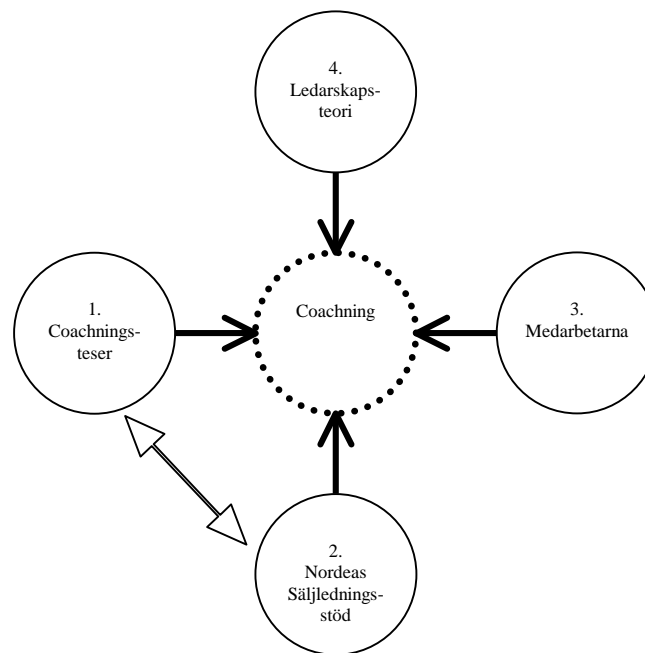
Ett av de mål som hermeneutiken har kan beskrivas som att:

... presentera en förståelsehorisont utan anspråk på generalitet. Den vill peka, inte påpeka. Den vill inte bemäktiga sig läsarens "värld", endast presentera sig för den, framstå som en horisont, möjlig att möta.
(Ödman, 1979, s.10)

En hermeneutisk teori utgår ifrån beskrivning av livsvärlden hos en individ eller en grupp individer. Livsvärlden kan sägas utgå ifrån hur världen upplevs av en individ och hur denna individ uppfattar andra individer och saker i denna individs egen mening. Teorin skall därför beskriva en livsvärld. Dock är en beskrivning av livsvärlden inte oproblematiserad då vi är medvetna om att beskrivningar alltid bär spår av våra egna tolkningar. Detta kan beskrivas genom att använda specialuttryck eller återkommande begrepp, vilka redogör för hur individen eller en grupp av individer begriper sig på sitt tillstånd. Specialuttrycken har ett samband emellan sig för att kunna formulera hur de olika uppfattningarna förhåller sig till varandra (Hartman, 1998). Tolkningsprocessen handlar inte om att försöka förstå texten intellektuellt, utan att den som tolkar tillåter att en (ny) värld slår upp portarna (Ödman, 1979).

Det hermeneutiska synsättet bygger på grundtanken att, förståelsen av helheten utgår ifrån en förståelse av delarna, vilket genom denna förståelse gör att en helhetsbild av fenomenet kan uppstå (Alvesson & Sköldberg, 1994). För att skapa oss en förståelse för coachning har vi valt att utgå från fyra olika delar, vilka vi redogör för i följande modell.

Figur 3. Hur vi skapar en förståelse av coaching



Källa: egen konstruktion

Vår förhoppning är att vi med hjälp av att studera dessa delar, kan få en ökad förståelse för fenomenet coaching. Grunden till dessa val är att coaching, enligt oss, är beroende av *relationen* mellan ledare – medarbetare. Vi menar således att coaching inte enbart utgår från ledarskapet, utan även är beroende av medarbetarens engagemang. Därför har vi som en del i denna studie intervjuat medarbetarna - vi intervjuar i denna uppsats således de som *coachas* och inte de som *coachar*. En ökad kunskap om de sistnämnda, får vi genom att studera coachningslitteratur, vilka i de övervägande av fallen har sin utgångspunkt i *coachen*.

Vi anser dock inte att en tillräcklig bild av coaching kan presenteras av hur ledarna ska leda (2) samt hur medarbetarna upplever coaching (3). Med hjälp av ledarskapsteorier (4) och coachningstester (1) kommer vi dessutom att vidga denna förståelse. Pilen mellan "Coachningstester" och "Nordeas säljledningsstöd" i modellen, visar på den jämförelse som kommer att göras senare i uppsatsen mellan dessa två delar. Att vi valt att göra en tydlig jämförelse av dessa är för att urskilja likheter och skillnader mellan samma fenomen, skrivet utifrån olika intressen.

Uppsatsen består, förutom egna tolkningar och röster, av primär- och sekundärdata. Vi kommer att behandla säljledningsstödet som primärdata, då det är direkt avsett för studiens fallföretag. Vi är dock medvetna om att säljledningsstödet bär spår av vad som skulle kunna definieras som sekundärdata. De sekundärdata som huvudsakligen använts i denna uppsats består till största del av litteratur samt artiklar från Lunds universitets artikeldatabas ELIN.

2.2 Hur har vi gjort?

Eftersom vi har valt att utgå från ett område som i coachningslitteraturen är relativt outforskat, låg tyngden och utgångspunkten för denna uppsats i den studerade ”verkligheten”. Vidare krävdes det, liksom flertalet andra kvalitativa undersökningar, en öppenhet för ny information. Detta eftersom vi på förhand inte kunde anse oss ha någon vidare vetskap om de förhållanden vi skulle studera. På grund av detta blev det empiriska materialet denna uppsats bidrag och något som kunde komplettera den rådande beskrivningen av coachning som finns idag. Vi ville därför samla in vårt empiriska material så tidigt som möjligt under denna studie. Den insamlade informationen ville vi styra i så liten grad som möjligt, för att se var empirin tog oss. En sådan induktiv ansats är den mest förekommande i samband med kvalitativa studier. Trots detta föranleddes vårt val av denna metod, av en diskussion huruvida detta var det ”bäst lämpade” angreppssättet (Jacobsen, 2003). Vi resonerade kring för- och nackdelar med att vara påläst, om det som skulle komma att bli det studerade fenomenet. Att vara insatt i forskningsfältet minskar risken för ”naiv empirism” vilket innebär att det kan vara svårt att komma med något nytt (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Vi insåg dock, som nämnts, att det var svårt att på förhand spekulera i vilka teorier som skulle komma att bli relevanta och att det även fanns fördelar med att inte besitta för mycket kunskap om studieområdet innan man ger sig ut och studerar det. Glaser och Strauss menar i detta sammanhang att:

Läs inte för mycket om faktaområdet, på det att Du må behålla fräscha ögon för detta.

(Alvesson & Sköldberg, 1994, s.72)

Detta var något vi tog fasta på och även andra argument, som att denna metod eliminerar risken för att bli bunden av tidigare auktoriteter och fastna i redan vedertagna problematiker.

Dock är vi medvetna om svårigheten att anamma en renodlad induktiv ansats, då man som forskare aldrig kan gå in och undersöka ett studieområde med ”fräscha ögon” eftersom man som människa bär på en omedveten förförståelse.

*Verkligheten är **alltid redan** tolkad. Data är således aldrig pura droppar från den ursprungliga, rena jungfrukällan utan de är alltid fusionerade med teori i själva sin uppkomst.*

(Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 71)

Innan intervjuerna genomfördes, läste vi det interna säljledningsstödet (vilket vi kommer att återkomma till i avsnitt 5) som vi fått tillgång till av Nordea. Att vi valde att läsa den innan vi gav oss ut på fältet var för att se om det fanns information i denna som kunde ligga till grund för intervjufrågorna. Med detta i bagaget samt det resonemang vi förde ovan kring förförståelse, kan denna studie snarare liknas med en abduktiv ansats än en renodlad induktiv.

2.2.1 Fallstudie

Samtliga medlemmar i denna uppsatsgrupp har i sina studier inom företagsekonomi inriktat sig på organisation och ledarskap. Under tidigare kurser har fenomenet coaching studerats, vilket väckt ett intresse och en nyfikenhet. Vid den inledande diskussionen gällande denna uppsats ämne, diskuterades coaching livligt och gemensamt kom vi fram till att studien skulle ha sin utgångspunkt i detta fenomen. Vi bestämde oss för att göra en fallstudie för att på så sätt kunna underlätta för en djupare undersökningsmetod.

En fallstudie karaktäriseras av att den ingående och under en begränsad tidsperiod undersöker en avgränsad företeelse hos en verksamhet. I en sådan typ av studie får man använda sig av de tillvägagångssätt som anses vara lämpliga. Vi har i denna uppsats valt att använda oss av dokumentundersökning samt intervjuer, vilket är två av de vanligare tillvägagångssätten i en fallstudie. Genom en noggrann insamling av information från intervjuerna och interna dokument, har vi under studien undersökt hur dessa förhåller sig till varandra (Bell, 2000).

Efter att en gruppmedlem genom extraarbete haft kontakt med Nordea blev vi informerade om att företaget var på väg att införa en coachningsbaserad ledarskapsstil. Då detta var någonting som intresserade samtliga medlemmar, kontaktade vi företaget för att få möjlighet att undersöka hur fenomenet coaching gestaltade sig hos dem. Därmed lyckades vi finna en verksamhet som delade vårt intresse för coaching och som således kunde uppfylla våra kriterier för studieobjekt.

Vi förknippar främst banker med att ta sin utgångspunkt i nationalekonomi och finansiering. Denna utgångspunkt skiljer sig något från den managementinriktning som vi studerat inom företagsekonomi. Att kombinera banknäringen som kan sägas ha en av världens äldsta affärsidéer med coaching, vilket är ett relativt nytt fenomen inom företagsekonomi, var något vi såg som en utmaning att studera.

Kontakten med Nordea inleddes med ett första möte med en företrädare för banken som blev intresserad av vår idé. Intentionen var att intervjua företagets medarbetare för att få deras syn på ledarskap och således få en implicit beskrivning av fenomenet coachning. Genom att intervjua medarbetarna i den atmosfär i vilken frågorna har sin utgångspunkt tror vi oss kunna underlätta en gestaltning av coachning. Detta på grund av att dessa personer lever i en miljö vars ”verklighet” består av detta ledarskap. Att ta hänsyn till medarbetarnas synpunkter kan därför bidra till att vi får ytterligare en röst om ledarskapsstilen coachning. Genom att ha kontor nära till hands uppnåddes ytterligare ett kriterium som vi hade, nämligen att kunna komma i kontakt med våra intervjupersoner på ett så smidigt sätt som möjligt. Detta var Nordea behjälpliga med och vi lyckades boka in intervjuer på kontor i Malmö och Lund under uppsatsprocessens första månad.

Genom att använda oss av Nordea som fallföretag öppnades möjligheten till att kunna peka på viktiga saker i studiens resultat, som förhoppningsvis kan överföras till andra liknande företag och branscher. Anledningen till detta är att vi uppnådde en mättnad i intervjuvaren, där vi efter den sjätte eller sjunde av tio intervjuer, kunde se mönster i respondenternas berättelse. En annan anledning kan vi finna i Nordeas ställning som en storbank i Norden. För att få en förståelse för den verksamhet som Nordea bedriver och dess omfattning fortsätter uppsatsen med en företagspresentation.

2.2.1.1 Företagspresentation

Nordea härstammar från fyra nordiska banker: Merita Bank, Nordbanken, Unibank, och Christiania Bank och Kreditkasse. I turordning hade dessa banker sitt ursprung i Finland, Sverige, Danmark och Norge. Grundtanken och visionen var att skapa nya möjligheter och därmed kunna hjälpa kunder att nå sina mål genom att erbjuda bättre finansiella lösningar. Namnet Nordea skapades genom en sammansättning av två ord, nämligen *Nordic* och *idea* – nordiska idéer och i december 2001 sköttes all verksamhet under detta namn. Idag räknas Nordea som den största finansiella koncernen i Norden och Östersjöregionen och företaget är ett av de fem största börsnoterade företagen i Norden. Marknadsvärdemässigt är Nordea även en av Europas största finansinstitutioner. Nordea har ungefär 1200 bankkontor runt om i Danmark, Finland, Norge, Sverige, Polen och de baltiska länderna. Bankens organisation består av tre affärsområden, vilka är Retail Banking, Corporate and Institutional Banking, och Asset Management & Life (Nordeas hemsida, www.nordea.se, 20051212).

Nordea har en kundstock på nära 9,6 miljoner privatkunder och nära en miljon företagskunder. Koncernen hade 31 722 anställda i början av 2005, varav 28 929 var heltidsanställda. Könsfördelningen mellan de anställda var vid denna tidpunkt 64,4 %

kvinnor och 35,6 % män och i chefsposition låg fördelningen på 31,9 % kvinnor och 68,1 % män. Företaget lägger stor vikt vid att medarbetarna ska vara motiverade, nöjda och resultatinkriktade, då de anses utgöra grunden för företagets utveckling och framgång. För att kunna mäta personalens tillfredsställelse görs varje år en intern mätning, ESI². Mätningens resultat utvärderas för att på detta sätt kunna förbättra medarbetarens motivation och tillfredsställelse (ibid.).

Från att ha baserat sig på mer självstyrande enheter där varje kontor styrdes på sitt eget vis, har organisationen idag påbörjat införandet av ett coachningsbaserat ledarskap. En målsättning med detta är att skapa en gemensam plattform som ska ligga till grund för hela organisationens sätt att leda sina medarbetare. För att etablera detta ledarskap arbetades det fram mallar för hur detta skulle bedrivas, något som sedan omsattes till praktik genom utbildning. Som ett stöd till denna utbildning samt för det övergripande införandet av coachning som ledarstil, utarbetades ett säljledningsstöd i form av en pärm, som delades ut till varje medarbetare med säljledningsansvar.³ Det är således mellanledarna som ska agera som coach för sina säljare.

2.3 Empirisk insamlingsteknik

Den empiriska datainsamlingsmetoden i denna uppsats har bestått av kvalitativa intervjuer samt en undersökning av företagsinterna dokument. För att beskriva dessa metoder närmare, presenteras hur dessa föregår nedan.

2.3.1 Dokument som datakälla

Det finns flera olika heterogena typer av ”dokument”, där dokument kan definieras som exempelvis brev, dagböcker, tidningar eller tidskrifter. Bryman (2002) presenterar och diskuterar gällande olika typer av dokument som kan komma att bli användbara inom samhällsvetenskapen. Han särskiljer *personliga* och *officiella* dokument, där de senare indelas ytterligare i *privata* och *offentliga* dokument. Nordeas säljledningsstöd skulle med hjälp av ovan förda resonemang kunna definieras som ett officiellt dokument från en privat källa. Dessa kommer ofta från organisationer och företag, där vissa dokument är offentliga medan andra inte är det. De dokument vi fått tillgång till är i övrigt endast tillgänglig för ledare inom organisationen och är således inte offentliga. För att vidare kunna bedöma dokumentkvaliteten, finns det fyra kriterier som bör tas i beaktning. Dessa är:

² Employer Satisfaction Index

³ Baserat på samtal med Arne Bernroth, Regionchef på Nordea.

- Autencitet – ska granska textens äkthet.
- Trovärdighet – ska granska om texten bär på felaktigheter och förvrängningar.
- Representativitet – kontrollerar huruvida texten är typisk för den kategori det tillhör.
- Meningsfullhet – granskar dess tydlig- och begriplighet

Då säljstödet i form av en pärm, överlämnats till oss personligen, via en av Nordeas regionchefer, anser vi att autenciteten i detta fall är hög. Vidare var denne person en av dem som undertecknat säljledningsstödet framsida, vilket således vidimerar att företagsledningen står bakom denna. En av de kontorschefer som vi kommit i kontakt med, vid intervjutillfällena, bekräftade även denna pärms existens. Efter att ha studerat säljledningsstödet innehåll kunde vi se att det fanns många likheter med den litteratur vi funnit om coaching, vilket enligt oss, tyder på en trovärdighet och representativitet. Uppsatsens samtliga författare, har läst säljledningsstödet och i de diskussionerna som vi haft kring den har det inte uppkommit några oklarheter. Att tre olika personer har haft samma uppfattningar om dess innehåll skulle kunna tyda på att den varit begriplig och tydlig.

Dokument rörande exempelvis företagets strategi, personalpolicy, ledningsstil eller information om utbildningar, är underrättelser som kan vara av stor vikt vid fallstudier av organisationer. Detta gäller speciellt när deltagande observation eller kvalitativa intervjuer används som teknik. Man kan inte utgå från att dokument består av rena, objektiva fakta, varpå det är viktigt att forskaren kritiskt granskar dokumentet med hjälp av andra informationskällor (Bryman, 2002).

2.3.2 Den kvalitativa forskningsintervjun

Den kvalitativa, semistrukturerade forskningsintervjuns metod beskriver en semistrukturerad livsvärldsintervju, som försöker att förstå sig på livsvärlden hos intervjupersonen utifrån dess synpunkter och berättelser. Det handlar om att människors upplevelser skall utforskas utifrån meningen med dem, men även att förklara intervjuobjektets livsvärld. När dessa oklarheter har utretts kan tolkningar av vetenskaplig art utföras. Den kvalitativa intervjuns vetenskaplighet beror på vilken definition av vetenskap som väljs (Kvale, 1994). Uppsatsens andra empiridel, består av en intervjuredovisning vilken utgår ifrån tio olika intervjuer. Dessa har varit semistrukturerade, något som beskrivs nedan. Vi har endast ställt tre övergripande frågor som vi sedan har fördjupat oss i genom att ställa öppna följdfrågor. För att undvika att medarbetarna skulle ”låsa” sig vid begreppet coaching, valde vi att inte nämna detta förrän de själva tagit upp det. Detta för att endast leda intervjupersonen in på ämnet och därefter låta

denne tala så fritt som möjligt. Förhoppningen var att ett sådant tillvägagångssätt skulle ge rik empiri, då intervjupersonerna fick utrymme att tala utifrån sin egenupplevda livsvärld.

En kvalitativ intervju kännetecknas av att den kan vara temaorienterad. Denna intervjutyp handlar om att minst två individer träffas för att samtala om ämnen inom ett specifikt tema. Analysen utgår sedan ifrån den intervjuades livsvärld eller den livsvärld som intervjupersonen beskriver. För den som intervjuar är huvuduppgiften att förstå meningen med det som intervjupersonen berättar, därmed kan det även fordras förkunskaper för att förstå all fakta som berättas (Kvale, 1994). Under intervjuerna i denna studie, har samtliga författare deltagit där den intervjuade berättat om just sin livsvärld. Anledningen till att vi valde att medverka alla tre, var att vi ansåg att vi skulle få en bredare uppfattning och tolkningsgrund att stå på inför vårt fortsatta tolkningsarbete.

En av de fem huvudtyperna av kvalitativa intervjuer som Darmer & Freytag (1996) presenterar kallas för ”fokuserande intervjuer”. Denna har som mål att frambringa kunskap om ett bestämt antal teman som intervjuaren har bestämt att intervjun handlar om. I den fokuserande intervjun används en frågeguide som utgår ifrån ämnen eller teman som forskaren har valt. Struktureringsgraden har således varit ett mellanting av strukturerad och ostrukturerad intervju.

Den semistrukturerade intervjun utgår ifrån att intervjuaren bygger upp samtalet runt en checklista av ämnen eller teman som finns i en frågeguide. Intervjun syftar till att samtliga ämnen eller teman avhandlas under intervjuprocessen. Eftersom intervjun karaktäriseras av en dialog mellan intervjuaren och intervjuobjektet är ordningsföljden i den mer eller mindre utförliga guiden oväsentlig. Guiden kan innehålla konkreta frågor med ingång till de olika ämnena med tillägsfrågor beroende på de svar som ges eller innehålla en kort stickordslista som inbegriper intervjuns ämnen eller teman (Darmer & Freytag, 1996).

Vi har utgått ifrån tre teman vid våra intervjuer, vilka är: *ledarskap, utveckling och motivation*⁴. Anledningen till att vi har valt ut dessa tre teman är att vi anser att de genomsyrar Nordeas säljledningsstöd, vilket kommer att sammanfattas i kapitel fem. I sammanfattningen har vi tolkat att en förutsättning för detta *ledarskap* är att medarbetaren vill *utvecklas*, någonting som vi därför intresserat oss för. Ett annat begrepp i beskrivningen är *motivation* hos medarbetarna, dock beskrivs inte hur medarbetarna skall motiveras, vilket gör att vi har beaktat detta vid frågeformuleringen.

⁴ Se vidare i bilaga 1: Intervjuguide

Den fokuserande intervjutypen och den semistrukturerade kombineras med fördel när det viktiga är att gå igenom bestämda ämnen eller teman på ett flexibelt sätt. Det flexibla bygger på att om intervjupersonen vill berätta extra mycket om ett ämne eller tema så skall den tiden ges. Detta leder förhoppningsvis till att nya aspekter dyker upp eller att djupare förståelse uppkommer under intervjun (Darmer & Freytag, 1996) Vi försökte att vara flexibla under intervjuerna genom att endast ha tre frågor, vilka vi beskrivit ovan. Detta gjorde att det under varje intervju blev olika tyngd på olika berättelser utifrån den intervjuade, vilket vi anser ledde till en rik empiri. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en bandspelare, vilket har säkerställt att samtliga citat beskrivs utifrån intervjupersonernas exakta uttalanden.

2.3.2.1 Intervjuobjekt

Vi valde att intervjua tio personer, vilka arbetade på tre olika kontor. Samtliga intervjuade personer skall enligt Nordeas definition tituleras som *säljare*. Intervjuerna utfördes i en för intervjupersonerna naturlig miljö, på respektive bankkontor. Platserna på dessa varierade mellan fikarum, ett mindre konferensrum samt deras enskilda arbetsrum. De utfördes under en tvåveckorsperiod där intervjupersonerna bestod av två män och åtta kvinnor. (Vi har inte för avsikt att analysera urvalet då vi inte vet säkert om det är en rimlig könsfördelning i november 2005, när det gäller Nordea.) Respondenterna valdes ut av två kontorschefer, en från Lund och en från Malmö, vilka förmedlade fem intervjupersoner var som vi sedan bestämde tid och plats med för intervju.

2.4 Bearbetning av intervjumaterial

För att på ett lämpligt sätt kunna sammanföra och analysera våra intervjuer har vi valt att följa en metod som enligt Kvale (2002) benämns som meningskoncentrering. Denna metod innebär att vi har omformulerat och förkortat de meningar som våra intervjupersoner har uttryckt, vid de tillfällen som vi inte direkt har citerat dem. Vi ville presentera en lättläslig empiri som inte var allt för långdragen, samtidigt som den skulle bevara sin trovärdighet och väsentlighet. Således har våra intervjupersoners långa yttranden tryckts samman i kortare uttalanden, genom att vi har beskrivit dem på ett kortfattat sätt. Vår empiri har därför reducerats till en mer sammanfattande text, kryddad med citat.

Detta kan beskrivas mer utförligt genom de fem steg som vi följt. Vi har som första steg försökt att fånga en helhet genom att läsa igenom våra insamlade intervjuer. Därefter har vi identifierat de utmärkande dragen i intervjupersonernas svar. Som tredje steg har vi kategoriserat de mönster som vi funnit i olika ledarskapsegenskaper. Detta betyder att vi har

försökt tolka intervjupersonernas svar så obehindrat som möjligt, utan fördomar. I det fjärde steget ifrågasatte vi de mönster som framkommit utifrån vår uppsats specifika syfte och till sist avslutade vi med att knyta samman de olika dragen till en helhet.

2.4.1 Framställningsstrategi

Den framställningsstrategi som vi använt oss av betecknar Nylén (2005) som *den sammanhållna fallbeskrivningen*. Denna strategi karaktäriseras av att den är intim i sitt förhållande till empirin och förbereder materialet inför den kommande analysen. Intimiteten till empirin visas i att vi exemplifierar utmärkande drag från intervjuerna med hjälp av citat för att läsaren skall få en god inblick i hur den ”verklighet” som vi besökte såg ut. Således presenteras empiriredovisningen på ett primärtolkat sätt, det enda som vi har tolkat är att vi har utsett teman som styr redovisningen. För att underlätta läsningen är citaten sparsamt redigerade, vilket innebär att alltför inkorrekta språkliga felsäkringar och exempelvis upprepningar har tagits bort. Denna empiriredovisning kommer sedan att analyseras i analysavsnittet som innehåller ännu fler tolkningar och spår av våra egna reflektioner.

2.5 Reflektioner

Vi har i denna uppsats försökt att ge en teoretisk beskrivning av ledarskap. Att ge en beskrivning av ett så rikt diskuterat område, är något vi anser vara komplicerat då det egentligen inte finns någon exakthet i denna vetenskap. De resonemang som vi väljer att presentera ledarskap med, är således påverkade av oss som författare, något vi är medvetna om.

Den litteratur som använts i denna uppsats för att beskriva coachning har enligt oss tveksamma akademiska grunder. Anledningen till detta är att vi menar att författarna har brister, utifrån ett vetenskapligt perspektiv. Det som kan sägas karaktärisera en vetenskaplig skrift är exempelvis att informera om processen vid studiens datainsamling - vilket inte sker i denna litteratur. De beskriver istället sina erfarenheter av fenomenet och hänvisar emellanåt till andra författare som har skrivit om samma ämne och som även de bortser från att redovisa hur datainsamlingen skett. Vidare har vi upplevt svårigheter att evaluera vilka vetenskapsteoretiska ansatser som har använts, resonemang som styrker deras val av metod samt hur de observationer som genomförts utförts. Detta gör att vi i coachningslitteraturen har haft svårigheter att följa forskningsprocessen, vilket vi anser minskat, men inte eliminerat dess resultatmässiga trovärdighet.

På grund av ovanstående resonemang har vi i möjligaste mån, försökt finna litteratur om coachning av vetenskaplig karaktär något som, med några få undantag, visat sig vara svårt. Den övervägande mängd litteratur vi använt oss av är så kallade "klassiker" inom området, vilka ofta författats av tidigare företagsledare och konsulter. Resonemangen och diskussionerna i böckerna tar ofta som nämnts, sin grund i egna erfarenheter och exemplifieras med självupplevda situationer. Att använda denna litteratur var den chans vi hade att fördjupa oss i den rådande "teorin" inom området, trots dess akademiska brister. Förhoppningsvis kan det intresse som vi (och andra uppsatsförfattare) visat för coachning leda till att akademiska författare i större omfattning tar detta ämne i anspråk.

De interna dokument som vi fått tillgång till av vårt fallföretag, har vi valt att sammanfatta i uppsatsen. Denna "nya" framställning baserades på våra egna tolkningar av vad som var väsentliga delar av den coachning som beskrivs. I vår strävan att göra den jämförbar med övriga delar kan detta dock ha fått konsekvenser för materialets trovärdighet. Detta eftersom att dokumentets struktur ändrats, vilken kan ha haft en betydelse för innehållet.

Det går även att kritisera att vi alla tre har deltagit på samtliga intervjuer, vilket kan ha medfört att den intervjuade känts sig utsatt för "hård" granskning. Vi är medvetna om att detta kan ha bidragit till att en eventuell intervjuareffekt förstärkts. Detta har vi dock haft i bakhuvudet och därför försökt att avdramatisera intervjun, för den intervjuades egen skull. Ett exempel på detta kan vara att vi valt att inte sitta alla tre bredvid varandra utan istället placerat en av oss bredvid intervjupersonen för att på detta sätt minska ett obehag för den intervjuade. Vi ansåg att det var viktigt att närvara vid samtliga intervjuer för att ingen av oss skulle ha något tolkningsföreträde mot någon annan, i bearbetningen av de olika intervjuerna. Därmed har vi upplevt samtliga intervjusituationer och kan diskutera och analysera dem utifrån liknande upplevelser. Att transkribera samtliga intervjuer tror vi har ökat vår förståelse då vi bearbetat materialet grundligt. Dessutom har det underlättat urskiljandet av de delar som vi ansett vara viktiga och dessa har kunnat exemplifieras med direkta citat. Vi hoppas även att detta har ökat trovärdigheten i det empiriska materialet, då samtliga intervjuer är bandade och nedskrivna.

Intervjuerna svarade upp mot vår önskan om att generera en ökad förståelse för de förväntningar som medarbetarna hade på sina ledare, då vi fick flertalet beskrivningar av detta. Dock kände vi efter den sjätte eller sjunde intervjun, att intervjusvaren blev till återkommande svar där det var få resonemang som ingen respondent tidigare nämnt. Intervjupersonernas svar bildade således ett mönster, redan innan vi avklarat samtliga intervjuer, där de två – tre sista intervjuerna snarare bekräftade tidigare intervjusvar än att frambringa nya dimensioner. Således var marginalnyttan för de sista intervjuerna mindre än de dessförinnan. Detta ser vi som något positivt då vi tror att detta ökar chanserna för en

rättvis syn på medarbetarnas verkliga uppfattningar. De mönster vi uppfattade har vi sedan kategoriserat till de nio viktigaste ledarskapsroller med tillhörande egenskaper och handlingar, vilka medarbetarna vill ha hos sin säljledare.

Efter denna redogörelse över uppsatsens tillvägagångssätt är det dags att i de två nästföljande kapitlen presentera uppsatsens referensram. Vi inleder med att beskriva ledarskap, för att sedan inrikta referensramen mot coachning.

3. Uppfattningar om ledarskap

Då uppsatsens syfte är att skapa en förståelse för ledarskapsstilen coachning anser vi det relevant att se närmare på dess ursprung - ledarskapet. Vi kommer här att gå närmare in på bland annat ledarskapets utveckling de senaste decennierna samt vad en chef gör. Till sist diskuteras ledarskapets komplexitet genom att olika ledarskapsroller presenteras.

Likt föräldraskap så kommer ledarskap aldrig att kunna bli en exakt vetenskap. Dock behöver det inte vara ett outforskat mysterium för dem som utövar det. Studier försöker ideligen förtydliga vad ledare gör och hur de kan göra för att bland annat leda mer effektivt (Goleman, 2000). I takt med att företagsvärlden blir allt mer komplex, osäker och föränderlig ökar kraven på ledarna, vilka förväntas bemöta och bemästra de nya influenser som dyker upp i större proportioner. Mängder av olika tekniker och koncept, vilka påstår sig öka ledarens förmåga att bemöta de influenserna, har överöst management-världen de senaste sextio åren. Ett nytt problem som dykt upp i och med detta är *vilken* av dessa olika vägar man som ledare bör välja (Bennis, Parikh & Lessem, 1994).

3.1 Doktrinskiftet

Det talas om att det skett ett paradigmskifte inom ledarskapet där ledarna och organisationerna förändrat mycket av sitt arbets- och tankesätt. Bennis et al, (1994) redogör för fyra utmärkande tendenser, vilka legat till grund för denna utveckling. Den första tendensen är att ledarskapet har gått från *osäkerhet* till *självkontroll* och *individualism* vilket karaktäriseras av att ledaren har fått mer utrymme för sina visioner och intentioner. Visionsbaserat ledarskap är något som Bennis studerat och han menar att en vision är grunden för alla organisationer. De övriga dragen som utmärkt sig i paradigmskiftet är att ledarskapet gått från *konflikt* till *social synerg*i, *komplext ledarskap* till *lärande organisationer* samt från *förändringar* till *uthålliga utvecklingar* på grund av ändrade förutsättningar (ibid.).

Paradigmskiftet har även kommit att benämnas som "doktrinskiftet" där ledarskapet påstås gått från det rationalistiska ledarskapet, med detaljerade instruktioner till ett mer visions- och förståelsebaserat ledarskap. Detta menar författarna skulle öka individens handlingsfrihet, för att därigenom frigöra dennes förmåga istället för att som tidigare, begränsa handlingsfriheten (Sandberg & Targama, 1998). Ledarens uppgift blev därmed inte längre att sätta gräns för

ansvar och inflytande genom en detaljerande styrning. På motsatt sätt fick fokus istället ligga på att försöka bryta upp stela mönster och skapa delaktighet genom att minska på detaljerade regler (Beckérus & Edström, 1988). Det rationalistiska perspektivet antar en dualistisk verklighetssyn där individ och verklighet betraktas som två olika variabler, utan något samband. Managementforskningen letar, till skillnad mot detta synsätt, ofta efter olika samband mellan förändringar i exempelvis verkligheten och dess påverkan på den andre variabeln, människan. Av mindre betydelse är människans förståelse av de förändrade förutsättningarna (Sandberg & Targama, 1998).

Den nya doktrinen är på många punkter ett brott mot flera av tidigare etablerade föreställningar om ledarskap, men den främsta skillnaden mellan de två paradigmen är betydelsen av individens förståelse. I det förståelsebaserade ledarskapet är förståelsen en central aspekt, på så vis att forskare inom detta paradigm menar att människans handlande inte bestäms av de faktiska förutsättningarna utan av hur denne *förstår* och *tolkar* de faktiska händelserna (ibid.). Ledarskapet blir således idéstyrt och utgår från en utvecklingsorienterad människosyn, där medarbetarna förutsätts vara delaktiga i företagets affärsidé och relationer med sina intressenter (Beckérus, Edström, 1988).

Ökade insikter om att ledare måste kunna *påverka individernas förståelse*, blev en del i doktrinskiftet. Detta blev inte bara ett redskap för att få medarbetarna att klara av sina arbetsuppgifter, utan även en konkurrensfördel. Värt att notera är att författarna menar att doktrinskiftet i första hand ägt rum i teorin och således ännu inte i praktiken. Många organisationer har visserligen börjat anamma de nya föreställningarna, dock långt ifrån samtliga. Det finns företag som försökt att gå över till det idébaserade ledarskapet, men utan att nå någon framgång, då mycket av det rationalistiska perspektivet kvarstod även efter förändringen. Problemet grundade sig här oftast i att ledarna försökt implementera det idé- och förståelsebaserade perspektivet – men med de rationalistiska verktygen (Sandberg & Targama, 1998).

3.2 Vad gör egentligen en ledare?

Mintzberg har etablerat en teori om chefs arbete med hjälp av att observera fem ledare, en per vecka. Genom att exempelvis spela in verbala samtal och i kronologisk ordning hantera post, kunde han kategorisera dessa handlingar för att sedan sätta dem samman. Detta resulterade i idéer om olika *särdrag* och *innehåll*⁵, vilka existerar i ledarens arbete. Det centrala fyndet av denna undersökning var distinktionen mellan dessa särdrag och innehåll,

⁵ Översatt från de engelska orden Characteristics och Contents

vilka Mintzberg urskiljde från de ledare han studerade (Weick, 1974). Särdragen omfattar var ledarna arbetar, hur länge, på vilka ställen och vilka redskap de använder sig av. Dessutom inkluderar dessa särdrag sammanhanget samt de naturliga delarna av ledares arbetsflöde. Något som däremot få organisationsteoretiker påvisat tidigare är innebörden av ledares verkliga arbete, alltså vad dessa i praktiken gör.

Det huvudsakliga fyndet av studien kan kort summeras: Mintzbergs data visar på att en ledare ständigt avbryts i sitt arbete, han föredrar handlingar före reflektioner och verbal information framför dokumenterad (ibid.).

Enligt en undersökning som Luthans utförde 1995 använde ledare sin tid (i tredjedelar) till att främst skriva och läsa rapporter samt annat pappersarbete, formulera mål samt ge riktlinjer och resten av tiden till att ”släcka bränder” - det vill säga att exempelvis hantera konflikter. Detta visar att det mesta av ledarens tid ägnas åt administration istället för ledarskap (Ekman, 2004).

3.2.1 Olika typer av kompetens

Det finns åsikter gällande vad en ledares främsta uppgifter bör utgöras av. Att främst fokusera på omvärlden för att sedan kunna formulera visioner och mål som matchas med den egna organisationen, är ett av förslagen på ledarens främsta uppgift (Arvonen 1989). Begrepp som ”förändringskrav” och ”förändringsprocesser” är här något som framhålls som viktigt att anpassa sig efter. En annan som haft åsikter om vad en chefs arbete går ut på är Jackall (1988), som menar att det handlar om sociala aspekter snarare än om tekniska. Här framhålls även socio-politiskt arbete vilket innebär att chefen måste kunna förhandla med många olika parter. Osäkerheten och ständigt oförutsedda händelser som måste beaktas, är det som utmärker ledarens arbete. Detta konstanta tillstånd av prövningar resulterar i en djup oro hos chefer, vilket må vara den huvudsakliga erfarenheten av chefsarbete, enligt Jackall.

Den emotionella intelligensen har fått större uppmärksamhet de senaste åren och denna egenskap hos ledare kan enligt Goleman (1998) vara skillnaden mellan ett företag som går bra och ett som går mindre bra. De mest effektiva ledarna har en central egenskap gemensamt och denna består av att samtliga besitter en hög grad av emotionell intelligens. Faktorer som IQ, och mer tekniska förmågor är därmed inte oviktiga men dessa är endast något som hjälper chefen över ”tröskeln” till chefsbefattningen (ibid.). Detta är något som även Jackall diskuterar kring då han menar att formell utbildning och dokumenterad kunskap endast är av betydelse för att komma in i företaget. När detta väl skett är det den sociala kompetensen som är det viktigare redskapet. Vid en undersökning där ett antal ledare på hög

nivå skulle rangordna egenskaper som utmärkte, en i deras ögon, framgångsrik ledare fick de välja mellan tre parametrar, vilka var IQ, tekniska kunskaper och emotionell intelligens. Resultatet visade att den emotionella intelligensen var dubbelt så betydelsefull jämfört med de två andra faktorerna (Goleman, 1998). Vad är då emotionell intelligens? Goleman menar att den består av fem komponenter, självmedvetenhet, självkontroll, motivation, empati samt social kompetens. De två sistnämnda handlar om individens förmåga att skapa och bibehålla relationer med andra människor, vilket skulle kunna jämföras med Jackalls resonemang om vad som är viktigt hos en ledare.

3.2.2 Vikten av informella samtal

Det som åsyftas i rubriken är det ”småsnack” som sker lite överallt i organisationer. Detta ”snack” har fått en betydelse för organisationer, i och med en ökning av antalet kunskapsarbetare. Vidare leder detta till att medarbetarna kan påverka samtalsprocessen i och med den djupare kunskapen som de besitter om sina arbetsuppgifter. Genom samtal utbyts således information och kunskap, vilket gör att deras betydelse ökar gentemot företaget. Detta har bland annat sin grund i den uppdelning som Ekman (2004) menar råder inom företagen mellan medarbetare och ledare. Dessa två grupper kommunicerar genom ”snack”, vilket leder till att beslut filtreras för att exempelvis medarbetarna skall kunna förstå och tillämpa företagsledningens beslut. Därmed så används det som Ekman benämner som det informella systemet för att avgöra om besluten godkänns eller inte av medarbetarna i företaget

Trots att småsnack kan anses ha en stor betydelse, hindrar olika faktorer att ledare tar hänsyn till detta. En orsak är det kortsiktiga tänkande som råder i samtidens företagarklimat. Detta gör att ledare tvärtemot vad Ekman rekommenderar, ägnar allt mindre tid till att delta i det snack som råder i organisationen. Dock kan deltagandet vara av underordnad betydelse om ledaren inte är intresserad av snacket och då får dennes halvhjärtade engagemang motsatt effekt – missnöje hos medarbetarna istället för en öppen dialog.

Ekman menar att deltagandet i småpratet består av fyra olika uppgifter. Den första uppgiften är att ledaren befinner sig där det snackas och således är deltagande, dock som en ledare och inte som en vän. Nästa uppgift är att skapa platser där åsikter och kunskap kan utbytas mellan medarbetare och ledare. Uppgift nummer tre handlar om att förklara de beslut som tagits genom deltagandet och tillåta diskussioner om exempelvis policys. Den sista uppgiften kan anses komma som en följd av de andra, vilket gör att ledaren kan få de formella budskapen att passa ihop med de informella. Detta förutsätter att ledaren förtjänar ett förtroende av

medarbetarna, vilket är en grundtanke inom det informella samtalet. Enligt Ekman är förtroende grunden i det som han benämner som ledarskap.

3.3 Ledarskapets komplexitet

Om man ställer frågan vad en effektiv ledare gör, blir responsen troligtvis varierande. Frågar man däremot vad en effektiv ledare *borde* göra blir svaret förmodligen mer entydigt – en chef ska uppnå resultat. Studier har länge visat att man med hjälp av ”rätt” ledarskap når positiva resultat⁶ (Goleman, 2000). Frågan är dock *hur*? Att det skulle finnas *ett* framgångsrikt recept med en etikett att sätta på alla ledare, är ett vanligt missförstånd (Johnsen & Oxvig-Østergaard, 1993). Av denna anledning finns det ett antal olika managementforskare som försökt nå svaret på denna fråga genom att presentera olika roller, som en ledare bör använda sig av för att nå sina mål. Detta visar på ledarskapets komplexitet och för att förstärka detta betraktelsesätt menar Johnsen att ledarskapet består av tjugosju olika roller och menar att arbetslivet är så komplicerat, att det finns risk för att dessa tjugosju inte är tillräckligt. Dessa ledarskapsroller omfattar olika beteendemönster och således skiljer de sig från varandra. Dock kan ledarskapsstilarna kategoriseras i tre översiktliga roller, vilket kan påvisa att trots olikheten, existerar en samhörighet mellan dem.

Nedan kommer vi att redogöra för denna indelning. Genom att presentera denna avser vi att ge läsaren en bild av den mångfald av ledarskapsroller som existerar och därmed visa på komplexiteten inom fenomenet ledarskap. Vi har inte för avsikt att förklara varje enskild roll, utan vill istället visa på ledarens många olika roller.

⁶ Vi antar här att positivt resultat är lika med ekonomisk vinst

Tabell 1. De 27 olika rollerna

Driftsrollerna	Anpassningsrollerna	Utvecklingsrollerna
Administratören	Koordinatorn	Den strategiske planläggaren
Diagnostikern	Taktikern	Intressentanalytikern
Systemkonstruktören	Omorganisatören	Filosofen
Gruppledaren	Politikern	Organisatören
Samtalspartnern	Processkonsulten	Personalutvecklaren
Samtalsledaren	Intressentkonsulten	Kommunikatören
Effektivitetsutvecklaren	Idéskaparen	Verkställaren
Inspiratören	Miljöskaparen	Strategen
Experimenteraren	Systemanpassaren	Statsmannen

Källa: egen konstruktion utifrån Johnsen & Oxvig-Østergaard (1993)

Mintzberg har även sammanfattat vad chefer gör till olika roller, vilka är tio till antalet. Dessa olika roller klassificeras som *innebörden* av ledarskapsarbetet (Weick, 1974).

En annan undersökning visar på ledarskapets komplexitet genom att föreslå sex olika ledarskapsstilar, vilka samtliga härstammar från olika komponenter av emotionell intelligens, något vi diskuterat ovan (Goleman, 2000). Var och en av dessa sex stilar anses ha en direkt påverkan på organisationens atmosfär vilket i slutändan även påverkar dess ekonomiska resultat. Hur positivt detta resultat blir beror inte bara på hur väl man imiterar dessa stilar utan även hur väl man lyckas kombinera dem. Det gäller alltså att veta när man ska använda sig av vilken ledarskapsstil för att den ska generera önskat resultat. Vi kommer nedan att gå djupare in på var och en av dessa sex ledarskapsstilar, vilka är den: *Tvingande* (Coercive), *Auktoritära* (Authoritative), *Relationsinriktade* (Affiliative), *Demokratiska* (Democratic), *Temposättande* (Pacesetting) samt *Coachande* (Coaching).

3.3.1 Den Tvingande ledarstilen

Här intar ledaren ett extremt top-down perspektiv och styr över det mesta i organisationen, vilken generellt kännetecknas av låg moral. Så fort tillfälle ges är ledaren där, visar detta och redogör tydligt för sitt missnöje. Ledaren har svårt för att ta emot negativ information, vilket leder till att informationen till denne upphör helt. Nya idéer uppstår därför inte eftersom medarbetarna känner sig så kränkta och betydelselösa att det saknar betydelse för dem, när det gäller att framföra sina åsikter. Motivationen minskar och därmed ett av ledarens huvudsakliga verktyg. Den tvingande ledaren kan inte motivera sin personal genom att visa

på deras betydelse för företagets mål i stort. Enligt Goleman är denna stil den som är minst effektiv i de flesta situationer. Den rekommenderas endast i extrema nödsituationer då den kan bryta gamla mönster och tvinga till andra vägar (Goleman, 2000).

3.3.2 Den Auktoritära ledarstilen

Denna ledare är tvärtemot den Tvingande, den mest effektiva. Den Auktoritära ledaren är visionär och motiverar sin personal genom att tydligt klargöra hur betydelsefulla de är för organisationens övergripande resultat. Människor som jobbar för en sådan ledare har möjligheten att få insikten att deras arbete är viktigt och de vet även varför det är så. De generella målen formuleras av ledaren men den enskilde medarbetaren får sedan välja vilken väg denne bör gå för att på ett lämpligt sätt nå dit. Detta ger handlingsutrymme och eget ansvar. Denna ledarstil passar dock inte i kunskapsföretag där medarbetarnas kompetens i flertalet fall överskrider ledarens (ibid.).

3.3.3 Den Relationsinriktade ledarstilen

Den Relationsinriktade ledarstilen har snarare fokus på människan och dennes känslor än på företagets uppgifter och mål. Det viktigaste är att personalen mår bra samt att harmoni skapas kring dem. Detta leder till en god kommunikation: personalen talar ofta med varandra och utbyter således idéer och tankar, vilket höjer flexibiliteten i organisationen. Ledaren ger sina medarbetare frihet att sköta sitt jobb på det sätt de själva anser mest effektivt. Motivationen är ofta hög eftersom denna ledare är noggrann med att regelbundet ge bekräftande kritik. Trots dessa positiva aspekter bör den Relationsinriktade stilen alltid kombineras med någon av de andra ledarstilarna, förslagsvis den Auktoritära för att på så sätt införa tydligare visioner och mål (ibid.).

3.3.4 Den Demokratiske ledarstilen

Det finns olika sätt att agera på som ledare, då mindre positiva besked måste levereras till personal och andra intressenter. Vissa underrättar de berörda parterna om situationen, varpå mötet avslutas. Den Demokratiske ledaren berättar istället från grunden och ger en förklarande och målände bild av situationen samtidigt som denne ställer frågor. Detta kan resultera i att medarbetarna känner sig delaktiga och förstående för det tråkiga som väntar. Här är förtroende en viktig del av ledarskapet och alla medarbetare ges möjlighet att komma fram och göra sin röst hörd. Detta leder till att flexibiliteten, ansvarskänslan och moralen

ökar. Negativa följder av denna ledarstil är att den inte har lika hög effektivitet som de andra ledarstilarna samt att det finns risk för att mötena blir utdragna och ineffektiva då allas röster ska ges utrymme. Denna stil lämpar sig bäst att använda då ledaren själv är osäker på vilken väg som är den bästa för företaget (ibid.).

3.3.5 Den Temposättande ledarstilen

En Temposättande ledare sätter upp mål och föreskrifter som genererar en extremt hög arbetsstandard och är själv ett föredöme i detta avseende. Att få saker gjorda i tid och helst innan, är en självklarhet. Man kan likna dennes höga strävan med en besatthet av att hela tiden göra saker bättre och fortare och ett krav på att människorna runt omkring gör detsamma, något som oftast inte ger positiva resultat. Istället förstörs arbetsklimatet och många känner sig besegrade av sin ledares ideliga överprestationer. Det största arbetet blir för många att försöka lista ut vad ledaren vill ha, istället för att koncentrera sig på sina arbetsuppgifter. Dessa uppgifter blir standardiserade och så mycket rutin att arbetet blir tråkigt och mindre motiverande. Om ledaren skulle lämna företaget skulle många stå handfallna och inte veta vad de skulle göra eftersom de är så vana att deras ”expert” sätter upp regler och direktiv (ibid.).

3.3.6 Den Coachande ledarstilen

Denna sjätte och sista ledarstil är den som visat sig var den minst använda, trots att den ger positiva resultat på både klimatet och arbetsprestationerna. Ledarens roll är här mer konsultativ, än traditionellt delegerande. Medarbetarna får hjälp med att identifiera sina unika svagheter och styrkor och att formulera långsiktiga och uppnåeliga mål. De får riklig återkoppling och instruktioner. Anledningen till att den, trots många positiva följder, används sällan är att det enligt många ledare inte finns tid för ett sådant konsultativt ledarskap med fokus på den personliga utvecklingen. Även om den Coachande ledarstilen fokuserar mer på den personliga utvecklingen än på själva arbetssystemen, har den som nämnts, visat sig ge positiva resultat. Detta kan bero på den ständiga dialogen mellan ledaren och medarbetaren. Till exempel bidrar dialogen till att medarbetarna hela tiden vet vad som förväntas av dem samt att de får en större inblick i hur deras roll gynnar företagets mål och visioner (ibid.).

Den Coachande ledarstilen passar i många olika företagsförhållanden, men den visar sig mest effektiv då de människor den utövas på, är engagerade och villiga att leda företaget framåt. Detta kan uttryckas genom att medarbetaren redan är medveten om sina svaga sidor och själv känner att denne vill förbättra dessa. Motsatsen ger då att denna ledarstil passar mindre bra

när medarbetarna känner en ovilja till att utvecklas eller ändra sitt arbetssätt. Med andra ord passar den Coachande ledarstilen bäst när individen själv *vill* bli coachad.

3.3.7 Hur kan ledaren hantera dessa stilar?

Få ledare kan tillämpa dessa sex ledarstilar i sitt dagliga ledarskap, för att öka de positiva effekterna av ledarskapet finns det då anledning att öka sin repertoar av ledarskapsstilar. För att kunna göra detta krävs att ledaren är medveten om sin emotionella intelligens samt hur denna styr de ledarskapsstilar, som denne inte besitter. Likt andra studier menar även Goleman att ju fler av dessa ledarstilar man kan hantera – desto bättre. Kan man använda sig av fyra eller fler, och då helst den Auktoritära, Demokratiske, Relationsinriktade och den Coachande – har man som ledare kommit en bra bit på vägen (Goleman, 2000).

Adizes (1993) är en annan forskare som har funnit fyra olika roller som ledningen skall utföra. Han menar att varje individ har en personlighet, vilken måste passa ihop med de olika rollerna, för att ledarskapet skall kunna fungera. Dock kan ingen ledare ensam klara av de fyra rollerna, utan ledningen måste hjälpas åt för att fylla de fyra rollernas utrymme i ledarskapet. Gör de inte det uppstår ”mismanagement”, vilket uppstår när de inte samarbetar, utan då en av ledarna tror att denne kan utföra alla roller samtidigt. Ledningen är således tvungen att ta hänsyn till sina egna olikheter och komplettera varandra. Klassiska teorier likställer individer, och där menar Adizes att ledarskapets fallgropar ligger.

3.5 Ledarskapsteoriernas implikationer

Efter att ha studerat några av de mångfacetterade teorier som säger sig beskriva ledarskap har vi här för avsikt att summera de implikationer som vi vill ta med oss från detta avsnitt.

- Doktrinskiftet, där ”det nya” är att förståelse av situationer och tolkning av händelser är det som styr medarbetarna. En utvecklingsorienterad människosyn präglar kunskapsintensiva företag.
- Den emotionella intelligensen anses vara en avgörande egenskap, men frågan som vi bär med oss är: Kräver emotionell intelligens en viss typ av personlighet?
- Komplexiteten med det stora antalet ledarskapsroller och -stilar belyser en viss orimlighet i de krav som ställs på en ledare av dagens organisationer.

4. Uppfattningar om coachning

I detta kapitel kommer vi att gå djupare in på ledarskapsstilen coachning. Genom att bland annat beskriva ledarskapsstilens ursprung, utveckling och användningsområden utifrån ett antal mer eller mindre erkända namn inom coachningslitteraturen, avser vi att skapa en förståelse för begreppet.

4.1 Bakgrund

Begreppet "coach" kommer, enligt Stelter (2003) från 1400-talet, där uttrycket "Kocs" användes i dåtidens Ungern. Uttrycket beskrev ett transportmedel, som på svenska kan översättas till kärra eller hästdroska. Ett hundratal år senare kom ordet att introduceras i det engelska språket, där det beskrevs som någonting som fraktade människor dit de önskade (Gjerde, 2004). Hästdroskan styrdes av en kusk, en "coachman", vars arbete ansågs ansvarsfullt. Därifrån lades grunden för den uppfattning om coachning som finns idag. Denna förklaring har modifierats fram till dagens betydelse som från engelska kan översättas till en person som arbetar med träning, tävling och mental förberedelse. Ursprunget till denna beskrivning kommer från de amerikanska universiteten, som hade och fortfarande har, coacher knutna till sina idrottsmän (Stelter, 2003).

Coachens uppgift inom idrottsområdet var att skapa framgång genom att öka idrottsmännens prestationsnivå (Gjerde, 2004), utifrån dessa grunder skapades dagens förståelse av begreppet (Stelter, 2003). Det går att spåra *innebörden* av coachning tillbaka till för två tusen år sedan, där Sokrates anses vara den första coachen. För att skapa en insikt hos människor, använde han dialektiken där samtalet var en central aktivitet. Genom att diskutera sig fram till olika lösningar tvingades den "coachade" att vrida och vända på de resonemang, vilka skulle generera den slutgiltiga lösningen. Detta gav insikt om de för- och nackdelar som kunde bli följden av de olika resonemangen (Gjerde, 2004).

4.2 Vad är coachning?

Coachning innebär att som ledare hjälpa medarbetare att uppnå sina mål, med utgångspunkt i samtal. Detta görs främst genom att ställa frågor, uppmana till handling samt via återkoppling (Berg, 2004). När det gäller återkoppling menar Richardson (2004) att

coachningens huvudingrediens är, som hon uttrycker det ”feedback” av två olika slag, vilka presenteras i tabellen nedan.

Tabell 2. Två former av återkoppling

Utvärderande återkoppling	Utvecklande återkoppling
Det som hänt tills nu	Siktar på att förbättra framtida insatser
Ger betyg i sammanhang med lönenivå	Informerar om den påverkan säljarens beteende har
Ges varje kvartal eller en gång per år	Ges 365 dagar om året
Formulär eller pappersarbete	Bygger normalt inte på pappersarbete
Är oftast <i>en</i> väg	Demokratiskt
Fokuserar på individer	Fokuserar på kollektivet: - vad kan <i>vi</i> göra?

Källa: egen konstruktion utifrån Richardson (2004)

Dessa två typer av feedback skall användas på ett balanserat sätt, dock aldrig samtidigt. Vi väljer att se på de två typerna som att den utvärderande är en formell typ av styrning som finns i företag. Genom att dokumentera individens prestationer under en period kan ledaren betygsätta medarbetaren. Denna betygssättning kan ligga till grund för lönesättning och mötet karaktäriseras av att ledaren informerar den enskilde medarbetaren. En informell typ av styrning är istället den utvecklande återkopplingen. Denna ser framåt och försöker förebygga problem och motivera till prestationer. Återkopplingen är en kommunikation som sker kontinuerligt, där den påverkan som individen har på gruppen diskuteras. Dokumentation av denna typ sker oftast inte.

En avgörande del inom coachning är, för coachen, att förhålla sig till de mål som den som blir coachad sätter upp och att följa dennes lärande- och utvecklingsprocess. Dock krävs det att dessa mål är rimliga och att de håller sig inom företagets dokumenterade målsättning. Viktigt att poängtera är, att coachen själv har vissa krav att följa, vilka kommer från organisationens övergripande mål. Att medarbetaren själv får ta ansvar för vilka mål denne ska uppnå hjälper till att utveckla en aktivitet, som medför nya lösningar istället för att endast leta efter den ”rätta” lösningen. Genom att ställa frågor skapas en uppmärksamhet och en ansvarskänsla hos individen, vilket kan medföra att individen utvecklar sitt kreativa tänkande (Stelter, 2003). Berg (2004) menar vidare att coachen inte ska bära ansvaret, utan denne ska hjälpa individen att på egen hand ansvara över sin planering och utveckling. Därmed får ledaren i en organisation som använder coachning en annan roll, än den ”klassiske chefen”. Det handlar om att vara en *resurs* istället för att vara expert eller att gå ifrån att vara ordregivare till att bli en *frågare* (Richardson, 2004). Följaktligen är coachning en läroprocess som har sin utgångspunkt hos individen där coachen kan ses som ett hjälpmedel för att hjälpa

den som blir coachad, att uppnå sina mål. Detta gör coachen genom att utveckla av dennes tankesätt, inlärningssätt samt beteende (Berg, 2004).

Beskrivningarna av coachning gör att stilen ofta uppfattas som en mjuk styrmetod, men enligt Richardson (2004) ingår även hårda styrmetoder vid exempelvis tidsbrist. Hon beskriver coachning som situationsbaserad och menar med det att ledaren skall vara mjuk mot medarbetarna och hård vid situationer som exempelvis ansvar. Att det enbart är Richardson som har beskrivit detta kan bero på att hon beskriver något som benämns som "försäljningscoachning". Denna coachningstyp kan exemplifieras med telefonförsäljning, där anspråk på kortsiktiga resultat kan göra att hårdare krav kan legitimeras och därmed krävs situationsbaserad styrning.

4.3 Coachningens utveckling inom näringslivet

Under 1970/80-talet började näringslivet inspireras av idrottens coachningstillämpning. Idrottsbegrepp såsom "tävlan", "topprestation" och motivation renderade således ett stort intresse hos företagsledare, vid medarbetarutveckling. Några år senare introducerades en mentorverksamhet där ledaren skulle fungera som ett stöd för den "talangfulle" medarbetarens karriärsutveckling. Denna hade som mål att socialisera den nya arbetskraften till den nya organisationen och låta dessa bli bekanta med företagets vanor, värderingar och normer (Stelter, 2003).

Från mitten av 1980-talet utvecklades coachning till en rådgivningstjänst där ledare på höga befattningar skulle stödjas och vägledas - så kallad *Executive Coaching*. Psykologi som vetenskap åtnjöt vid denna tid ett allt större intresse och det fanns en tendens mot individualisering. Anledningen till detta skulle kunna vara att produktiviteten i företag ökat, vilket gjorde att ledarna tillskrevs ett ansvar för produktiviteten i högre utsträckning än tidigare. Under denna tid anlätades coacher för att vägleda olika personalgrupper (ibid.).

Under 1990-talets Skandinavien, ökade kunskaperna om coachning markant. Den psykologiska betydelsen minskade och allt större fokus lades, från ledningens sida, på intern organisationsrådgivning och konsulttjänster. Coachningen var dock vid denna tidpunkt mer känd än utnyttjad i företagen (ibid.).

Coachningen kom att få sin ordentliga start ungefär i mitten av 1990-talet. Begreppet kom att beteckna i stort sätt alla personalutvecklande aktiviteter som föredrag, träning, personalkurser etcetera och ersatte ordet psykologi som, enligt företagsledare, lät farligt och oattraktivt

(ibid.). Då coachning det senaste decenniet blivit alltmer populärt har det uppmärksammats av allt fler institutioner i samhället (Berg, 2004).

4.4 Coachningens syfte

I dagens samhälle har ett begrepp som förändring fått en allt större betydelse och detta har även influerat näringslivet. Som tidigare nämnts har samhällsutvecklingen gjort att konkurrensen har ökat, teknologin utvecklats och likaså har kraven på individens kompetens växt. Denna förändring har påverkat organisationers utseende, vilka fått en allt plattare struktur och organisationsbegrepp såsom grupparbete, flexibilitet, självständighet, egenmakt⁷, har blivit allt vanligare. Denna förändringstakt krävde information, hög kompetens och nya former av ledarskap, vilket kunde medföra att coachningen fick spela en viktig roll (Berg, 2004).

Den viktiga rollen kan vara att fungera som ett hjälpmedel för att frigöra dold potential genom att sammankoppla individen med dennes värderingar, kunskaper, faktorer som motiverar, mål och förbinda dessa med handling. Coachen har till uppgift att få individen att fokusera på att denne kopplar sina mål och sin inläring till handling och ser även till att medarbetaren har det ansvar som behövs för att nå sina uppsatta mål (Gjerde, 2004). Coachningens syfte kan delas upp i fem olika utgångspunkter: *Medvetenhet, Ansvar, Motivation, Hindereliminering, Stöd* samt *Resultat*.

4.4.1 Medvetenhet

Det finns olika sätt för coachen att få medarbetaren att bli öppen för sina möjligheter. Ett sätt är att undvika att koncentrera sig på problematiska förhållanden och istället fokusera på möjligheter och hur situationen ser ut efter att problemet är löst. Genom detta handlingsutövande kan individen på ett enklare sätt frigöra sig från ett stelt tankesätt och istället se saker och ting på ett öppet sätt. Då lösningarna kommer ifrån individen själv kan dennes motivation öka. Ytterligare en metod för att öppna upp individens tankesätt är genom att få denne att tro på att han/hon har både viljan och förmågan att nå sina mål. Coachen har även som uppgift att för detta ändamål, låta individen bli medveten om att denne alltid står inför ett val. Individer är inte alltid själv medvetna om vilka beslut som fatta, då det ofta är känslor som påverkar denna. Coachens uppgift blir därmed att öppna upp individens medvetande, så att inga undermedvetna regler styr dennes beslutsfattande (Gjerde, 2004).

⁷ Översättning av det engelska begreppet Empowerment.

Detta är även något som beskrivs av Whitmore när han poängterar att det första nyckelområdet inom coachning är just medvetenhet.

Jag kan bara styra det som jag är medveten om. Det som jag är omedveten om, styr mig. Medvetenhet gör mig starkare.

(Whitmore, 1997, s. 36)

Stelter (2003) beskriver även medvetenhetens betydelse och menar på att den som har problemet, själv har lösningen. Coachningens syfte är enligt honom att den som blir coachad, ska bli mer medveten, ta mer ansvar och hitta fler handlingsmöjligheter.

4.4.2 Ansvar

Inom coachning anses oftast den som coachas, själv ha svaren vilka kan lösa eventuella problem. För att låta individen själv få möjligheten att hitta dessa lösningar ger inte coachen denne råd, även om den som coachas ber om hjälp. Genom att individen finner lösningarna på egen hand anses dennes motivation öka. Det som coachen kan hjälpa till med är, att strukturera den coachades tankar, för att underlätta för denne att tänka i nya banor (Gjerde, 2004).

Att arbeta självständigt kan kopplas samman med ansvarstagande, som kan sägas vara det andra nyckelbegreppet inom coachning. Det är detta ansvarstagande hos individen som är avgörande för goda prestationer, då individer genom att ta eget ansvar kan öka sitt engagemang. Följden av detta skall förhoppningsvis bli att kvaliteten i prestationen ökar (Whitmore, 1997). Det är även viktigt att inom coachning lyssna på individen och uppmärksamma hur denna känner. Det är inte meningen att coachen ska tolka personens känslor, denne skall istället försöka klargöra saker för denne som inte han/hon själv observerat.

En av de vanligaste anledningar till att coachning implementeras är önskan om förändring. Dock bör det poängteras att samtliga personer inom en organisation inte besitter en förändringsvilja. Det blir därmed viktigt att inte låta individens valmöjligheter upphöra, utan låta denne vara tillfredsställd, vilket ökar chansen till att motivation kvarstår (Gjerde, 2004).

4.4.3 Hindereliminering

De svåraste hinder en individ har är enligt Gjerde (2004), sig själv och sina tankar, därmed blir det viktigt att inom coachning arbeta med att eliminera eventuella negativa tankar. Detta kan bland annat göras genom kommunikation. Genom att tala med en utomstående person kan individens tankebanor förändras, så att de främst fokuseras på det som denne vill. Enligt Gallwey i Berg (2000) är huvudidén med coachning att undanröja hinder för att nå upp till sina uppsatta mål. Han menar på att coachning handlar om att kunna styra sina tankar.

4.4.4 Stöd

Coachen ska här fungera som en stötspelare som tror på individen och låter denna få en känsla av hopp och optimism. Det finns olika sätt att utöva stöd på, dels kan det göras känslomässigt, dels uppdragsmässigt. Båda sätt är viktiga inom coachning. Den känslomässiga innebär att visa omtanke, intresse och uppmärksamhet medan den uppdragsmässiga inkluderar klagande av systematiska problem. Andra sätt att göra det är genom information samt i form av tips, råd och hjälp (Gjerde, 2004). Att ge stöd kan även beskrivas som att uppmuntra vid framsteg samt att uppmuntra de mål som medarbetaren formulerat. Meningen är att coachen ska ge stöd snarare än att förvänta sig att allt blir perfekt. Det är viktigt att medarbetaren får konstruktiva förslag och hjälp med möjligheter till förändring, men även att han/hon känner att det byggs upp en självtillit. Detta kan göra att denne känner att det skapas en känsla av gemenskap (Berg, 2004).

4.4.5 Resultat

Resultatet som ledarskapsstilen coachning söker kan sammanfattas med *handling, prestation, mening, utveckling, inläring* och *nyskapande*. Inom coachning är det, vilket vi tidigare nämnt, medarbetaren själv som ansvarar för att dennes uppgifter utförs. Ledaren ska hjälpa denne på vägen genom bland annat coachningssamtalen, men i slutändan så är det medarbetaren som självständigt ska gå från ord till handling. Bristande handling skulle kunna resultera i att bra idéer inte förverkligas och därför måste stort fokus ligga på att störande faktorer såsom undermedvetna negativa tankar hos medarbetaren elimineras. För att sedan nå en bra och effektiv inläring och utveckling, vilka är viktiga faktorer för resultatet, krävs det att handlingen sammanförs med att individen reflekterar över sitt arbete. Att utveckla prestation och mening för individen i sitt arbete, är något som anses väsentligt inom

coachning. Detta görs genom att medarbetaren blir mer kapabel att prestera, då denne blir medveten om sina egna styrkor och svagheter (Gjerde, 2004).

Coachning har bland annat som mål, att för medarbetaren skapa det liv, det arbete, de relationer och idéer som denne kan önska sig för att kunna underlätta att ett nyskapande blir möjligt. Människan påstås från början att vara kreativ, dock kan olika faktorer påverka dem negativt så att de hålls tillbaka. Coachning vill i detta fall låta individen bli medveten om vad denna ska offra och ta vara på så att människan lättare kan se vad som kan skapas (ibid.).

4.5 Coachningslitteraturens implikationer

- Coachning i näringslivet har sina rötter i idrottens värld, med bland annat topprestation och tävlan som kännetecken. Kan detta elitsynsätt överföras till näringslivet?
- Inom coachning är det viktigt att ansvaret läggs på medarbetarna för att på detta sätt uppmuntra motivation. Således utgår coachningsteserna ifrån att medarbetare vill ha ett ökat ansvar och att detta motiverar dem.
- De flesta syften som coachningsteserna anger med coachning har en "mjuk" karaktär, där fokus läggs på individens utveckling snarare än på exempelvis den ekonomiska utvecklingen.

Efter att ha presenterat de teorier och uppfattningar som kan ge begreppen ledarskap och coachning en grund att stå på, är det dags att gå vidare. De nästföljande två avsnitten behandlar uppsatsens empiriska datainsamling, vilket visar på coachningens användning i praktiken.

5. Nordeas säljledningsstöd

Nedan presenteras en sammanfattning av ett internt dokument, som i en organisation skall stödja hur mellanledarna skall agera gentemot sina underställda säljledare. Detta avsnitt pekar på hur coaching används i praktiken och skapar således en förståelse för coaching som vi inte kunnat få genom coachingsteserna.

Nordeas säljledning består av två samverkande delar, dels en som översätter Nordeas strategier till individuella mål för varje tertiäl⁸, dels en som syftar till att styra genomförandet av säljarbetet så att strategierna omsätts till aktiviteter och resultat. Då vi inte har för avsikt att studera Nordeas strategi, presenteras den inte i denna uppsats, utan vi koncentrerar oss på hur de aktiviteter som styr säljledningsarbetet är utformade. Dessa aktiviteter menar vi, svarar till den pågående förändringen av koncernens ledarstil.

Syftet med säljledningen inom Nordea är att ge säljarna lämpliga förutsättningar att arbeta enligt bankens strategi. Den har även som mål att öka säljarnas motivation till att sälja samt att ge dem en kontinuerlig utveckling inom arbetet.

Det ovan nämnda syftet ska säljledarna säkerställa genom olika aktiviteter, vilka bland annat syftar till att skapa förutsättningar och motivera säljarna att genomföra deras handlingsplan, som sedan regelbundet ska följas upp av säljledare och säljare tillsammans. Det huvudsakliga syftet med aktiviteterna är även att säkerställa kontinuerligt lärande och rätt kompetens samt via utvecklingssamtal verka för att medarbetaren ständigt utvecklas.

5.1 Låsa upp dörren

Ett viktigt verktyg i coachningsarbetet är enligt säljledningsstödet coachningssamtalet. Samtalet bygger på att genom en bra dialog påverka de tankemodeller som medarbetarna har. Grunden i samtalet är att lyssna aktivt, ha en genomtänkt frågemetodik, reflektera samt att samtalet är har en tydlig struktur. I detta samtal finns det fem delar vilka bör utgöra grunden. En av dessa delar är *problemlösning* där coachen skall fokusera på säljarens tankar, känslor och handlingar. Detta kan göra denne medveten om sitt beteende vid pressade situationer. Därmed så går coachen bakom medarbetarens ”stängda dörr” för att finna lösningar på

⁸ Inom bankväsendet används detta uttryck vid målplanering, omfattande en fyramånadersperiod

problem. Detta arbetssätt kräver att coachen inte ger sig, utan fortsätter att fråga och lyssna för att på ett djupgående sätt kunna förstå säljarens beteende.

5.2 Medarbetarens ansvar

Vad coachning egentligen handlar om är att den enskilde medarbetaren skall komma fram till sina egna beslut och att därmed själv bestämma över sitt agerande. Coachning är ett samlingsbegrepp för ett ledarskap som utgår ifrån medarbetarna. Främst används coachning vid arbetssituationer där specifika instruktioner inte kan ges, eller när medarbetarna besitter "rätt" kompetens och är så pass motiverade att direktstyrning inte behövs. För att säkerställa att säljarna arbetar mot "bästa" resultat är det nödvändigt att säljledaren beaktar ett antal faktorer, där en av dem är just *motivation*. Detta är något som säljledaren ständigt ska försöka beakta, så att säljarna känner sig motiverade i sitt arbete. Motivationen kan underlättas om säljarna anser att deras arbete är meningsfullt, om de anser sig få tillräckligt med uppmärksamhet men även om de känner att de får tillräckligt med ansvar. Vad som beskrivs som en möjlig fallgrop med coachning är om säljledaren tar över för mycket ansvar. Detta då det är viktigt att säljaren själv har ett ansvar samt att denne känner sig engagerad. För att eftersträva detta är det viktigt att coachen inte känner sig stressad över att komma fram till en lösning. För att undvika stress är det bra att ta ett djupt andetag och fundera över vilken roll man har och även lyfta fram medarbetaren i samtalet.

Som nämnts är basen för coachning en utvecklad samtalsmetodik, vilket hjälper medarbetaren att lösa problem som uppkommer. Således handlar ledarskapet om att den som leder är koncentrerad på individen och inte problemet, vilket resulterar i att säljaren engageras i problemlösningen. Istället för att lösa problemet åt säljaren, visar coachen på de möjligheter som finns för att denne på egen hand ska kunna lösa problemet. Detta innebär att coachen inte behöver detaljerade kunskaper om samtliga problemställningar, eftersom det är säljaren som skall lösa problemet. Därmed skall coachen vara duktig på att både lyssna och ställa frågor vid de coachningssamtal som genomförs. Vidare kan coachning sägas medföra både utveckling för individen och en ökad effektivitet i organisationen. Detta möjliggörs genom att den som stöter på problemet lär sig problemlösningsprocessen, vilket gör att denne lär sig att handskas med liknande situationer och problem i framtiden.

Det aktiva lyssnandet kännetecknas av att den som lyssnar har ett verkligt ansvar. Ansvaret ligger i att genom lyssnandet lyckas hjälpa den som berättar och även att lyckas identifiera fler budskap än det som uttrycks i ord. Det handlar om att förstå innehållet och de känslor som ligger bakom innehållet - processen. Detta gör att lyssnaren kan förstå meningen i det som förmedlas av den som talar. Det finns dock vissa faktorer som kan beaktas för att

underlätta aktivt lyssnande. Lyssnaren får gärna visa sig intresserad av vad medarbetaren har att säga genom att exempelvis be denne att berätta mer. Det är även betydelsefullt med ögonkontakt och hummande samt nickningar. Coachen behöver inte heller vara orolig för om tystnad skulle uppstå.

5.3 Uppmuntra till nytänkande

För att kunna stimulera säljarna att förändra sin situation, används både öppna och styrande frågor i coachsamtalen. Det vanliga är att använda sig av öppna frågor, eftersom styrande frågor oftast besvaras med ett ja eller nej och har karaktären att besvara en hypotes om situationen. Ett givande samtal kräver en gemensam vilja om vad samtalet skall leda till, coachen skall känna till medarbetarnas förväntningar till samtalet. Tystnad i samtalet behöver inte innebära att det är något ”fel” under samtalet, utan kan vara nödvändigt för samtalet. Inom coachning är det viktigt att medarbetaren själv hittar möjliga lösningar, vilket innebär att coachen ska undvika att ge tips. Coachen ska istället uppmuntra medarbetaren att se situationer ur olika perspektiv, vilket kan göras genom en bra frågemetodik. Säljledaren ansvarar således för att uppmuntra till diskussioner som leder till *nyttänkande* hos säljarna, vilket slutligen har som mål att öka resultatet. Med hjälp av denna goda frågemetodik kan säljledaren således ge en problembeskrivning, vilken hjälper medarbetaren att se sin situation ur andra perspektiv. Detta anses som viktigt för att nå den önskade situationen. Till sist skall samtalet i samråd, avslutas med att besluta hur handlingarna skall utföras. Vidare är det viktigt att säljledaren finner en god balans mellan att tala och att lyssna. Denne ska både tänka på att vara tydlig och även ställa öppna frågor för att inte påverka säljarnas svar. Således är god *kommunikation* nödvändigt för ett effektivt möte.

5.3.1 Coachning är inte alltid tillräcklig

Ovanstående diskussion tolkar vi som att coachningen har sin utgångspunkt i medarbetaren, där coachen snarare ska *fråga* än *styra*. Om den grupp säljare som ledaren skall coacha har olika individuell kompetens eller också är i olika utvecklingsfaser behövs dock något annat än coachning - nämligen ett situationsbaserat ledarskap. Det finns två varianter av detta ledarskap. Den ena fokuserar på säljarna medan den andra har en större fokus på uppgiften. Det säljriktade ledarskapet är stödjande och handlar om att uppmuntra, lyssna aktivt och vägleda. Det uppgiftsbaserade ledarskapet handlar om direktstyrning av situationer ifrån ledarens sida, där denne ger instruktioner.

Inom det situationsanpassade ledarskapet finns olika sätt att styra eller stödja sina medarbetare. Detta beroende på vilken situation medarbetaren befinner sig i samt hur situationen påverkar individen. Om en grupp eller en ensam individ har svårare för att på egen hand lösa en specifik uppgift kan det behövas en *styrande* stil, som inte har lika stort fokus på stödjandet. Vid utövandet av denna ledarstil bör tydliga instruktioner ges, gällande hur en uppgift ska lösas. I de fall där personens motivation och entusiasm redan är hög behöver fokus inte läggas på dessa faktorer, utan denne har istället ett behov av att få tydliga instruktioner om hur uppgiften ska lösas. En *övertygande* ledarstil är lämplig att använda då gruppen eller individen känner sig starkare och har börjat ifrågasätta och argumentera och där förmågan är högre. Ledaren ska i detta fall lägga ned energi på att förklara uppgiftens motiv och dess betydelse. Motivationen hos individen kan här variera. En tredje ledarstil är den *samrådande*, en stödjande stil som är svagt styrande. Medarbetaren känner sig säker, dock varierar dennes engagemang. Gruppens eller individens förmåga är stark nog för att klara både rutinerade som nya uppgifter. Säljledares uppgift blir således att inbjuda till en dialog om hur uppgiften ska lösas och inte glömma att tillåta säljaren att göra misstag. Utveckling av individen kan ske genom beröm. Den fjärde och sista ledarstilen som nämns i det situationsbaserade ledarskapet är den *målstyrda*. Det är en delegerande stil som är svagt styrande och stödjande. Gruppens eller individens förmåga är stark och engagemanget och motivationen är stor. I detta fall hanteras situationer med hänsyn till erfarenheter och risker och ledarens roll fungerar som "oljan i en maskin". Denne ska dock planera för tertialet och fastställa mål.

5.4 Olika sorters stöd

Säljledarens arbete kan sammanfattas i följande tre områden:

1. Inriktningsmöte och kontraktsmöte

– Här sker planeringen av tertialets försäljning samt överenskommelser om mål, aktiviteter och resurser.

2. Aktivitetsuppföljning och resultatuppföljning

– Den förstnämnda ska ske löpande och den senare individuellt, varje månad.

3. Motivation, kompetensutveckling, nytänkande och problemlösning

– Detta innebär att säljledaren ska ge uppskattning för bra prestationer, ge löpande kompetensutveckling, inspirera till utveckling samt hjälpa till med konkret problemlösning.

Dessa tre ansvarsområden kan således tolkas som både uppdragsmässiga och känslomässiga, där samtliga syftar till att ge stöd åt säljaren.

5.5 Hur uppnås resultat?

I coaching är det, som nämnts, individen själv som ska komma fram till egna beslut och därmed bestämma själv hur denne skall agera. Coachen ska sedan stötta säljaren samt leda in denne på nya vägar, vilket öppnar upp nya möjligheter som i slutändan ska leda till att säljarna uppnår så bra resultat som möjligt. För att se till så att resultatet uppnås är det viktigt med *aktivitetsuppföljning* och *resultatuppföljning*. Målet med aktivitetsuppföljningen är att kunna bibehålla en hög aktivitetsnivå. Därmed sker denna uppföljning regelbundet så att säljledaren snabbt kan rätta till avvikelser från de uppsatta tertiälmålen. Resultatuppföljningen sker med en månads intervall och syftar till att anpassa tertiäplanen till den verklighet som råder. De samtal som följer upp resultatet fokuserar på sambandet mellan resultat, aktivitet och resurser och har som mål att säljarna ska fundera över vad som ska fortsätta göras, sluta göras eller börja göras. Målet är även här att säljarna ska uppnå så bra resultat som möjligt.

För att säkerställa att säljarna arbetar mot ”bästa” resultat är det nödvändigt att säljledaren beaktar ett antal faktorer:

- Problemlösning – säljaren kan ha problem med att genomföra sina arbetsuppgifter inom ramen för tertiäplanen, vilket är säljledarens ansvar att lösa.
- Nyttänkande – säljledaren ansvarar för att uppmuntra till diskussioner som leder till nyttänkande hos säljarna, vilket slutligen har som mål att öka resultatet.
- Kompetensutveckling – säljledaren ansvarar för att se till att säljaren har den kompetens som behövs för utförandet av sitt arbete.
- Motivation – säljledaren ska ständigt försöka se till så att säljarna känner sig motiverad i sitt arbete. Detta kan underlättas om säljarna anser att deras arbete är meningsfullt, om de anser sig få tillräckligt med uppmärksamhet men också om de känner att de får tillräckligt med ansvar.

5.6 Säljledningsstödet implikationer

- Det situationsbaserade ledarskapet ska komplettera coachingen i de fall då medarbetarna har olika individuell kompetens eller är i olika utvecklingsfaser.
- Coachningssamtalet intar en huvudroll i Nordeas coachningsbeskrivning.
- Hur kan en ledarskapsstil som är relativt fri från styrning vara detaljstyrt beskriven?

6. Röster från coachningens ”verklighet”

I detta avsnitt presenteras resultatet av våra intervjuer utifrån de steg som presenterats i metodavsnittet. Denna empiridel förväntas ge läsaren en inblick i hur medarbetare uppfattar ledarskap och coachning. Avsnittet avslutas med en sammanfattning i punktform för att repetera de väsentligaste upptäckterna innan analysavsnittet.

Vi kommer nedan att presentera de röster, vilka befinner sig i den ”verklighet” där coachning praktiseras. För att göra det tydligt för läsaren har vi valt att presentera intervjumaterialet i nio olika roller, vilka har valts ut från de särdrag som vi ansett genomsyrat empirin. Under bearbetningen av intervjumaterialet kunde vi urskilja en mångfacetterad bild av *en* ledare, vilken innehöll en mängd olika beskrivningar av denne. Dessa beskrivningar bildade olika mönster, vilka tangerade varandra på olika sätt. För att kunna överföra denna bild av ledaren till en begriplig text valde vi att kategorisera dessa mönster i roller, aningen inspirerade av ledarskapsteoriernas framställningar av liknande fenomen.

6.1 De nio olika rollerna

Som nämnts har intervjuerna baserats på tre större, öppna frågor vilket vi tror ökat utsikterna att generera mångfacetterade svar. Intervjusvaren styr således empirins struktur snarare än att fokus lagts på intervjufrågorna. Vi har inte lagt någon vikt vid ordningsföljden på de roller som presenteras nedan, således bör detta inte tolkas som att någon roll skulle vara mer utmärkande än någon annat. Intervjupersonernas kön, namn, ålder och position är faktorer som vi inte har beaktat. Rollerna som vi tar upp är: *Människokännaren, Bekräftaren, Kritikern, Kontrollanten, Delegeraren, Utbildningskonsulten, den Tillgänglige, Arbetsuppgiftsexperten* och till sist *Entusiasten*.

6.1.1 Människokännaren

Något av det första som respondenterna nämnde under intervjuerna var att säljledaren skulle ha förmågan att kunna ta människor ”på rätt sätt”. Dessa diskussioner utmynnade inte sällan i en önskan om ett individanpassat ledarskap. Motivet var ofta att alla människor är olika, vilket skulle kräva ett flexibelt ledarskap, enligt respondenterna. Att människor är olika, konstaterandes återkommande gånger, eftersom säljarna ville bli bemötta på ett individuellt sätt, utifrån sin personlighet och sin kompetens.

Ett sådant ledarskap ställer vissa krav på ledaren och dessa krav handlade här om att denne skulle känna till säljarens starka respektive svaga sidor i olika arbetssituationer. Att som ledare ha förmågan att ”plocka fram” egenskaper i säljarna som de själva inte visste att de hade, var också något som framkom som en viktig uppgift. Många ville att säljledaren även skulle lära känna säljarna på ett personligt plan, eftersom det var viktigt att ledaren inte bara såg sina säljare som yrkespersoner. Dock var det inte meningen att man skulle bli ”kompis” med sin ledare men de flesta ville ändå att säljledaren skulle visa ett visst engagemang för privatlivet, då många ansåg att deras identitet även sträckte sig utanför arbetets väggar. I dessa fall motiverades detta med att de inte ansåg sig vara annorlunda på arbetsplatsen jämfört med hur de var i hemmet.

Säljledaren ska känna mig, naturligtvis, veta hur jag jobbar, för alla kan inte jobba på exakt samma sätt. Det kan kanske vara ett sätt när det gäller ledarskap, att, vi är olika och det är en av säljledarens egenskaper att styra gruppen och använda de resurser som finns i gruppen.

Empati var en viktig egenskap hos säljledaren och denne skulle vara medveten om hur exempelvis ett dåligt privatliv påverkade säljarna. De menade därför att ledaren skulle ta hänsyn till hur det stod till hemma och vid tillfällen då det behövdes, stötta säljaren. Detta kunde endast åstadkommas genom ett genuint intresse för säljarna och deras liv. Återigen handlade det inte om att bli bästa vänner, utan att vara intresserad på ett sätt så att ledaren kunde förstå säljarens situation.

... mår man inte bra privat så går det ut över jobbet, och tvärt om. Mår man inte bra på jobbet så får de där hemma känna på det. Så hänger det ihop. Alla detaljer behöver ledaren inte veta, men mer än bara ytligt.

Det efterfrågas alltså en säljledare med hög social kompetens, som besitter en god människokänedom samt att denne inte behandlar alla säljare på samma sätt. Detta var något som samtliga intervjupersoner gav uttryck för med relativt få variationer. Det var ingen av medarbetarna som påstod att det var ett enkelt arbete att vara chef, utan alla verkade förstå att det var höga krav som ställdes.

6.1.2 Bekräftaren

Ett av de särdrag som vi kunnat urskilja från säljarnas förväntningar, handlade om att de ville att deras säljledare skulle se dem på olika sätt. Vad som menades med detta varierade lite,

men vi tolkar det som att dessa olika förklaringar grundade sig på en liknande sorts önskan. Dessa önskningar skiljde sig inte nämnvärt åt när det handlade om på vilket sätt man ville ha denna respons från sin säljledare. Det kunde handla om allt från att säljledaren uppmärksammar en lyckad arbetsprestation, till att vara observant på om säljaren av någon anledning skulle må dåligt. En av intervjupersonerna uttryckte ledarens förmåga att kunna se medarbetaren, med att säljarna inte ska behöva gå in och tala om precis allt man gör hos säljledaren utan menade vidare att denne ska ha ”finkänsligheten att snappa upp om man gör något speciellt.”

Att få beröm och stöttning var viktigt för många respondenter, detta speciellt i svåra tider. Då tyckte säljarna att ledaren skulle diskutera utfallet för att säljaren skulle få förklara hur denne hade handlat.

Samtidigt vill jag ju att någon ska stå bredvid och tala om att det går bra också. Det är väl mest när det är lite jobbigt, lite tungt, när man har problem och man inte vet hur de ska lösas. Då vill man att [ledaren] ska stå bredvid och stötta mig.

Säljledaren skulle berömma och bekräfta säljarna på olika sätt när de hade gjort någonting utöver det normala. Detta benämndes som att de kunde visa respekt för det arbete som utförts av säljarna. Berömmet eller bekräftelsen kunde vara ett enkelt ord, eller materiellt, exempelvis i form av biobiljetter, vilket flera säljare tog upp. Här uppfattade vi att det inte enbart handlade om beröm, utan snarare om att få bekräftelse. Säljarna ville uppmärksammas om de hade nått resultat eller funnit ett bra arbetssätt. Således var det viktigt att säljledaren kunde lyssna på säljarna. När vi frågade varför beröm var viktigt fick vi svaret att beröm kan få individen att gå ”den extra biten”, under förutsättning att säljledaren ser och uppfattar detta. Det var då viktigt att ledaren bemötte detta på ett berömmande sätt och visade på sin uppskattning - inte får det att verka som att det bara var någonting som ledningen förväntade sig av säljaren. Moroten låg i att känna att man *överträffat* säljledarens förväntningar.

En säljledare ska försöka vara som en medlem i gruppen, vilket förklarades med att denne inte skulle sticka ut. Exempelvis menade en att det då handlade om att ledaren skulle vara som en ”kollega” och han fick absolut inte ”gå runt och leka chef”.

[Säljledaren ska]... vara en god kollega - det är väldigt viktigt. Denne skall vara en god kollega och skapa en god stämning både i gruppen och på kontoret, så att trivseln ökar och då kanske även resultatet ökar.

Detta skulle därmed öka gruppkänslan och stärka banden mellan medarbetarna. Ett steg vidare i kausaliteten skulle enligt de intervjuade bli att försäljningen ökade, vilket påverkade det ekonomiska resultatet positivt.

6.1.3 Kritikern

När intervjun kom in på ämnet kritik, betonade flera säljare att de ville ha en saklig och balanserad kritik. Kritiken skulle bygga på återkoppling, eller ”feedback” som växelvis användes som uttryck, vilket beskrevs som ett synnerligen viktigt inslag. Ett återkommande inslag i dessa diskussioner var att återkopplingen skulle vara både positiv och negativ kritik. Att kunna kritisera var någonting som jämfördes med mod, säljarna menade att en säljledare som inte kritiserade var feg. Ännu fegare var det att enbart komma med negativ kritik utan möjlighet till respons ifrån säljarna.

Man har ju bägge sidor, alltså måste det finnas bägge sidor, båda sorts kritik. Men just att jag själv får utrymme också att säga vad jag tycker, det är väldigt viktigt... i en organisation.

Det nämndes även ofta att det var viktigt för säljarna att få säga sin mening samt att få ha åsikter om organisationen, arbetsuppgifterna och om sin säljledare. Det begrepp som fick symbolisera åsiktsfriheten och demokratin i ledarskapet var ”högt i tak”.

Säljarna ville även få reda på vilka krav som säljledaren ställde på dem, på kontinuerlig basis utifrån förväntningarna och resultaten. Kontinuiteten i återkopplingen var viktigt, annars så förlorade den sin roll. ”Raka rör” var något de ansåg skulle spegla dialogen, vilket de beskrev innehålla ärlighet samt ett tydligt språk ifrån säljledarens sida. När de pratade om dialog, användes ofta begreppet ”öppen dialog” som en slags önskan och lösning på många eventuella problem.

Andra viktiga uppgifter var att få en helhetsbild över vad som händer på kontoret. Säljarna fick se siffror, men även om de kunde få tillgång till dessa på egen hand ville de oftast att säljledaren personligen skulle presentera dessa. De ville även veta de andra säljarnas arbetsuppgifter och specialiteter uttryckligen, för att kunna fråga dem i de fall säljledaren inte var tillgänglig.

6.1.4 Kontrollanten

Intervjuerna inrymde även en diskussion om vikten av säljledarens engagemang, gällande vilket håll säljaren strävade. Ledaren skulle efter en sådan kartläggning av säljarnas inställning försöka lotsa säljaren åt ”rätt” håll. Det handlade om att kunna se att säljarna höll sig till den plan som var uppsatt och att vägleda dem vidare om de tappade spåret - säljledaren skulle kunna säga ”nej” om denne ansåg att säljaren var ute på fel spår. Vidare menade säljarna att säljledaren själv kunde se saker som säljarna inte själva såg då denne ”kunde se saker med andra ögon”. Säljledaren skulle således kunna hålla tillbaka säljarna, så att de inte tappade fokuseringen på vad som skulle vägleda dem. Föremål som skulle vägleda kunde vara dokument som den högsta ledningen har tagit fram. På så vis menade säljarna att ledaren kunde hjälpa dem att fokusera på de arbetsuppgifter som de kunde utföra på ett bättre sätt.

... och framförallt att [ledaren] kan hjälpa mig med de saker som jag kan förbättra. Till exempel att jag är en idéspruta - hittar på en massa saker som jag kanske inte är så bra på att följa upp. Då ska [ledaren] hålla mig i örat, så att jag gör det.

Det var viktigt att dialogen mellan säljledaren och säljarna var öppen och att det regelbundet fanns en återkoppling till det som presterats så att säljarna kunde bli informerade om hur de arbetade och om det fanns förslag till förändringar eller möjliga förbättringar. Att veta hur man ligger till ansågs skapa en trygghet i sitt arbete.

Att [ledaren] ger mig utrymme att komma med idéer, kanske kan hjälpa till att genomföra dem. Även att denne har åsikter om det också, så att det hela tiden är en dialog, det tycker jag är jätteviktigt- så att vi är överens.

Säljledaren skulle skapa ramarna för säljarna, så att de visste vad de skulle rätta sig efter. Medarbetarna ville gärna hitta på nya saker inom arbetet, men inte utan att säljledaren godkände dessa initiativ.

Det var även viktigt att inte chefen var för snäll, då respekten inte fick försvinna, faktorer som således hade en viss koppling. Medarbetarna skulle känna att chefen var en person med pondus som man skulle kunna tillkalla vid svårigheter snarare än att fråga en kollega. En säljare uttryckte detta, med att, om inte säljledaren agerar chef, finns det en risk att någon av medarbetarna tar över rollen vilket ”kanske inte är så lyckat”.

6.1.5 Delegeraren

En annan diskussion under intervjuerna handlade om ansvar och fokuserade främst på att ökat ansvar medförde att även säljarnas självförtroende ökade. Detta var någonting som betydde att de, enligt egen utsago, var accepterade och att nya möjligheter skapades. Saker som togs upp var att de växte som människor vid ett sådant förtroende. För att kunna utföra de arbetsuppgifter som krävdes behövde dock säljaren få resurser av sin chef. Resurser som kunde vara större ekonomiska ramar samt att få mer tid till olika aktiviteter.

Det är ju också en grej som gör att man känner sig bättre, duktigare, att man får det här ansvaret, att man är litad på, man tycker att jag har det omdömet så att man tycker att jag kan...

Säljarna ville gärna ha ett eget ansvar, men inte bara för sakens skull, utan för att säljledaren verkligen ville att de skulle få ett utökat ansvar. Alltså, de ville ha *förtjänat* detta ansvar genom att ha visat sig duktiga i sina arbetsprestationer och på så sätt fått säljledarens förtroende. För att ”känna sig bättre” och kunna utföra en uppgift på ett bra sätt behövdes det inte bara ansvar, utan även tid. Tiden var något som nämndes av några och då speciellt vikten av att säljledaren inte gav säljarna nya uppgifter, som ”bara ploppar upp” utan framförhållning. Därmed menade de att om säljledaren delegerade ut nya uppgifter så skulle denne revidera den ursprungliga planen efter den nya situationen och på så vis motverka ”tvära kast” i arbetet. Många respondenter uttryckte en vilja om att få frihet under ansvar, att de ville styras när de själva hade lust och inte på ledarens premisser.

Andra respondenter betonade ett *delat* ansvar, som de menade fanns mellan säljare och säljledaren. Detta kunde innebära att ledaren ”pushade” säljaren, stöttade denne och att de regler som ansvaret medförde, följdes. Någon förklarade att det var skönt med en säljledare som genom att ge direktiv ”ser till en”, någon som har koll på det säljarna gör så att det inte bara gör saker ”på måfå”.

Detta förklarades även med att referera till säljledarens ansvar till sina chefer, vilket jämfördes med dennes ansvarsrelation med säljaren

Jag vill ju egentligen jobba självständigt, men jag vill ändå ha en säljledare i ryggen som kan stötta och pusha mig när det behövs...

Ansvarsfördelningen, det vill säga hur mycket ansvar som skulle läggas på medarbetaren respektive säljledaren, uppfattade vi som relativt tvetydigt för medarbetarna. Många gånger

kunde de till och med säga emot sig själva. Ena sekund ville medarbetarna arbeta självständigt medan den sekunden efter ville ha en säljledare som stod bakom dem. Ledaren skulle som nämnts vara den som sätter tydliga mål och i många fall även delmål, vilka säljaren sedan skulle förverkliga. De allra flesta ville att dessa mål skulle vara mycket tydliga så att säljaren inte ”famlade i mörker” under sin arbetsprocess. De ville dock inte att säljledaren skulle lägga sig i deras arbete. Vissa ville att säljledaren endast skulle precisera målen och att sedan säljaren skulle få eget ansvar för hur denne nådde målet. Oavsett inställningen till det egna ansvaret menade alla, som nämnts, att det slutgiltiga ansvaret ändå låg hos säljledaren.

6.1.6 Utbildningskonsulten

När vi frågade om hur medarbetarna såg på utveckling, så refererade samtliga säljare till vidareutbildning. Vårt intryck var att utbildning, som spontant uttrycktes, ansågs vara den självklara vägen för dem att utvecklas på. De flesta hade även en åsikt om att det var säljledaren som skulle tipsa säljarna om vilka utbildningar som fanns tillgängliga. (Säljarna kunde även själva finna utbildningar via Nordeas intranät) En svårighet var att de inte tyckte sig ha överblick över alla utbildningar, då de bland annat ansåg att tiden inte räckte till. En medarbetare uttryckte det även som att det kan vara lätt att arbeta på rent rutinmässigt utan att tänka på hur man skulle kunna vidareutbilda sig. En annan säljare beskrev det som att om det skulle vara av intresse att utvecklas inom ett annat område så skulle säljledaren kunna förmedla vad det finns för utvecklingsmöjligheter och vilka utbildningar som går att erhålla. Vi uppfattade, att i stort sett, samtliga respondenter menade att ledaren kunde hjälpa till att finna utbildningar som kunde bidra till att deras svaga sidor kunde stöttas upp och även kunde få dem att lyfta blicken från det dagliga arbetet en stund. Säljledaren skulle således veta vilka utbildningar som skulle göra nytta hos varje medarbetares arbetsprestation. Det handlade därmed inte om att de själva var ansvariga för sin utveckling, utan att de skulle få uppbackning för denna.

Genom att tala om för mig vad det finns för kurser eller vad jag själv kan läsa in ska [Ledaren] tipsa om utbildningar som denne tycker skulle vara extra bra för min yrkesroll. Denne ska se till att man är färdig att anmäla sig eller hjälpa en att kolla upp om det är något speciellt.

Flera säljare refererade till att valet av utbildning skulle vara något som kommer ifrån dem själva, men att de i samråd med sin säljledare skulle hitta rätt vägar till vidareutbildning. Detta på grund av säljledaren ansågs besitta djupare kunskaper om säljarens utvecklingsmöjligheter inom Nordea. Återigen nämndes begreppet ”dialog”, som skulle

användas för att diskutera medarbetarens potential och argumentera för hur säljledaren resonerade. En viktig aspekt tycktes dock vara att medarbetaren själva ville ha ett ansvar för sin egen utveckling.

En del av säljarna ville emellanåt få nya arbetsuppgifter att arbeta med eftersom det ansågs utvecklande, som något roligt. Detta behövde dock nödvändigtvis inte betyda en ny position på banken utan snarare en utveckling inom det arbete de har idag. Det var få som ville, som någon sa, ”klättra i karriärstegen” då detta inte behövde vara någon garanti för ett välmående. I stället var det, som samma intervjuperson menade, viktigt att få ”utvecklas sidledes”, vilket innebar en utveckling inom det område, vilket de kände sig kompetenta inom. De hade således en önskan om att få utveckla den kunskap de redan besatt, på ett djupare plan. Anledningen till detta var att det ansågs vara ”roligare” att utföra en uppgift där de kände sig trygga och kompetenta. Att rotera runt bland *olika* arbetsuppgifter skulle innebära att de inte kunde dra nytta av sina specialkunskaper. Intresset att bredda sina kunskaper inom dessa arbetsuppgifter, var heller inte något som verkade engagera flertalet säljare.

Internutbildningen inom Nordea rosades ofta och detta var något som många såg som en förmån. Det var dock viktigt att dessa utbildningar ”skulle ge någonting”, vilket denne förklarade med att det i annat fall skulle vara bortkastad tid. Någon nämnde även bristen på externa utbildare som kunde komma in med nya perspektiv och eventuellt bryta gamla mönster. Säljarna tyckte då att eftersom ledarna kunde få en sådan utbildning borde också säljarna kunna få extern utbildning emellanåt.

6.1.7 Den tillgänglige

Att säljledaren ska vara tillgänglig för medarbetaren i deras dagliga arbete, var något som återkom i de flesta intervjuerna. Begreppet ”öppen dörr” användes anmärkningsvärt ofta för att beskriva denna typ av tillgänglighet. Detta förklarades med att medarbetarna skulle ha möjligheten att vara välkomna in på säljledarens rum, för att diskutera uppkomna problem eller funderingar.

... jag vill veta att [säljledaren] finns där om det skulle vara någonting. Det betyder väldigt mycket för mig, [ledaren] behöver inte visa sig eller komma fram. Det viktigaste är att jag vet att personen ställer upp när jag behöver, och känner på sig när det behövs.

De förklarade även begreppet ”öppen dörr” med att lägga vikt på behovet av att säljledaren måste vara tillgänglig när säljarna behöver det. En säljledare skall näst intill alltid kunna

avsätta tid för säljaren, om denne behövde det. Att säljledaren alltid ska vara tillgänglig kunde vara en del i det ansvar denne har. Som vi redogjort för tidigare, menade de flesta att de själva ansvarade för sina egna arbetsuppgifter men att säljledaren skulle finnas tillgänglig vid behov, om säljaren behövde hjälp.

Tillgänglighet betydde även att säljledaren skulle vara beredd på att ta konflikter - och i dessa vara ärlig. Där handlade det om att ha en öppen dialog som avhandlade kärnan i konflikterna, så att båda parter fick komma till tals och reda ut konflikten.

... de inte ska vara rädda för att ta konflikter, det har med ärlighet att göra... de ska ha tid för sin personal och man ska alltid känna sig välkommen in om det är något - rak kommunikation alltså!

Ett annat uttryck som användes för att förklara denna tillgänglighet var att säljledarna skulle fungera som ett "bollplank". Detta innebar att säljaren på så sätt få ett slags godkännande i tveksamma situationer med exempelvis en kund. Säljledaren behövde även fungera som ett mentalt stöd, då säljaren mötte komplicerade situationer med en kund. Här ville en av intervjupersonerna att dennes ledare skulle ha en både rådgivande och stöttande roll.

6.1.8 Arbetsuppgiftsexperten

Generellt menade säljarna att den kunskap som säljledaren skulle besitta behövdes vara djup och allsidig. De krävde i vissa fall att ledaren skulle kunna ersätta dem, därmed uttrycktes även en önskan om att ledaren skulle ha arbetat med de produkter som säljarna sålde. Graden av hur stor detaljkunskap säljledaren skulle besitta varierade, dock var säljarna överens om att det var viktigare att säljledaren hade en helhetssyn och en förståelse för banken och dess produkter. Detta skulle leda till att denne hade en utvidgad förståelse för resultatet och att rimliga mål formulerades. Några ansåg dock att det var omöjligt för säljledaren att ha en sådan detaljerad kunskap för samtliga säljares arbetsuppgifter. De ansåg ändå som de övriga, att säljledaren skulle ha en översiktlig förståelse för detta. Något som samtliga menade var viktigt var att säljledaren, i de fall han eller hon inte själv satt på svaren eller informationen, åtminstone skulle veta hur de fick tag på informationen. Erfarenhet var något annat som också var viktigt hos ledaren, vilket kan hänga samman med dennes förståelse. Detta skulle ledaren visa genom att ha kännedom om de arbetsuppgifter som utförs av säljarna och visa förståelse för att de emellanåt kunde vara belastande. Vi fick dock känslan av att erfarenheten mest handlade om någon slags "garanti" för ledarens kompetens, något som berättigade denne till en säljledarposition. En position som grundar sig på samma erfarenheter som

säljarnas och alltså inte någon ledare som kommit in utifrån, utan denna gemensamma erfarenhet.

Jag tycker att [säljledarna] ska kunna mycket. De ska kunna mer än jag, jag ska kunna... sen så kräver jag inte att [ledaren] ska kunna svara på det direkt, men [denne] ska kunna veta hur man kan ta reda på det.

Det var även viktigt att ledaren hade klart för sig vad varje säljare gjorde om dagarna, så att ledaren inte skulle bli förvånad över de uppgifter säljarna utförde. Egentligen skulle ingenting få överraska säljledaren, utan denne skulle stå stadigt på jorden och kunna svara upp mot de förväntningar säljarna hade på problemlösning. De verktyg som denne skulle använda gick säljarna inte in på närmare.

6.1.9 Entusiasten

Uttrycket ”aktiv i verksamheten” användes av säljarna för att beskriva den förmåga som en säljledare skulle besitta för att kunna hjälpa medarbetarna. Man ville därmed att säljledaren inte bara skulle sitta inne på sitt rum, utan i stället vara i säljarnas närhet på olika sätt för att på så sätt kunna ta del av säljarnas verklighet. De ville ha hjälp med sina kundmöten, att säljledaren stod bakom dem, i händelse av problem vid kontakt med kunden. Rent fysiskt behövde säljledaren inte stå bakom säljarna, utan det handlade om att de ville känna att denne var beredd om någonting problematiskt skulle uppstå.

... [säljledaren] ska ju kunna avsätta tid för att ställa upp tillsammans med oss i våra kundmöten. [Ledaren] får inte vara rädd för det, utan måste vara delaktig i verksamheten.

Viktigt var därmed att säljledaren skulle entusiasmera sina säljare på olika sätt. De ville ha ett föredöme som hade verktygen att lösa säljarnas vardagliga problem. Att entusiasmera kunde vara att hitta uppgifter till säljarna som skulle kunna utmana dem i sin yrkesutövning, som kunde få dem att utvecklas vidare i sitt arbete.

[Säljledaren] måste själv vara entusiastisk och motiverad för att kunna motivera oss. [Ledaren] måste basunera ut budskapen och själv känna för dem, så att vi som säljare kan ta emot dem och bli lika engagerade.

Begreppet engagemang var för de intervjuade säljarna först och främst att säljledaren var intresserad och uppmuntrande. När säljledaren var intresserad visade denne det på ett

”genuint sätt” när det gällde hela verksamheten och genom att sätta upp rimlig mål som passade säljarna.

De menade att säljledaren kunde visa detta genom att vara glad och öppen på fikarasten mot sina säljare. Denne skulle vara intresserad och ställa frågor om säljarna som inte enbart handlade om arbetet, utan hur de mårde utanför arbetet. När det gällde de frågor som säljledaren skulle ställa angående arbetet, efterlyste säljarna ett djupare intresse än att endast följa ”de order som kom uppifrån”. Om säljledaren var intresserad och ställde frågor under hela arbetsprocessen, så kunde denne få en större överblick än om denne frågade innan och efter arbetsprocessen.

En entusiasmerande och intresserad säljledare var alltså motivationsfaktorer som intervjupersonerna nämnde som viktiga. Andra omständigheter som de menade att de blev motiverade av var, förutom utvecklande arbetsuppgifter och trevliga kunder även en ökad lön. Samtliga tog upp detta som en motivationsfaktor för dem, även om det var många som avslutade denna mening med ett litet skratt eller skämtsam kommentar. Att en ökad lön motiverade fick dock inte gå till överdrift, då det muntliga berömmet kunde vara lika mycket värt.

Sen kan man tycka om att få något, men det är klart att det ska synas i lönekuvertet. Det går inte bara med vackra ord, är [ledarna] ärliga är det bra. Det är viktigt att veta att min motpart är ärlig, vilket gör beröm betydelsefullt.

Det muntliga berömmet kunde vara allting ifrån en klapp på axeln och några uppiggande ord till att ledaren tog upp det inför gruppen. Ofta menade de flesta att det kunde räcka med en blick eller en nick, för att de skulle känna sig uppskattade.

6.2 Tillfredsställda medarbetare

Ett gemensamt drag i samtliga intervjuer var medarbetarnas positiva inställning till ledarskapet och organisationen. Detta var inte något vi hade för avsikt att undersöka i våra intervjuer, men trots detta var det oftast ett av de främsta intrycken vi lämnade intervjutillfällena med. Ingen av respondenterna uttryckte något som kunde tolkas som en missbelåtenhet med ledarskapet, utan det var snarare fråga om graden av tillfredsställelse. Många menade att detta till och med kunde försvåra att svara på vissa av våra intervjufrågor. Detta eftersom att den arbetssituation de befann sig i, var till en sådan belåtenhet att de sällan reflekterade över den.

Det är ju så självklart allting, jag trivs ju så otroligt bra på banken. Det hade ju varit helt annat att intervjua mig om jag varit negativ till det här ledarskapet. Men jag tycker allting är bra, allting är jättebra.

Det var främst ledarskapet som det uttrycktes rosade kommentarer kring. Bland annat ledarens roll, dennes beteende samt förmåga att ”ta varje medarbetare på rätt sätt”. Många menade även att arbetsuppgifterna var något de var nöjda med. Detta, tillsammans med en bra ledare, var faktorer som hade gjort att flertalet av dem stannat många år i banken, i vissa fall fler år än de själva tänkt sig från början.

Som vi nämnt i uppsatsens metodavsnitt, nämnde vi aldrig ordet ”coachning” under intervjuerna. Trots detta tog säljarna upp begreppet under flertalet tillfällen och även under dessa redogörelser var innebörden av en tydligt positiv karaktär. ”Feedback” var något som en coach ofta förknippades med, samt att denne skulle ”stötta”. En av intervjupersonerna beskrev denna coach med att ha en målsättning om att ”höja ribban” och utvecklas varje gång de träffades för att på så vis utveckla medarbetaren och utmana denne. Beskrivningen avslutades med att likna coachen vid en ”terapeut”. Liknelsen verkade vara något som uppkom i samma stund det uttalades – vilket följdes av ett förnöjt ansiktsuttryck som gav aningar om att denna säljare ansåg sig ”lyckats” beskriva coachen.

En annan av intervjupersonerna beskrev sin ledare som någon som ”ska coacha mig så att jag får ett bra resultat.” Detta beskrevs åter med att peka på vikten av feedback och kontinuerlig uppföljning. En coach skulle även ”uppmuntra” vid eventuella problem, samt övertyga medarbetaren om att denne har kompetensen att klara av sina arbetsuppgifter. Detta genom att ”stärka” så att säljaren kom tillbaka på rätt spår. Att coacha nämndes även synonymt som att ”pusha”.

Utöver ovanstående beskrivningar om coachning, vilka samtliga framställer detta som något uppmuntrande och stöttande, talade många gott om *coachningssamtalet*. Detta beskrevs som ett samtal, enbart medarbetaren och ledaren emellan - där den sistnämnde fokuserade på den individuella säljaren. Att säljledaren tog sig den tiden med säljaren var något som vi uppfattade vara ett betydande och viktigt arbete hos ledaren.

... det optimala är ju när det är just den här coachen... när man får sitta ner och diskutera om vad jag ska jobba med framöver och de kan lotsa en rätt...

Vi fick känslan av att coachning hade många olika associationer och därmed olika definitioner hos säljarna. Vad som dock förenade dem alla, var dess positiva andemening – även då de inte alltid verkade veta vad coachning egentligen innefattade. Inte sällan nämndes

coachning i samband med en sammanfattning av den ”optimala” ledaren, där ordet ”coach” snarare verkade vara ett positivt adjektiv än en ledarstil.

Så det där med att bli styrd, det är vad man lägger in i ordet styrd, va. Har man jobbat [x] år i bank som jag har eller mest inom bank, så vill man inte bli styrd eller ledd, utan man vill mera ha en dialog och få ja, lite coach – få lite hjälp.

Ovanstående citat kan vara ett exempel på coachningens positiva användningsområde, utan ett egentligt reflekterande över dess innebörd.

I diskussionerna om coachning hände det ibland att medarbetarna jämförde coachen med den ”gamla chefen”. Denne benämndes alltid som ”chef” och tonläget i samtalet blev något allvarsammare när denne kom på tal. ”Chefen” beskrevs - tvärtemot coachen – som en strikt individ som inte lyssnade på vad medarbetarna hade att säga. Vidare påstods denne ”lägga sig i allting” i säljarnas arbete.

Nej,[denne] får inte vara chef och sitta i sin fina läderfåtölj, där man får knacka på dörren för att få komma in - så som gamla chefer kunde göra. Men så är det inte idag.

6.3 Sammanfattning

Vi har nu presenterat en mängd tankar och åsikter som vi samlat in från våra tio intervjuer. För att underlätta för läsaren om vad som var de utmärkande dragen från dessa gjorde vi som nämnts i inledningen av detta kapitel, en indelning utifrån tre ämnen. Dessa ämnen sammanfattas för att försöka servera en klar bild av gemensamma drag, avvikande åsikter, och andra uppfattningar som vi anser vara av intresse.

Människokännaren ska:

- bemöta medarbetarna utifrån deras personlighet och kompetens genom att lära känna dem
- plocka fram egenskaper hos medarbetarna som de själva inte visste att de hade
- visa ett engagemang för privatlivet men vara försiktig med att gå över gränsen för att involvera sig för mycket
- visa empati

Bekräftaren ska:

- kunna se medarbetaren: uppmärksamma dennes prestationer och märka om medarbetaren mår dåligt
- kunna ”snappa upp” saker och ge beröm
- inte leka chef, utan vara mer som en kollega

Kritikern ska:

- ge saklig och balanserad kritik
- ge både positiv och negativ återkoppling
- låta medarbetaren få ha åsikter om saker och ting rörande arbetet och företaget
- uppmuntra till en öppen dialog

Kontrollanten ska:

- lotsa medarbetaren åt rätt håll
- ge förslag på möjliga förbättringar samt förändringar i medarbetarnas arbetsprestationer
- skapa ramar för säljarna, inom vilka de ska hålla sig inom
- ha pondus

Delegeraren ska:

- låta medarbetaren ta eget ansvar och ge denne de resurser som behövs i utförandet av arbetet
- styra, men gärna på medarbetarnas premisser
- utforma klara och tydliga mål
- ”pusha” sina medarbetare

Utbildningskonsulten ska:

- tipsa medarbetarna om vilka utbildningar som finns
- veta vilken utbildning som passar respektive medarbetare samt behovet av utbildning i organisationen
- specialisera istället för att generalisera medarbetarna
- veta att alla inte vill utvecklas
- ”pusha” medarbetarna till att vilja utvecklas

Den tillgänglige ska:

- inte vara rädd för att ta konflikter
- fungera som ett bollplank
- ha en både rådgivande och stöttande roll

Arbetsuppgiftsexperten ska:

- ha en djup och allsidig kunskap
- tidigare ha arbetat med de uppgifter som säljarna arbetar med
- ha en helhetssyn över bankens produkter och tjänster
- veta vad säljarna gör om dagarna

Entusiasten ska:

- vara beredd om något problematiskt skulle hända
- vara ett föredöme
- visa intresse
- vara glad och öppen

Efter att ha redogjort för uppsatsens referensram samt presenterat de empiriska data som dokumentforskningen och intervjuerna givit oss, har uppsatsen en grund att stå på. Denna grundens olika delar kommer i nästa kapitel att jämföras och analyseras, med fokus på att skapa en förståelse för coachning som ledarskapsfenomen.

7. Analys

Nedan diskuteras och analyseras de fyra avsnitt som utgör uppfattningar gällande och empiri i uppsatsen. Inledningsvis jämförs de två kapitlen i uppsatsen, vilka beskriver coachning explicit. Därefter presenteras och analyseras sex olika teman som med hjälp av teori, empiri samt våra egna reflektioner. Dessa teman har uppkommit utifrån de särdrag som vi ansett präglade studien, vilka syftar till att öka förståelsen av coachning.

För att ge läsaren en överskådlig bild av hur säljledningsstödet och de teser om coachning vi presenterat i denna uppsats, har vi nedan sammanställt dess olika delar i en tabell. Detta för att visa om dessa delar av uppsatsen beskriver coachning på ett likartat sätt eller om det råder skillnader mellan dem.

Tabell 3. Jämförelser

Coachning		Säljledning
Medvetenhet	↔	Låsa upp dörren
Ansvar	↔	Medarbetarens ansvar
Hindereliminering	↔	Uppmuntra nytänkande
Stöd	↔	Olika sorters stöd
Resultat	↔	Hur uppnås resultat?

Källa: egen konstruktion

7.1 En jämförelse mellan coachning och säljledning

Vid en jämförelse av de två kapitlen i uppsatsen (fyra och fem) som uteslutande fokuserar på coachning har vi kunnat urskilja drag som genomsyrar de båda delarna. *Medvetenhet* är något som i båda fall anses betydande. Inom coachningstesterna ska coachen, med fokus i samtal, klargöra för medarbetaren vilka val denne står inför. Detta genom att öppna upp för ett visst tankesätt så att individen enklare kan finna fler handlingsmöjligheter. Även inom säljledningsstödet är det essentiellt att i samtal med medarbetaren aktivt lyssna samt ha en genomtänkt frågemetodik för att kunna öppna upp individens ”stängda dörr” och således göra denne medveten om sitt beteende.

Ansvar är något som belyses i både coachningsteserna och säljledningsstödet. Teserna lägger det främsta ansvaret på medarbetaren, vilken genom sitt självständiga arbete anses få en ökad motivation. Coachen får således en vägledande roll, som istället för att lösa medarbetarens problem, ska underlätta för denne att upptäcka de möjligheter som finns, för att på ett självständigt sätt kunna lösa problemet. Denna ansvarskänsla är sedan avgörande för individens engagemang och prestationer.

Coachningssamtalet beskrivs som grunden i coachning, vilket återfinns i de två beskrivningarna. Syftet bakom detta är att beskrivningarna menar att coachen vid detta tillfälle har möjlighet att vägleda medarbetaren och även lyssna på vad denna har att säga. Det är därför enligt coachningsteserna viktigt att kommunikationen fungerar och att coachen lyssnar till medarbetaren. På detta sätt kan coachen hjälpa medarbetaren att sortera sina tankar och *undanröja möjliga hinder*, vilka kan försvåra vägen till att uppnå sina mål. Samtalet är i säljledningsstödet ett viktigt forum för att kunna stimulera säljarna att tänka i nya banor. Genom att använda sig av öppna frågor kan coachen uppmuntra medarbetaren att se situationer ur olika perspektiv, vilket även här skulle kunna eliminera hinder.

Att som coach lyssna aktivt och inte avbryta medarbetaren, kan stötta på det sätt som coachningsteserna nämner. Detta är ett *stöd* som denne, kan uppfatta både känslomässigt och yrkesmässigt. En gemensam faktor för de båda delarna är att coachen ska vara en god lyssnare, för att kunna klargöra saker för individen som den själv inte observerat. Coachen skall även ge beröm vid goda prestationer och fungera som en stöttepelare så att medarbetaren får en känsla av hopp och optimism.

I säljledningsstödet anses aktivitetsuppföljning och resultatuppföljning vara viktiga aktiviteter, i medarbetarens väg för att nå *resultat*. Detta bestäms av coachens planering och vid uppläggningsen av coachsamtalet, vilket kan ses som coachningens struktur. Det resultat som åsyftas, är att individen som blir coachad skall kunna ta egna initiativ och utvecklas. Således kan individen i samråd med coachen bestämma om resultatet uppnåtts eller inte. Detta är även något som behandlas i teserna, där ledaren ska hjälpa medarbetaren att nå resultat, bland annat genom coachningssamtalet. Även här krävs det en struktur så att inte uppkommer brister i medarbetarens handlingar som skulle kunna medföra till att bra idéer inte förverkligas.

Både coachningsteserna och säljledningsstödet tar upp *situationsbaserat* ledarskap som ett komplement till coachning. Av de författare som vi använt oss av i coachningsavsnittet har dock endast en av dem tagit upp coachning som situationsbaserat. Det som denna tes har gemensamt med Nordeas säljledning är att den beskriver försäljningscoachning. Möjligtvis har denna coachningstyp ett tydligt uppföljningsansvar, vilket kan kräva ”hårdare” styrmetoder emellanåt.

Något som vi anser skilja teserna från säljledningsstödet är sättet att beskriva hur coachningens resultat ska uppnås. Coachningstesernas beskrivningar är generella, för att på så sätt kunna tillämpas av ett flertal olika organisationer. Säljledningsstöd är anpassat för endast Nordea, vilket innebär att beskrivningen av coachning kan rätta sig efter företaget.

De tillvägagångssätt som beskrivs i säljledningsstödet för att uppnå coachningens syfte, har förbryllat oss en smula. Detta då ledarskapsstilen redovisas på ett detaljerat sätt, vilket vi anser motsäga coachningens utövande - som i teserna är relativt fritt från styrning. Vi tror att en detaljerad beskrivning av ledarskapets utövande kan försvåra dess praktiska tillämpning. I detta ser vi två möjliga risker. Den ena skulle vara att det lämnas för lite utrymme till ledarens personlighet vilket kan medföra att coachningen blir orealistiskt att uppnå, varpå den i stället helt åsidosätts. Den andra risken innebär att ledaren oreflekterat följer innehållet. En sådan ”vandrande regelbok” utan mänsklig anpassning, kan förlora medarbetarnas förtroende.

7.2 Studiens särdrag

För att öka förståelsen av coachning har vi valt att fokusera på sex olika teman, vilka vi anser ha präglat den teori och empiri som studerats. Utrymme kommer även att ges för våra egna tankar och reflektioner kring dessa teman, vilka vi hoppas kunna lyfta diskussionerna.

7.2.1 Individens motiv

Coachning är ett fenomen med sina rötter i idrottsvärlden, därigenom kan ledarskapsstilen anses ha inspirerats av begrepp som ursprungligen skapats för idrottsändamål. En idrottspersons karriär inleds ofta under ledning av en tränare och inte en coach. Tränaren kan tidigare ha varit aktiv inom idrottsgrenen, vilket kan ha medfört att denne person kan ha varit en förebild under sin karriär. Denna person har som främsta uppgift att från grunden lära sin

elev spelets regler samt överföra vedertagna kunskaper inom idrottsgrenen. Detta kan i arbetslivet liknas vid en lärlingsperiod där en mästare ska lära upp en adept. Med tiden kan det bli så att den hårt arbetande, talangfulle och fysiskt idealiska idrottspersonens kunskaper överträffar de möjliga tränarresurser som finns. I de fall då idrottspersonens behov till utveckling kvarstår, krävs att tränaren ersätts av någonting annat. Då denne inte längre är i något större behov av en person med tekniska kunskaper, behövs nu istället någon som kan *stödja, utmana, och vägleda, vilket genom samtal och feedback kan frigöra dennes potential, för att hjälpa denne att nå sina mål på egen hand*. Således används en coach vid de tillfällen när en idrottsperson är näst intill ”fullärd” och behöver utveckling. En utveckling som öppnar upp för nya vägar och möjligheter. Vi utgår även ifrån att det finns en stark motivation hos den idrottsutövande för att denne skall kunna nå sin topp och sin elitsatsning.

Näringslivet försöker alltså, genom att införa coachning, spela på idrottsvärldens arena. Något krasst innebär detta, att en medarbetares motivation, som är en förutsättning för coachning, då ska jämföras med den motivation exempelvis Carolina Klüft har i sin karriär. Av våra intervjuer framkom det att medarbetarna inte alltid var speciellt motiverade och utveckling var heller ingen självklarhet. Uttryck från intervjuerna, som ”utveckling sidledes” och ”att alla faktiskt inte vill utvecklas”, kan bekräfta detta. Det var i stället *Utbildningskonsulten* som hade det huvudsakliga ansvaret att finna de hjälpmedel som skulle leda fram till en utvecklingsprocess. Vi tror att en av orsakerna till detta kan ligga i *bekräftelsen*, då en idrottsperson på egen hand får berömmelse och uppmärksamhet, vilket direkt kan kopplas till den egna prestationen. För en medarbetare kan det vara svårare att koppla sin egen prestation till en viss förbättring inom företaget då en bra arbetsprestation inte behöver påverka företagets vinst. Detta skulle kunna leda till att individens goda arbetsprestation frånses och därmed även dennes bekräftelse.

Om vi utgår från att, som nämnts ovan, en coach är lämplig då den aktive i princip är fullärd och endast i behov av mental utveckling borde detta även kunna appliceras i näringslivet. Således bör en coach användas i de fall där medarbetarna redan besitter tillräcklig kunskap och har motivationen att vilja utvecklas inom organisationen. Motivationen att utvecklas och viljan att bli coachad är även något som beskrivs som en förutsättning för coachning, när dess teser skildras. Med detta anser vi att ett coachningsbaserat ledarskap har en slags ”elitsträvan” där arbetets mål präglas av en slags vinnarinstinkt och ständig hunger efter nya utmaningar. Denna strävan anser vi vara en del i doktrinskiftet, där en fokusering skett mot en utvecklingsorienterad människosyn. En sådan människosyn går även att urskilja redan *innan* anställningen. Detta i bland annat jobbbannonser där egenskaper som ”du ska gilla nya

utmaningar”, eller frågor som ”vill du utvecklas med oss?” ofta försöker locka till sig nya anställda. Är det utvecklingsfaktorer som driver människan till sitt arbete eller kan det finnas andra orsaker till att en människa arbetar?

Karl Marx har gjort sig känd genom att bland annat diskutera relationen kring ”lönearbete och kapital”. Han menar att arbetet är något som ”arbetaren” säljer till sin arbetsgivare, för att på så sätt säkra sig de nödvändiga existensmedlen. Arbetet blir således endast ett medel till existens för individen, något denne gör för att kunna leva. Individens utveckling är därmed ingenting som erhålls från arbetet - däremot kan arbetet leda till att utveckling sker *utanför* arbetet med hjälp av den lön arbetet genererar. Marx menar vidare att arbetaren inte inkluderar arbetet som en del av sitt liv, utan snarare ser på detta som något denne *offrar* av sitt liv. Hans resonemang skiljer sig från de vi tidigare lagt fram i fråga om vad som är viktigt för en medarbetare. Antagandet att människan i sitt arbete drivs av dess lön, skulle kunna vara en av förklaringarna till varför medarbetarna inte alltid är motiverade och vill vidareutvecklas (Marx, 1970). Det skulle kunna vara så att de enbart vill ha sitt arbete som en trygghet för sina inkomster och ser därmed få skäl till att utveckla sina arbetskunskaper. Tryggheten, som kan vara av ekonomisk och social karaktär, är således anledningen till att individen arbetar. Vi menar således att möjligheten att kunna gå hem från sitt kontor klockan fem, är viktigare för många anställda än att utvecklas i sin arbetsroll. Att lönen var motiverande, var även något som respondenterna uttryckte.

7.2.2 Answarets förskjutning

Begreppet ansvar är något som återkommit flera gånger under denna uppsats. Coachning som ledarstil antar ett annat perspektiv på ansvar jämfört med tidigare rationella och auktoritära ledarskapsstilar. I dessa traditioner är ansvarsfördelningen påtaglig. Ledaren har ett tydligt definierat ansvar och få ifrågasätter dennes ansvarsmonopol i hierarkins topp. Medarbetaren delegeras ansvar, vilket medför en begränsad handlingsfrihet. I coachning är ansvaret inte lika beroende av en enda person, utan bygger istället på att alla tar sitt ansvar. Den person som stöter på problemet är den som löser det, oavsett vilken position denne har. Det blir istället viktigt att ledaren hjälper och uppmuntrar medarbetarna att ta eget ansvar över bland annat sina arbetsuppgifter samt framtida planering, vilket syftar till måluppfyllelse. Således har ansvaret förskjutits närmare medarbetaren. Detta är något som teserna och säljledningsstödet menar motiverar medarbetarna och de utgår även ifrån att varje medarbetare *vill* ha detta utökade ansvar.

Våra intervjupersoner talade positivt om att ha eget ansvar och arbeta självständigt. En av säljarna menade att ett ökat ansvar tydde på att säljledaren hade ett förtroende för denne, vilket var positivt och lite av en bekräftelse. Något vi dock kunde urskilja hos samtliga säljare var en osäkerhet när det handlade om avancerade eller nya problem då de gärna ville ha sin säljledare ”i ryggen”. För att ytterligare belysa vad vi menar med detta, tolkar vi det som att säljarna spontant *påstod* sig vilja ha ansvar för sina arbetsuppgifter. Senare under samtalen framkom det däremot, att stödet ifrån säljledaren var viktigare än vad som först uttrycktes. Trots viljan om eget ansvar ville de att säljledaren skulle vara den som fattade de svåra besluten samt hade det övergripande ansvaret. Ledaren skulle således få, vad vi benämner som en *Delegerande* roll, där samtidigt som denne skulle låta medarbetarna ta eget ansvar skulle ”pusha” dem framåt genom att servera dem klara och tydliga mål.

Medarbetarna ansåg att deras ledare skulle ha en djup och allsidig kunskap om deras arbetsuppgifter, samt ha en helhetssyn över bankens produkter och tjänster. Vi tolkar detta som att medarbetarna kände en trygghet i att deras ledare behärskade deras arbetsuppgifter. Således skulle inte ansvaret enbart ligga hos dem om problem uppkom, utan säljledaren skulle då kunna assistera dem och därmed dela ansvaret.

Då vi uppfattar det som att ledarskapsstilen coachning förskjuter ledarskapets ansvar mot medarbetarna, tror vi att detta kan innebära en risk för att vissa uppgifter och problem inte blir lösta. Detta för att medarbetarna, som nämnts, inte alltid vill ta detta ansvar. Problemet blir således att dessa uppgifter och problem hamnar i något slags ”ingenmansland”, där varken säljledare eller säljare är villiga att ta på sig ansvaret. Ett ingenmansland, som vi menar, gränsar mellan medarbetarnas och ledarnas prioriterade ansvarsområden.

7.2.3 Ledarens balansgång

Beskrivningen av våra intervjupersoner, gällande vilka egenskaper en ledare skall besitta, bestod av krav som sträckte sig över en bred repertoar. Medarbetarnas bestämda åsikter om hur en ledare ska vara och inom vilka ramar denne skall hålla sig inom, var något vi förvånades över. Förvånade, då det inte lämnades mycket utrymme till ledaren att ”leda” på, inom ramen för vad som för medarbetarna ansågs accepterat. Ett exempel på detta var *Kontrollanten*, en ledarroll med pondus som tydligt skulle skilja sig från de övriga medarbetarna. Samtidigt menade respondenterna med bestämd ton att en ledare skulle vara som en ”kollega”, och att denne absolut inte fick ”gå runt och leka chef”. Ytterligare ett exempel på ledarens begränsade utrymme, var när ansvar diskuterades. Medarbetarna ville tilldelas ansvar och känna att de gjort sig förtjänta av detta, men i nästa ögonblick skulle

ledaren vara den som bär det övergripande ansvaret. Detta visar på några av flera exempel på en ledares svåra arbete, som vi kunnat urskilja under studien.

En märkbar skillnad mellan medarbetarnas önskan om ledarskapet och teserna, är graden av detaljerad kunskap som coachens ska besitta. Teser om coachning menar att en coach inte behöver ha någon detaljerad kunskap om medarbetarnas arbetsområden. Däremot ska coachen ha förmågan att kunna synliggöra den redan befintliga kunskapen hos medarbetarna och att lära dem att tänka i nya banor så att de på detta sätt kan lösa problemet på egen hand. Tvärt emot denna kunskapsutvidgning, menar medarbetarna i den roll som definierats som *Arbetsuppgiftsexperten* att coachen ska besitta en hög grad av kunskap. Coachen ska med hjälp av denna kunskap kunna servera medarbetaren den nödvändiga insikten om lösningen på problemet.

Inom coachning krävs det även att den individ som ska coachas, är villig att utvecklas. Liksom motivation antas även utveckling vara något som tas för givet hos medarbetaren. Inte någonstans i beskrivningarna av coachning, nämns det hur utvecklingen ska ta sin form, utan det som beskrivs om detta är bland annat att: *Den viktigaste framgångsfaktorn utgörs av att både säljaren och coachen delar ett intresse om att utvecklas.* När diskussionen om utveckling fortlöpte med våra intervjupersoner, refererade samtliga till internutbildningar inom företaget. Detta var således deras syn på utveckling, någonting vi beskrivit i *Utbildningskonsulten*. Anmärkningsvärt i denna roll var att förslagen till utbildning skulle initieras av ledaren vilken förväntades ha vetskapen om vilken utbildning som var bäst lämpad för varje enskild individ. Således var det inte medarbetarens ansvar att hålla sig à jour om vilka utbildningar som fanns tillgängliga. Detta tolkar vi som att de inte själva hade drivkraften att utvecklas som coachningsteserna beskriver, utan istället överlät detta ansvar till sin ledare.

Av ovanstående diskussion att döma, var det en relativt smal lina som säljledaren hade att balansera på. Ledaren skulle inte ”bry sig” för lite om olika saker - men heller inte för mycket - då det fanns en gräns hur långt engagemanget fick gå. Denna gräns skiljde sig synnerligen mellan de olika säljarna vi intervjuade, vilket är ytterligare en aspekt på säljledarens förmåga att kunna läsa av sina säljare för att som nämndes inledningsvis, kunna bemöta dem på ”rätt sätt” och individualisera ledarskapet.

7.2.4 Social kompetens

Vi anser oss se ett samband mellan coachningens syfte och den emotionella intelligensens beståndsdelar. Även då de olika begreppen har något skilda syften finns det tydliga likheter

mellan dem. För det första kan vi konstatera att motivation är en viktig beståndsdel. Motivationens betydelse för en coach är avgörande för att denne i sin tur ska kunna motivera sina medarbetare. Detta är någonting som vi beskrivit i de två rollerna *Bekräftaren* och *Entusiasten*, vilka tar fasta på att coachen ska ha förmågan att entusiasmera och motivera medarbetarna. Det fanns därmed två roller som befattade sig med motivation. Detta tolkar vi som att motivation var en av de svårare uppgifterna för en coach. Ytterligare en likhet mellan den emotionella intelligensen och coachning är den medvetenhet som en individ bör besitta. I coachning är det väsentligt att coachen kan överföra sin medvetenhet till varje medarbetare, vilket kan underlätta för deras vägval och förutsättningar för att kunna ta egna beslut. Den emotionella intelligensen kräver även den en medvetenhet, vilket här istället benämns som självmedvetenhet. Coachen ska enligt coachningsbeskrivningarna skapa en *medvetenhet* genom att frigöra medarbetaren från undermedvetna regler som kan styra en individ. Dessa kan förhindra att denne tänker i nya banor, vilket coachen ska eliminera genom att ”öppna dörrar” och stimulera till nytänkande. Whitmore menar att coachningens främsta syfte är medvetenhet: ”*Jag kan bara styra det som jag är medveten om*” *Det som jag är omedveten om, styr mig. Medvetenhet gör mig starkare.*” Om det är coachen som ska öppna upp för denna medvetenhet, hur går detta till utan att coachens egna mål och regler präglar denna ”nya” medvetenhet? Medarbetarna påstod sig i intervjuerna efterfråga en viss grad av styrning, något som coachningsteserna inte nämner. Vi tror att coachen här har en betydande roll och sin chans att leda medarbetarna in på de spår som organisationen vill.

En annan komponent som inryms i emotionell intelligens är empati, vilket vi även anser återfinns i coachning, men där som en form av stöd. Stöd och empati var något som togs upp i de två rollerna som beskrev den *Tillgänglige* och *Människokännaren*, vilket enligt intervjupersonerna skulle leda till trygghet på arbetsplatsen. De var inte villiga att uttrycka i detalj hur trygghet uppnåddes – utan hänvisade till främst stöd från sin säljledare som den viktigaste komponenten för trygghet.

Med dessa likheter vill vi belysa att emotionell intelligens är en förutsättning för att kunna bedriva coachning som ledarskap. Vad vi kan urskilja från de roller som vi har definierat samt teorierna om ledarskap, är att en ledare behöver besitta en hög grad av social kompetens snarare än tekniska kunskaper. Dock menar vi inte att den tekniska kompetensen hos en ledare är oviktig, vilket förstärktes när *Arbetsuppgiftsexpertens* roll beskrevs. Denna framhöll vikten av ledarens arbetsuppgiftskänedom. Möjligtvis är ”expert” något missvisande, men vi tolkade innehållet i denna roll som en expertkunskap, då den krävde flera olika sorters kunskaper om arbetsuppgifterna. Således menar vi att den mångsidighet som efterlystes hos ledaren, när det gällde arbetsuppgiftskänedomen, motsvarar expertnivå.

Då fokus har ökat på människans utvecklingsmöjligheter, menar vi att den tekniska kompetensen idag har en mindre framträdande roll. Den tekniska kompetensen är fortfarande viktig - men inte i samma utsträckning som tidigare. För att återknyta till doktrinskiftet var arbetet mer uppgiftsorienterat under det rationalistiska perspektivets tid. Detta anser vi gav ett konkret innehåll av ledarens uppgifter. Konkreta och rationalistiska ledaraktiviteter torde enligt oss passa fler människor i ledarposition, då det kan vara relativt enkelt att läsa sig till en ledares uppgifter, liksom en instruktionsbok. Dagens ökade krav på, vad vi menar vara emotionell intelligens, tror vi skapar en tvetydig bild av ledarskapets innehåll - vilket även ställer högre krav på coachens personlighet. Då den enskilde medarbetaren i organisationen har fått större uppmärksamhet i ett coachningsbaserat ledarskap måste coachen kunna anpassa sin ledarroll till medarbetarnas olika behov. Att kunna behärska denna emotionella intelligens i kombination med de ökande kraven på den tekniska kunskapen, ser vi som en stor utmaning för dagens ledare.

Att som ledare öka sin tekniska kompetens skulle enligt oss kunna vara enklare än att öka sin emotionella intelligens, då denna kräver en djupare förståelse. En förståelse som kanske inte alla människor kan besitta. Svårigheten ligger bland annat i, enligt oss, att den sociala kompetensen inte kan ses som statisk. Med detta menar vi att den sociala kompetensen varierar beroende på kontext och grupp sammansättning. Det går således inte att förlita sig för mycket på en ”god” emotionell intelligens – denna förmåga måste ständigt utvecklas.

7.2.5 Mänskliga behov

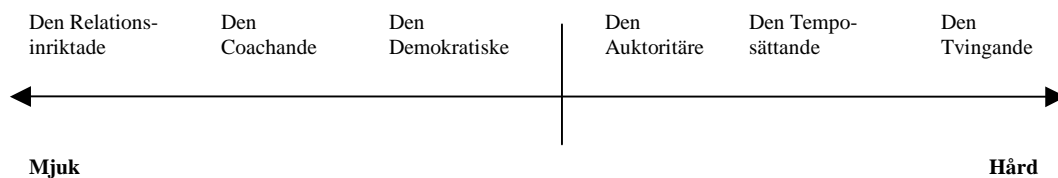
Efter att ha sammanställt samtliga intervjuer kunde vi se att de förväntningar som säljarna hade på sina ledare, i första hand bestod av någonting som vi uppfattar som ”mänskliga behov”. Detta bekräftas tydligast av Hawthorne-effekten, vars erkända resonemang redogör för vikten av medarbetarens behov av uppmärksamhet. Dessa återfann vi i de två roller som definierat som *Människokännaren* och den *Tillgänglige*, vilka bland annat tog önskingar i beaktning. Dessa önskingar handlade om att ledaren skulle bekräfta, ”se” samt finnas tillgänglig då säljarna behövde sin säljledare. En ledare ska vara en trygghet för medarbetarna samt kunna visa den ”rätta” vägen att gå. Detta var inte någonting som direkt diskuterades i Nordeas säljledningsstöd eller uppsatsens valda teser om coachning. Anledningen till detta skulle kunna vara, att det antogs vara en självklarhet.

Att resonera kring mänskliga behov i ledarskaps- och personalsammanhang är inte något vi läst om i coachningsteserna och detta tror vi beror på att det är något som inte antas tillhöra arbetsplatsens arena. Anledningen skulle kunna vara att ledare i allmänhet tror sig vara tvungna att själva skilja mellan arbets- och privatlivets roller. Antagandet om

rolldifferentiering tar de sedan med sig och tillämpar gentemot medarbetarna. Således kan detta tankesätt överföras även till att medarbetarens roll skiljer sig beroende på hem- och arbetsmiljö. Dock påpekade våra intervjupersoner vid ett flertal tillfällen att deras roll på arbetsplatsen inte var annorlunda i jämförelse med den person de var i hemmet. Detta tolkar vi som att de anpassar sig, snarare än byter roll, beroende på vilken miljö de befinner sig i. Därmed stöts inte de mänskliga behoven bort på arbetsplatsen, även då de möjligen kan komma att uttryckas i en annan skepnad.

Av de ledarstilar som Goleman diskuterar torde den Relationsinriktade vara den som tar mest hänsyn till de mänskliga behoven. Som nämnts i studiens ledarskapsavsnitt kräver denna ledarskapsstil en kombination med den Auktoritära, för att tydligt visa organisationens mål och visioner. Näst efter den Relationsinriktade ledarstilen skulle den coachande stilen hamna på den vågräta axel som vi konstruerat nedan. Den lodräta linjen delar axeln mellan det ”mjuka” och det ”hårda” ledarskapet, där vi liknar det mjuka med ett större hänsynstagande till de mänskliga behoven. Det hårda ledarskapet tolkar vi som ett uppgiftsorienterat ledarskap medan det mjuka antar ett människoorienterat perspektiv.

Figur 4. Rollskalan



Källa: egen konstruktion

Behovet av en ledare med egenskaper från både det hårda och det mjuka ledarskapet bekräftades av intervjupersonerna. Samtidigt som de uttryckte en önskan om att få (det vi tolkar som) de mänskliga behoven uppfyllda, ville de ha en ledare med pondus. Även säljledningsstödet tar fasta på detta genom att komplettera sitt coachningsbaserade ledarskap med ett situationsbaserat. Detta situationsbaserade ledarskap behandlar fyra olika sätt att styra sina medarbetare, vilka anpassas efter en individs behov av att styras och stödjas. De coachningstester vi har studerat har dock inte tagit hänsyn till detta, med undantag för Richardson (2004) som menar att coachning ofta uppfattas som en mjuk styrmetod, men att det dock ingår hårda styrmetoder vid exempelvis tidsbrist. Hon beskriver stilen som situationsbaserad och menar därmed att ledaren skall vara mjuk mot medarbetarna och hård när det kommer till situationer som till exempel ansvar. Med detta vill vi visa på att

coachning befinner sig i gränslandet mellan det människo- och uppgiftsorienterade ledarskapet.

Termer som psykologi och emotionell intelligens har haft en avskräckande klang hos många företagsledare vilka har varit ”rädda” för sådana begrepp och inte ansett dem höra hemma i företagsvärlden. Vi tror att det är viktigt att ledare vågar beakta dessa mänskliga behov då de i hög grad efterfrågas av medarbetarna.

7.2.6 Coachningens aura

Som vi nämnt i avsnittet om medarbetarnas bild av coachning, kom våra intervjuer emellanåt explicit att beskriva begreppet coachning. Detta beskrevs som ett positivt inslag i deras vardag, utan att de verkade ha någon större uppfattning om vad coachning egentligen innefattade. Vi har reflekterat över hur de har skapats en sådan positiv aura runt begreppet. Under denna uppsatsprocess har vi ofta bemötts av en liknande inställning då vi berättat om vårt uppsatsämne för exempelvis bekanta och föräldrar. Vidare har den litteratur vi läst om coachning målat upp en näst intill utopisk beskrivning, av det som beskrivs som ”framtidens ledarskap”.

För att försöka få en förståelse för medarbetarnas onyanserat positiva bild av coachning, väljer vi att analysera detta genom att använda två av grundteserna bakom Alvesson och Sköldbbergs *Tolkning och Reflektion*.

1. *Jag tror det när jag ser det.*

2. *Jag ser det när jag tror det.*

(Föreläsning, Alvesson, 050901)

Genom att uppleva coachning kan man bilda sig en egen uppfattning om ledarskapsstilen (1). Om man däremot inte har någon kunskap om coachning, är det svårt att *se* coachning och således ha en egen uppfattning om det (2). Då medarbetarna självmant redogjorde för uttrycket coachning under intervjuerna, fick vi en bild av att de egentligen inte hade någon utvidgad kunskap om coachningens innebörd. Detta då de använde sig av ”coach” som ett positivt verb, snarare än en ledarskapsstil. Med detta menar vi att den positiva bild de hade om coachning utgick från den förförståelse de fått om coachning och således inte den erfarenhet de erhållit. Vi vågar inte spekulera i exakt *hur* denna förförståelse uppkommit, då detta inte är något vi studerat.

Då vi utgår ifrån att medarbetarna lever i coachning som sin "verklighet" och därmed ska ge röst åt detta, menar vi dock att de har en viss erfarenhet av coachning. Emellertid undrar vi om det alltid är coachning som de summerar till denna erfarenhet eller om det endast summerar det som de *tror* är coachning. Detta menar vi till övervägande del består av positiva upplevelser i ledarskapet. Det negativa – som visserligen skulle kunna vara en del av coachningen – placerar de i facket för "gamla chefer" och således behåller begreppet "coachning" sin positiva aura.

7.2.7 Avslutande diskussion

Jämförelsen mellan de coachningstester vi studerat och säljledningsstödet, visar en överensstämmelse med några få undantag. Dessa undantag kan bero på det faktum att de antar olika utgångspunkter, då den ena är generell medan den andra antar en specifik riktning. De två coachningsbeskrivningarna består av liknande innehåll, vilket visar på att coachning som ledarskapsstil överförs till företag och därmed inte enbart förblir en "teoretisk" beskrivning. Att Nordea som är norra Europas största bankkoncern använder coachning som ledarskapsstil ger därmed detta fenomen ett visst erkännande samt visar på dess praktiska tillämpbarhet.

Utöver den ovan diskuterade jämförelsen, fann vi att den efterföljande analysen gav olika förståelse för coachning. De tre inledande särdragen ("Individens motiv", "Ansvarets förskjutning" samt "Ledarens balansgång") hjälpte oss att diskutera och analysera coachningens grunder, men visade sig dock fastna i ett mönster där vi inte ansåg oss kunna förmedla en djupare förståelse för coachning. Vid denna avslutande diskussion har vi funnit att dessa särdrag härstammar från våra primärtolkningar av fenomenet, vilka vi hade som utgångspunkt för denna studie. De utgångspunkter, vilka exempelvis speglas i intervjufrågorna var ledarskap, utveckling och motivation.

Under uppsatsprocessens gång fann vi därmed att de ovan nämnda utgångspunkter istället utmynnade i tre "nya" särdrag. Detta illustrerar vi i figuren nedan som visar på två olika dimensioner, vilka vi anser kan öka förståelsen för coachning. Inom den vertikala dimensionen menar vi att ledarskapet främst är koncentrerat på de *synliga* aktiviteter som sker på en arbetsplats. Aktiviteterna känner vi igen från "klassiska" ledarskapsteorier, då de bottnar i grundläggande ledarsysslor, vilka har som främsta ändamål att driva den dagliga verksamheten.

Tabell 4. Vår bild av coachningens dimensioner

Synliga	Individens motiv (1)	Answarets förskjutning (2)	Ledarens balansgång (3)
Osynliga			
Social kompetens (4)▶
Mänskliga behov (5)▶
Coachningens aura (6)▼▼▶

Källa: egen konstruktion

Den horisontella dimensionen kännetecknas av *osynliga* delar, vilka inte är direkt arbetsrelaterade. Delarna i denna dimension påverkar den vertikala dimensionen, var och en på sitt sätt. Exempelvis kan den sociala kompetensen (4) hjälpa coachen att identifiera medarbetarens motiv (1) samt dennes önskan till eget ansvar (2). Detta underlättar för coachens balansgång (3) då denne får en ökad vetskap om vad som motiverar individen samt dennes ansvarsvilja. De mänskliga behoven (5) är av liknande karaktär som den sociala kompetensen, där de till exempel ger en förståelse av individens behov av bekräftelse. Vi tror vidare att det är viktigt att dagens coacher är medvetna om att coachningens aura (6) inte går att påverka utan istället styrs av exempelvis samhällets trender. En större medvetenhet om detta kan dock minska trendkänsligheten.

Sammanfattningsvis kan den horisontella dimensionen anses generera en ökad förståelse för coachning - *tillsammans* med de vertikala. Då det var i den horisontella dimensionen som vi ansåg oss finna en djupare förståelse för ledarskapsfenomenet coachning, är det är dessa delar som följer med oss till nästa kapitel, Slutsatser.

8. Slutsatser

Efter analysdiskussionen kan vi summera de avgörande momenten i de tidigare nämnda särdragen. Denna summering kommer att utmynna i tre slutsatser, med avseende på uppsatsens syfte. Slutsatserna har sin utgångspunkt ledaren, medarbetaren samt slutligen en övergripande iakttagelse av fenomenet. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

Inom coachning anses ett ökat ansvar för medarbetaren stimulera dennes motivation till att fullfölja sina arbetsuppgifter. Dock har vi tolkat att medarbetarnas åsikter gällande ansvar skiljer sig åt i förhållande till den ansvarsfördelning som coachningsbeskrivningarna redogör för. Följden av detta blir därmed enligt oss, att ansvaret stannar hos coachen. Genom att använda sig av en speciell frågemetodik kan coachen komma fram till en lösning, som denna själv önskar utan att behöva ge order. Detta gör att medarbetaren tror sig vara den som löst problemet och designat beslutet – trots att det är coachen som egentligen gjort detta. Således vägleder inte coachen medarbetaren till det riktiga beslutet, utan *styr* denne. Vi tror att detta ställer höga krav på en ledares emotionella intelligens.

1) I coachning är det fortfarande ledaren som ger order till medarbetaren, skillnaden mot ett rationalistiskt ledarskap är att ledaren använder sig av coachningens verktyg. Detta leder till att medarbetaren *tror* att det är denne som tar besluten själv.

Med hjälp av coachningssamtalet kan coachen skapa en trygghet hos medarbetaren samt få denne att känna sig betydelsefull och bekräftad. Oberoende av innehållet i kommunikationen, uppmärksammar samtalet den individuella medarbetaren, vilket är en del av det vi funnit vara en betydande faktor att beakta i coachning. Flertalet teser om coachning beskriver detaljrikt hur coachningssamtalet ska struktureras och genomföras. Vi anser att främsta fokus bör ligga på kontinuitet och engagemang i mötet, då vi funnit att det är *mötet* i sig som är viktigt.

2) Coachningens innehåll är inte lika viktigt som det faktum att medarbetarna uppmärksammas, vilket sker via coachningssamtalet.

Då vi menar att coachningens aura inte direkt går att påverka antar den en speciell position i ett coachningsbaserat ledarskap. Osäkerheten om auras varaktighet kräver en fokusering på omvärlden och dess reaktioner gällande coachning. Auran kan ha en lika negativ som positiv

sida, beroende på exempelvis publicitet och ”word-of-mouth”. Genom att kunna ”spela sina kort rätt” med den positiva aura som förknippas med dagens coachning, anser vi att coacher kan dra nytta av detta. Ledarskapet får således ett ökat svängrum då vi menar att medarbetaren har en högre toleransnivå för en coachs eventuella misstag

3) Coachningens positiva aura ger coachen ett ökat handlingsutrymme då denne i högre utsträckning kan prova nya sätt att vinna framgång.

8.1 Förslag till fortsatt forskning

Vi tror att det hade varit intressant att undersöka coachning med hjälp av en etnografisk studie, där forskaren får delta i coachningens ”verklighet” och på så sätt kunna komma närmare fenomenet. Således kan forskaren följa både den som *coachar* och den som *coachas*, vilket skulle kunna generera ett bredare perspektiv av exempelvis coachningssamtalet.

Den förförståelse vi har funnit genomsyra flertalet medarbetare har intresserat oss. Denna har vi upplevt presentera en onyanserat positiv bild av coachning samt att den därmed saknar en total förståelse för vad coachning egentligen innebär. Vi anser därmed att det finns anledning att forska vidare i hur denna positiva förförståelse skapats och vad detta beror på, något vi är medvetna om kan vara svårt att ”finna svar” på. En större medvetenhet om detta skulle dock kunna underlätta för morgondagens ledarskapstrender.

Källförteckning

Publicerade källor

- Adizes, Ichak (1993) *Lederens faldgruber*. 9:e upplagan, Børsens forlag, København
- Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund
- Arvonen, Jouko (1989) *Att leda via idéer*. Studentlitteratur, Lund
- Beckérus, Åke och Edström, Anders – red. (1988) *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. FARådet och Svenska Dagbladets förlags AB, Stockholm
- Bennis, Warren, Parikh, Jagdish och Lessem, Ronnie (1994) *Beyond Leadership Balancing economics, ethics and ecology*. Blackwell Publishers, Oxford
- Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund
- Berg, Morten Emil (2004) *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Studentlitteratur, Lund
- Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber ekonomi, Malmö
- Darmer, Per & Freytag, Per V (1996) *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik*. 2:a upplagan, Samfundslitteratur, København
- Ekman, Gunnar (2003) *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Liber Ekonomi, Malmö
- Eneroth, Bengt (1994) *Hur mäter man "vackert"? – grundbok i kvalitativ metod*. Natur och kultur, Stockholm
- Fast, Michael (1992) *Internationaliseringens subjektivitet og intersubjektivitet: en udvikling af en hermeneutisk forståelse af virksomheders internationalisering som alternativ til mainstream teori*. Aalborg Universitetscenter, Aalborg
- Gjerde, Susann (2004) *Coaching – vad – varför – hur*. Studentlitteratur, Lund
- Gåserud, Anders S (2001) *Coaching – så fungerar det*. Egmont Richter, Malmö
- Hartman, Jan (1998) *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur, Lund
- Jackall, Robert (1988) *Moral Mazes The world of corporate managers*. Oxford University Press, New York

- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund
- Johnsen, Erik och Oxvig-Østergaard, Per (1993) *Tre I tredje*. Dafolo forlag, Frederikshavn.
- Kvale, Steinar (2002) *InterView*. Hans Reitzels forlag, København
- Marx, Karl (1970) *Lönearbete och kapital*. Översättning: Bertil Wagner, 5:e svenska upplagan, AB Plantryck
- Nylén, Ulrika (2005) *Att presentera kvalitativa data*. Liber Ekonomi, Malmö
- Richardson, Linda (2004) *Salgscoaching – det store spring fra salgschef til salgcoach*. Forlaget Birmar A/S, Kolding
- Sandberg, Jörgen och Targama, Axel (1998) *Ledning och förståelse Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund
- Stelter, Reinhard (2003) *Coaching – lärande och utveckling*. Liber Ekonomi, Malmö
- Whitmore, John (1997) *Coaching – för bättre resultat*. Brain Books AB, Jönköping
- Yukl, Gary A (2002) *Leadership in organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River
- Ödman, Per-Johan (1979) *Tolkning, förståelse, vetande - hermeneutik i teori och praktik*. AWE/Gebbers, Stockholm

Vetenskapliga artiklar

- Goleman, David (2000) *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, ma-apr.
- Weick, Karl E (1974) *The Nature of Managerial Work*. Administrative Science Quarterly, Vol 19, No. 1 JSTOR
- Frederick, David (2001) *What is management*. Credit management

Muntliga källor

- Alvesson, Mats (01092005) *Magisterkurs i organisation – introduktionsföreläsning*
- Bernroth, Arne (01112005) Inledande samtal

Internet

- www.nordea.se 20051212

Introduktion

Vilka är vi och vilket syfte har vi med intervjuerna

Så kommer svaren att användas

Bandspelare

Anonyma referenspersoner

Intervjufrågor

Ledarskapstemat

– Hur vill du ledas av din säljledare?

Utvecklingstemat

– Hur vill du att din säljledare ska stödja dig i din professionella utveckling?

Motivationstemat

– Vad vill du att din säljledare ska göra för att motivera dig?