



Att leda genom coaching

- En utvärdering av ledarskapsutbildning och dess implementering inom Stora Enso Skog och Stora Enso Bioenergi

Leading by coaching
– *An evaluation of leadership training and its implementation within Stora Enso Skog and Stora Enso Bioenergy*

Teresa Leifsdotter

Arbetsrapport 482 2018
Examensarbete 30hp A2E
Jägmästarprogrammet

Handledare:
Dianne Staal Wästerlund

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
901 83 UMEÅ
www.slu.se/srh
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-482-SE

Att leda genom coaching

- En utvärdering av ledarskapsutbildning och dess implementering inom Stora Enso Skog och Stora Enso Bioenergi

Leading by coaching
– *An evaluation of leadership training and its implementation within Stora Enso Skog and Stora Enso Bioenergy*

Teresa Leifsdotter

Nyckelord: Feedback, GROW, S.M.A.R.T., transformativt ledarskap

Examensarbete i Skogshushållning vid Institutionen för skoglig resurshushållning, 30 hp

EX0768 A2E

Jägmästarprogrammet

Handledare: Dianne Staal Wästerlund, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, planering

Examinator: Ola Lindroos, SLU, Institutionen för skogens biomaterial och teknologi,

Extern handledare: Mikael Palm, Stora Enso Skog

Förord

Den här studien har genomförts som ett examensarbete motsvarande 30 högskolepoäng på avancerad nivå och som en del av jägmästarprogrammet på institutionen för skoglig resurshushållning vid SLU i Umeå. Arbetet har utförts som en intervjustudie på uppdrag av *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* och jag vill därmed tacka för det ekonomiska stöd som möjliggjort insamling av material till studien.

Jag vill rikta ett stort tack till Mikael Palm på *Stora Enso Skog* som genom hela arbetet funnits till hands då det behövts och varit den som möjliggjort arbetet.

Jag vill även tacka min handledare Dianne Staal Wästerlund på SLU i Umeå som tagit sig tid att genom långa samtal coacha mig genom detta arbete.

Ett speciellt stort tack vill jag även rikta till alla personer som tagit sig tid att delta i intervjuerna som ligger till grund för detta arbete. Utan deras tid och positiva inställning hade arbetet inte kunnat bli av.

Ett sista tack vill jag ge till min mamma, Elaine Sjödin, som hjälpt mig med otaliga arbeten genom skolåren och även bidragit till detta arbete genom korrekturläsning.

Umeå 5 maj 2017

Teresa Leifsdotter

Sammanfattning

Coachande ledarskap har till syfte att genom en positiv kultur av samarbete skapa effektivitet och hälsa. *Stora Enso Skog* (SES) och *Stora Enso Bioenergi* (SEB) har under de senaste åren genomfört projektet *Lead Through People* (LTP). I projektet har chefer och medarbetare utbildats i det coachande ledarskapet i syfte att få chefer inom företaget att utföra ett ledarskap där individens utveckling står i centrum. Denna rapport syftar till att utvärdera i vilken mån chefer vid SES och SEB efter utbildningen har lyckats implementera en coachande ledarskapsstil och vad som varit svårt för cheferna att implementera. Syftet har även varit att utvärdera hur medarbetarna upplever den coachande ledarstilen. Kvalitativa intervjuer utfördes med fem chefer och fem medarbetare fördelade inom SES och SEB.

Alla informanter var positivt inställda till det coachande ledarskapet och coachande samtal användes i den vardagliga kommunikationen. I delar av SES och SEB fanns problem med chefer som upplevdes som stressade och själva upplevde sig ha för lite tid till sina medarbetare. Alla informanter var positivt inställda till feedback men den upplevdes kunna utvecklas genom att bli mer konstruktiv och personlig. Samtalsmodellerna GROW och S.M.A.R.T användes inte i någon större utsträckning vid målsamtal och måluppföljning. Det coachande ledarskapet skulle utvecklas genom att cheferna fick mer tid till sitt ledarskap. Kontinuerlig utbildning och fortsatt arbete med feedback skulle krävas för ytterligare implementering. För att möjliggöra implementering av GROW skulle en större möjlighet för chefer och medarbetare att påverka målen innan de sätts krävas.

Nyckelord: Feedback, GROW, S.M.A.R.T., transformativt ledarskap

Summary

Coaching leadership has the aim of creating a positive and effective culture of cooperation. *Stora Enso Skog* (SES) and *Stora Enso Bioenergy* (SEB) have in recent years carried out the project Lead Through People (LTP). In the project, managers and employees have been trained in the coaching leadership with the aim of getting managers within the company to perform leadership in which the individual's development is in focus. This report aims to evaluate to which extent managers at SES and SEB have succeeded in implementing a coaching leadership style, and to detect difficulties for managers to implement it. The aim has also been to evaluate how employees perceive the coaching leadership. Qualitative interviews were conducted with five managers and five employees distributed within SES and SEB.

All informants were positive to coaching leadership and coaching was used in everyday communication. Parts of SES and SEB were experiencing stressed managers, according to the employees. And also, managers expressed they had limited time for their employees. All informants had a positive attitude regarding feedback, but it could be improved by becoming more constructive. The conversational models GROW and S.M.A.R.T were scarcely used in goal settings and follow-ups. Coaching leadership would improve by giving managers more time for their leadership. Also, continuous work and education in how to give feedback are required for an increased implementation. In order to implement GROW, managers and employees should have the opportunity to influence goals before they are set.

Keywords: Feedback, GROW, S.M.A.R.T., transformational leadership

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning	2
Summary	3
Inledning.....	6
Ledarskapsteori	6
Coachande ledarskap.....	7
Första utgångspunkten.....	8
Andra utgångspunkten.....	8
GROW.....	8
S.M.A.R.T	9
Feedback.....	9
Syfte	10
Material och metoder	11
Metod	11
Material	12
Resultat.....	14
Övergripande frågor	14
Interaktion med chef.....	14
Interaktion med medarbetare.....	15
Upplevelse av chef	16
Arbetsklimat	17
Coaching.....	18
Forum för idéer och problemlösning.....	18
Inspiration.....	21
Medarbetarnas upplevelse av och inställning till coaching.....	21
Chefernas upplevelse av och inställning till coaching	23
Coachande samtal.....	24
Feedback.....	26
Feedback från chef	26
Feedback till medarbetare	27
Feedback mellan medarbetare	28
Mål	29
Uppföljning verksamhetsmål	33
Beslut ”uppifrån”	34
Diskussion	37
Material och metod.....	37

Övergripande frågor och diskussion kring syfte	38
Hur ofta och hur mycket coachar cheferna sina medarbetare?	40
Hur ofta och hur väl använder cheferna feedback?.....	42
Använder sig cheferna av GROW-modellen och sätter de SMARTa mål?.....	44
Slutsats med åtgärdsförslag.....	48
Litteraturlista.....	51
Bilaga 1.	53

Inledning

Coachande ledarskap har till syfte att genom en positiv kultur av samarbete skapa effektivitet och hälsa (Hilmarsson, 2016). Detta sker genom att ledaren uppträder med en positiv attityd och skapar delaktighet hos medarbetaren så denne blir självständig och tar eget ansvar för arbetsuppgifter. Blomquist och Rödin (2010) beskriver att grunden till det coachande ledarskapet är ” [a]tt ställa frågor som får andra att hitta svar ”. Det coachande ledarskapet har ökat väsentligt de senaste årtiondena (Theebom, 2014) och har blivit en etablerad och populär metod för att förbättra medarbetares, grupper och organisationers prestationer (Grover & Furnham, 2016). Meta-analyser (Grover & Furnham, 2016; Theebom, 2014) visar på positiva effekter för organisationer som inför coachande ledarskap. Effekterna är bland annat ökad kompetens, ökad prestation, ökat välbefinnande och en positivare attityd till arbetet.

Det coachande ledarskapets ökande popularitet kan förklaras av dess positiva inverkan på de problem som uppstår i och med organisatoriska förändringar inom företag. Dagens organisationer är ofta slimmade och så kallat platta, med så liten personalstyrka som möjligt, stora grupper och få chefsled. Detta innebär att ledarna får mindre tid för ledarskap samtidigt som ett mindre antal människor sköter ett ökat antal arbetsuppgifter (Hilmarsson, 2016). De platta organisationerna blir därmed ofta ineffektiva (Allvin, 2006) och skapar stress och ohälsa hos medarbetarna. Genom ett coachande ledarskap förväntar man sig kunna skapa en positiv kultur för samarbete, effektivitet och hälsa och därmed lösa dessa problem. Man kan säga att organisationernas ledare idag står inför ett val, att fortsätta leda på det gamla sättet trots nya utmaningar, eller välja något nytt som visat sig vara effektivt, det coachande ledarskapet (Bass, 1997).

Stora Enso Skog och *Stora Enso Bioenergi* har under de senaste åren genomfört projektet *Lead Through People* (LTP). I detta projekt har chefer och medarbetare fått utbildning i coachande ledarskap. Målet med projektet har varit att få chefer inom företaget att utföra ett ledarskap där individens utveckling står i centrum

Utbildningen, LTP, har genomförts genom att alla ledare inom *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi*, där *Wood Supply Sweden* ingår, har gått en kurs på två plus två dagar som har hållits av konsulter. Under dessa dagar har ledarna fått lära sig att coacha, sätta mål och ge feedback. Man har även pratat om hur man säkrar efterlevnaden inom organisationen. De högsta cheferna har även gått en utbildning på en till två dagar som kallats *Lead Through People 2.0* (LTP 2.0). Man har under LTP 2.0 gått igenom hur man jobbar ihop ett team, lär ut ledarskap och vikten av att prioritera säkerhet och hälsa. De chefer som gått LTP 2.0 har sedan hållit i egna kurser för medarbetare de är chefer över. Vidare har dessa medarbetare i sin tur hållit utbildning för de medarbetare de är chefer över och så vidare. På så sätt har nu alla inom företaget med en arbetsledande befattning gått utbildningen och snart även alla medarbetare. Utbildningsarbetet har pågått under fyra år varför vissa avdelningar varit färdigutbildade i ett år samtidigt som vissa avdelningar inte är helt färdigutbildade.

Ledarskapsteori

Inom ledarskapsteorin kan man finna tre olika typer av ledarskap: transaktionellt, passivt och transformativt ledarskap. Det transaktionella ledarskapet handlar om att ledaren styr sina medarbetare genom kontroll och belöning. Medarbetaren får en belöning i utbyte mot ett beteende som uppskattas av ledaren, och korrigeras, straffas, om något görs fel. Här kan bonusar ges som exempel på ett typiskt transaktionellt ledarskap. Passivt ledarskap, även

kallat *laissez faire*, innebär att ledaren är passiv och inte är den som styr. Ledaren blir bara engagerad i sina medarbetare om ett problem dyker upp (DeRue *et al.*, 2011). Det transformativa ledarskapet går ut på att skapa utveckling genom goda relationer och medverkan (Hilmarsson, 2016). Här handlar ledarskapet mer om att vara positiv, uppmuntra och motivera medarbetaren till att utföra ett arbete. Ledaren påverkar sina medarbetare genom att utveckla och kommunicera en gemensam vision. Den transformativa ledaren fungerar även som inspiratör och får medarbetarna att se bortom sitt egenintresse och istället värna det som är bra för laget och organisationen (Groves & LaRocca, 2011). Att sätta hjärta framför hjärna och fokusera mer på känslor än intellekt är typiskt för den transformella ledaren (Jacobsen *et al.*, 2002). Bass (1997), beskriver skillnaden mellan transaktionellt och transformativt ledarskap i en jämförelse mellan hela organisationer och grupper. I en transaktionell grupp kämpar medarbetarna för att bli befordrade, medan i en transformativ grupp delar och arbetar medarbetarna mot gemensamma mål. Regler och förordningar dominerar den transaktionella arbetsplatsen medan den transformativa arbetsplatsen kännetecknas av sin anpassningsförmåga.

Den transformella ledarskapsteorin grundar sig i att en ledare kan påverka och förändra sin medarbetare genom att få denna att känna tillit, beundran, respekt och lojalitet. För att lyckas med detta används främst tre verktyg: öka medarbetarens medvetenhet om uppgiftens betydelse, tidigt få dem att fokusera på organisatoriska mål och värdera organisationens mål högre än sina egenintressen. På så sätt kan man få motiverade medarbetare som i förlängningen presterar över förväntan (Yukl, 1999). Det transformativa ledarskapet har visat sig vara effektivare än både transaktionellt ledarskap och *laissez faire* då det bidrar till ökat samarbete och ökade arbetsprestationer såväl inom grupper som hos enskilda medarbetare (Bass, 1985).

Coachande ledarskap

Coach är ett ord som härstammar från ungerskan där det betydde 'kärra' eller 'hästdroska'. Ordet *coach* började användas i England redan på 1500-talet och innebar då att man "fraktade människor från där de var till dit de ville komma" (Blomquist & Åkesson Röding, 2010).

Coachande ledarskap kan beskrivas som en mall för hur ett effektivt transformativt ledarskap utförs (Hilmarsson, 2016). Förutom det transformativa ledarskapet sägs det coachande ledarskapet ta idéer från positiv psykologi, humanistisk psykologi, existentialismen och filosofen Sokrates tankar. Positiv psykologi studerar de tre aspekter som rent vetenskapligt utgör grunden för lycka och välmående: positiva känslor, mening och engagemang (Blomquist & Åkesson Röding, 2010; Seligman, 2007). Den humanistiska psykologin talar om människors egen förmåga att förbättra sina liv. Carl Rogers (1902-1987) som var med och grundade den positiva psykologin introducerade även så kallad klientbaserad terapi. Den klientbaserade terapeuten skapar en trygg och förtroendeingivande miljö och är under samtalen empatisk och lyssnar och ställer frågor, vilket påminner om det coachande samtalet. Sokrates i sin tur var känd för den så kallade dialektiska utbildningsmetoden, som innebar att ställa frågor och på så sätt visa på konsekvenser och brister i samtalspartners resonemang. Existentialismen talar mycket om människans ansvar för sitt eget liv och att skapa det liv man vill ha (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Vid litteraturstudier om coaching och det coachande ledarskapet är det tydligt vilket inflytande dessa teorier har haft. Sammanfattningsvis har coaching en lång historia bakom sig trots att det anses vara ett relativt nytt begrepp.

Det finns två utgångspunkter i det coachande ledarskapet, att skapa goda relationer och att coacha medarbetare till att bli självständiga och ansvarstagande (Hilmarsson, 2016). En viktig grund i ledarskapet är alltså att som ledare välja att uppträda utifrån goda och jämlika värderingar. En ledare som visar en positiv attityd samt är trygg och vänlig smittar av sig, beteendet sprider sig till gruppen (Avolio & Gardner, 2005).

Första utgångspunkten

Att skapa goda relationer handlar till stor del om att ledaren mår bra, har en god hälsa och en förmåga att hantera stress. En ledare som visar stress och negativa ledarskapsbeteenden påverkar omedvetet medarbetarna, så att även de blir stressade och därmed får ett sämre välbefinnande (Skakon *et al.*, 2010).

Det är därför viktigt att ledaren arbetar med sig själv och lär sig att hantera stress i olika situationer. En ledare som är stressad och/eller har en negativ inställning till medarbetarna skapar inte en god relation. Positiva ledarskapsbeteenden, som att ge stöd, feedback, visa förtroende, självförtroende och integritet gör däremot att medarbetarna mår bra och blir mer stresståliga (Skakon *et al.*, 2010).

Andra utgångspunkten

Att coacha medarbetarna till att bli självständiga och ansvarstagande, är beroende av att relationen mellan ledare och medarbetare är jämbördig. Detta innebär alltså att den andra punkten är beroende av den första. "Relationen mellan parterna i coaching bygger på tillit och jämbördighet, vilket inte ska tolkas som att den är personlig" (Blomquist & Åkesson Röding, 2010).

Ledaren ska också stödja och hjälpa medarbetarna att utvecklas och bli bättre via samtal. Inom coaching ger inte ledaren färdiga svar eller lösningar på problem utan ställer frågor som får den coachade att själv hitta svaret. En coachs uppgift är på så sätt att stödja medarbetaren till att växa och lyckas genom att hitta egna handlingsalternativ och lösningar (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Här är sambandet mellan transformativt ledarskap och coaching tydligt. Bass (1985) beskriver det transformativa ledarskapet som en process där medarbetarna utvecklas till sina egna ledare.

Inom coaching är det viktigt att strukturera samtalet för att nå effektivitet (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Man använder sig ofta av olika verktyg för att förtydliga och förenkla coachingen. Sådana verktyg är GROW, S.M.A.R.T. a mål och Feedback. Dessa har använts av *Stora Enso Bioenergi* och *Stora Enso Skog* i LTP-utbildningarna.

GROW

Om coachande ledarskap ovan beskrivs som en mall för hur man utför ett transformativt ledarskap så är GROW ett verktyg för hur man hittar struktur i det coachande samtalet. GROW har utvecklats i flera led men patenterades år 2000 av Alan Fine. Verktöget består av fyra faser som används vid alla typer av beslutsskapande processer. Dessa faser går att använda i olika ordning; det viktiga är att alla faser har genomgåts vid samtalets slut (Blomquist, Röding 2010). Då GROW är ett populärt verktyg finns det många olika varianter av modellens exakta beskrivning. Nedan presenteras den variant som använts i utbildningen

för *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi*. Den beskrivs med stöd av boken (Blomquist & Åkesson Röding, 2010).

Goal (Mål) - Innebär att ledaren och medarbetaren kommer överens om ett ämne och en mall för samtalet. Exempel på frågor som kan ställas är: Vilket är problemet som behöver lösas? Varför har det uppstått? Vilken tidsram finns som behövs tas hänsyn till? I det här steget är det möjligt att använda sig av S.M.A.R.T. som beskrivs i en egen rubrik nedan.

Reality (Verklighet)- Medarbetaren försöker beskriva sin situation, verkligheten. Ledaren finns här som stöd för att göra beskrivningen så utförlig som möjligt. Frågan som ställs i det här steget är: Hur ser det ut idag?

Options (Alternativ)- Här går man igenom de alternativ på lösningar som finns och vilka som är rimliga. Frågan man kan ställa sig är: Vad annars?

Will (Vilja)- Här kommer ledare och medarbetare överens om hur man ska gå vidare. Man väljer ett alternativ och gör en plan. Man går igenom vad som kan gå fel och hur man ska genomföra planen. Frågor att ställa sig här kan vara: Vilka alternativ? Vad kan gå fel och när kan det gå fel? Vad ska du göra?

S.M.A.R.T

S.M.A.R.T. ska användas när man sätter mål. Det kan med fördel fungera som ett utvärderingsverktyg för att få veta huruvida målet man satt är bra (Tonnquist, 2014).

Specifikt- Målet ska vara tydligt formulerat så att alla förstår vad de ska uppnå. Målet ska även vara specifikt i den mening att det endast gäller det enskilda projektet.

Mätbart- Det ska på ett objektivt sätt gå att mäta om målet är uppnått. Ett enkelt sätt är att det ska gå att svara JA eller NEJ på frågan om målet är uppnått.

Accepterat- Målet ska vara förankrat hos alla som berörs, både medarbetare och ledare, så de är motiverade att jobba för målet.

Realistiskt- Det ska gå att nå målet med de resurser som finns.

Tidsbundet- Det ska finnas en tydlig start- och slutpunkt för målet.

Feedback

För att en medarbetare ska kunna lära, växa och utvecklas krävs återkoppling på hur man uppfattas av omgivningen (Blomquist, Röding 2010). Sådan återkoppling ges genom positiv feedback. I en metaanalys (Kluger & DeNisi, 1996) har man visat ett positivt samband mellan ökade prestationer och positiv feedback. Trots att feedback och återkoppling är så viktigt för utveckling hos medarbetare är det ofta en bristvara i många organisationer. Medarbetare efterfrågar ofta feedback från sina chefer, men då chefen befarar att hen ska få negativa reaktioner från feedbacken undviker de ofta att ge den (Hilmarsson, 2016). När feedback ges

så fokuseras det nämligen vanligtvis på det negativa, feedback blir då kritik och medarbetaren tar det personligt.

Feedback, där ledaren använder sig av negativa känslor, så som förakt och ilska i samtalet, skapar negativa prestationer (Gaddis *et al.*, 2004). Feedback kräver därför att man går varsamt fram. Som ledare krävs det att man gör det möjligt för medarbetare att ta till sig det man säger (Tonnquist, 2014). Samtalet bör ske i en positiv anda där ledaren redan från början förklarar att syftet med samtalet är gott. Återigen är den goda relationen mellan ledare och medarbetare viktig. Fokus i samtalet ska ligga på vad medarbetaren gör och inte på hur hen är som person (Hilmansson, 2016). Positiv feedback innebär alltså inte att man enbart ska bekräfta personen i fråga utan även att man ska ta upp problem och svårigheter som uppstått. Det viktiga är att skapa en positiv känsla i samtalet som gör att medarbetaren vill ta emot feedbacken för att utvecklas.

Stora Enso Skog och *Stora Enso Bioenergi* (Stora Enso, 2016) har sammanfattat hur god feedback ges i några få tydliga punkter:

- Ge feedback för att främja personlig utveckling, inte för att peka på misstag
- Var specifik och positiv
- Fokusera på beteende och inte på person eller personlighet
- Använd ”Jag har observerat att../ När du../ Känner jag...”

Det handlar inte bara om hur feedback ges, den som tar emot den måste delta aktivt (Blomquist, Rödin 2010). Som mottagare av feedback gäller det att lyssna och försöka förstå vad som sägs. Går medarbetaren i försvar eller försöker förklara sig missar hen en chans att lära och utvecklas (Tonnquist, 2014).

Syfte

Syftet med denna studie var att utvärdera:

- i vilken mån ledare vid *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* har implementerat en coachande ledarskapsstil och vad som varit svårt för ledarna att implementera.
- hur medarbetarna upplever den coachande ledarstilen.

Frågor som rapporten vill svara på är:

- Hur ofta och hur mycket coachar cheferna vid *Stora Enso Skog* och *Bioenergi* sina medarbetare?
- Hur ofta och hur väl använder cheferna feedback?
- Använder sig cheferna av GROW-modellen och sätter de S.M.A.R.T.a mål

Material och metoder

Metod

För att få en djupare förståelse för om och hur det coachande ledarskapet implementerats i *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* utfördes studien via semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är en kvalitativ metod som innebär att man vid intervjun utgår från en mall med specifika frågor, men därutöver låter den intervjuade personen styra samtalsriktning. Fördelen med en kvalitativ metod är att man får en helhetsbild av en situation och hur denna gestaltar sig. Man använder sig ofta av ett fåtal intervjuade personer, i motsats till en kvantitativ metod där man vill ha en stor andel representation, och därför ofta utgår från enkätundersökningar (Nationalencyklopedin, 2016). Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att samma mall kan användas vid alla intervjutillfällen, detta för att försäkra sig om att alla frågor blir besvarade vid varje enskild intervju. Under intervjuens gång kan frågorna modifieras och utvecklas utifrån den intervjuade personens respons. Meningen är att man ska föra en fördjupande dialog utifrån den intervjuade personens svar, via anpassade följdfrågor. Dialogen och följdfrågorna är en förutsättning för att man ska få en djupare förståelse för de åsikter och problem som kan finnas. Även frågor som för den intervjuade personen upplevs som otydliga går här att förklara. (Patel & Davidson, 1994).

Det coachande ledarskapet delades i studien in i olika delar, utifrån det material som *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* använde sig av under LTP-utbildningen (Stora Enso, 2016). Då det inte var möjligt att ta med alla delar så valdes de delar som ansågs mest relevanta för det coachande ledarskapet. Dessa delar innehöll studiens tre frågeställningar och indelningen utifrån rubrikerna ser ut på följande vis:

Hur ofta och hur mycket coachar cheferna sina medarbetare?

- Inspirera medarbetarna att se entusiastiskt och positivt på arbetet
- Ser andras begränsningar och erbjuder stöd, framför allt under svåra arbetsperioder
- uppmuntrar laganda genom att föregå med gott exempel
- visar uppskattning när andra kommer med idéer

Hur ofta och hur väl använder cheferna feedback?

- ger andra tydlig feedback på deras arbete
- tar sig tid att lyssna på och fundera över vad andra säger.
- identifierar andras styrkor och utvecklingsbehov för att få dem att växa och prestera

Använder sig cheferna av GROW-modellen och sätter de SMARTa mål?

- motiverar medarbetarna att nå uppsatta mål

Intervjuer utfördes med fem chefer och fem medarbetare inom *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi*. För att minska risken att informanternas svar blev påverkade, har i de fall det varit möjligt, chefer och medarbetare inte haft någon direkt koppling. De intervjuade personerna har, efter önskemål från *Stora Enso Skog*, en chef och en medarbetare valts ut från de olika funktionerna *Skogsbruk*, *Lokala köp*, *Produktion* och *Transport* och från *Stora Enso Bioenergi* valdes en chef och en medarbetare för intervju.

För att få ett så objektivt resultat som möjligt blev de chefer och medarbetare som skulle delta i intervjun slumpmässigt utvalda. Detta gjordes genom att chefer och medarbetare delades upp utifrån den funktion de arbetade inom. Vidare tilldelades alla chefer och medarbetare ett nummer. Med hjälp av Excells slumpgenerator slumpades en chef och en medarbetare ur de valda funktionerna i *Stora Enso Skog* och från *Stora Enso Bioenergi*.

Efter det slumpmässiga urvalet gjordes en kontroll av huruvida fördelningen var representativ eller ej och om informanten hade möjlighet att delta. I en kvalitativ studie vill man få en så stor variation bland informanterna som möjligt, istället för ett antal likartade (Trost, 2010). Det som kollades, vad gäller representation, var huruvida chef och medarbetare var kopplade till varandra och även faktorer så som ålder, kön och erfarenhet kontrollerades om de var någorlunda representativa för företaget. De faktorer som gjorde att det slumpmässiga urvalet gjordes om var framför allt att personerna inte hade möjlighet att delta i intervjun, men nya urval gjordes även då det var en dålig spridning i kön. Inget nytt urval gjordes på grund av att chef och medarbetare hörde ihop då det i de fall de var sammankopplade inte fanns möjlighet att intervjua andra personer.

Innan intervjuerna utfördes så gjordes en testintervju med en oberoende person i ledarställning för att få möjlighet att göra ytterligare justeringar i intervjumallen och lära sig av eventuella misstag.

Intervjuerna utfördes på plats hos de intervjuade personerna för att skapa en neutral och avslappnad miljö. Varje intervju tog mellan en till en och en halv timme. För att ytterligare underlätta och förbättra efterarbetet spelades alla intervjuer in med bandspelare och stödanteckningar fördes. För varje utförd intervju skrevs en utförlig sammanfattning av samtalet ned. Sammanfattningen av intervjun skickades sedan ut till de intervjuade personerna för godkännande och de hade då möjlighet att påpeka om det var något i sammanfattningen de inte kände igen sig i. I de fallen det skedde så rättades det till.

Analyserna gjordes sedan utifrån dessa sammanfattningar med stöd från ljudinspelningarna som alltid gick att gå tillbaka till. En avvägning gjordes här mot alternativet att skriva ut intervjuerna i sin helhet. Att skriva ut intervjuer i sin helhet hade varit väldigt tidskrävande. Då intervjuområdet i undersökningen inte är så brett blev bedömningen att inga förluster i form av kunskap gjordes genom användandet av sammanfattningar varför dessa föredrogs. Sammanfattningarna möjliggjorde även en extra kvalitetskontroll då de gick att skicka till de intervjuade personerna för kontroll och godkännande.

Material

Som underlag för intervjuerna utformades en mall med övergripande frågor (Bilaga 1). Mallen var uppdelad i tre delar, Allmänna frågor, Implementering av LTP och Upplevelse av LTP.

Den första delen skulle ge bakgrundsinformation om den intervjuade personen och starta samtalet på ett enkelt och naturligt sätt.

Den andra delen, Implementering av LTP, var utformat för att ge en uppfattning om implementeringen av LTP. Detta skedde utan att hänvisning till utbildningsprogrammet, eftersom målet med denna del var att respondenten ska bilda sig en uppfattning om huruvida chefens eller medarbetarens synsätt på vad en chef ska göra och vilken ledarstil chefen har stämmer överens med utbildningsprogrammet.

I den sista delen, Upplevelse av LTP, fick den intervjuade personen direkta frågor om utbildningen, så som *Vad är din inställning till LTP?* Dessa frågor lades sist för att den intervjuade personen inte i början av intervjun skulle koppla frågorna till utbildningen och därmed ge de svar som de trodde intervjuaren vill ha.

Ingen intervju följde mallen exakt men efter intervjun så hade de flesta frågor gått igenom med varje informant. Frågorna utarbetades för att vara öppna, inte styrande, och skapa spontana svar från intervjupersonen.

Bearbetning av materialet skedde systematiskt genom att alla sammanfattningar tilldelades nyckelord eller kortare citat som kodades efter plats i texten och utifrån intervjuad person. Detta gjordes för att uttalandena senare lätt skulle kunna härledas i texten. Alla nyckelord och kortare citat delades sedan in utifrån vilken frågeställning de svarade på genom färgkodning. Till exempel gavs coaching färgen grönt, feedback rött och mål blått. Efter detta lades alla nyckelord och kortare citat från medarbetare in i ett dokument och alla nyckelord och kortare citat från chefer in i ett annat dokument. Därefter sorterades nyckelorden och de kortare citaten in efter frågeställning och underrubriker till dessa. Vidare gjordes en sammanställning av uttalanden kring frågeställningarna för att informanternas svar skulle kunna tolkas. Resultatet bygger på dessa sammanställningar. Syftet med analysmetoden har varit att möjliggöra en så objektiv tolkning av intervjuerna som möjligt.

Då intervjuerna var semistrukturerade har ibland informanterna själva tagit upp vinklingar på frågeställningar som lett vidare till diskussioner som blivit specifika för dessa informanter. Därmed har inte alltid informanterna svarat på samtliga eller samma frågor.

Resultat

Resultatet är indelat i fyra delar, Övergripande frågor, Coaching, Feedback och Mål. Varje rubrik är vidare indelad i två rubriker, Medarbetare och Chefer. Tre av dessa delar är menade att svara på de tre frågeställningar studien grundar sig på. Den fjärde delen innehåller övergripande frågor. Dessa frågor kan beröra mer än en av studiens tre frågeställningar. Övergripande frågor ställdes delvis till deltagarna i början av intervjun för att på ett naturligt sätt starta konversationen. Några av de övergripande frågorna bäddades in i det övriga samtalet och kunde besvaras under olika delar av intervjun. För att de personer som blivit intervjuade ska vara anonyma har citat valts ut som inte ska gå att härleda till en specifik person inom organisationen. Av den anledningen har till exempel vissa ord i citaten bytts ut. Här till exempel en medarbetare refererar till sin chef som "han" eller "hon" har detta bytts ut till "hen". En av de intervjuade ledarna har inte ett formellt personalansvar men har daglig kontakt med medarbetare för att leda dem vad gäller operativa frågor. Då denna person intervjuats i syfte att representera ledare inom *Stora Enso Skog* så kommer hen i resultat och diskussion att refereras till som *chef*. I några fall har informanterna inte svarat på alla frågor. I de fallen anges alternativet *osäker* i resultatposteringen för frågan.

Övergripande frågor

Interaktion med chef

Fyra av fem medarbetare hade inte kontor på samma plats som sin chef (Tabell 1). Merparten av medarbetarna angav att de har kontakt med sin chef varje vecka. Mängd kontakttillfällen med chef per vecka varierade mellan olika informanter och även beroende på arbetssituation under veckan. Kontakten med chefen skedde på olika sätt, det kunde vara över telefon, mail eller att de träffades fysiskt. Två informanter som inte satt på samma kontor som sin chef uppgav att chefen vid problem eller av annan anledning kunde komma på besök hos medarbetarens kontor en hel eller halv dag för att ge stöd.

i: Om man har problem och sånt där, då kan vi ta en halv dag som vi jobbar igenom lite sånt där som har krånglat till.

Alla informanter angav även att en vanlig anledning till att de själva kontaktade chefen var att de stött på ett problem de inte själva kunnat lösa.

i: är det inte lösbart då får man ringa chefen och ta upp det, så får hen avgöra vad som måste göras.

i: Mest är det chefen som lägger upp en strategi för när vi ska träffas, så är det ju. Sedan kan väl jag se att jag har ett problem där jag vill ha hjälp med något, då kommer hen hit på kontoret och jobbar med oss.

Vad gäller mängd kontakt med chef så skiljer det sig åt huruvida man är nöjd med den eller inte. Tre medarbetare angav att de var nöjda med mängden kontakt med sin chef och en av dem uttryckte att den upplevde mängden kontakt som "*lämplig*". Två medarbetare angav att de önskade få mer tid med sin chef "*jag skulle egentligen vilja ha mer kontakt, men hen har nog fullt upp*". Två medarbetare angav även att de upplevde att chefen hade för lite tid och var stressad.

i: jag upplever chefen som stressad på något sätt.

r: Vad tror du att det beror på att hen är stressad?

i: Jag tror hen har mycket att göra, det känns så i alla fall. Hen har mycket saker som ska bli utförda.

En medarbetare upplevde även avståndet till chefen som ett problem. ”Det är så långa avstånd, mellan mig och min chef mot vad det var tidigare, tidigare var chefen på plats hela tiden. Nu är det inte så [...] även om man har telefon så blir det inte riktigt samma sak”.

Tabell 1. Medarbetarnas interaktion med chef

Table 1. Employees interaction with manager

	Ja	Nej
Kontor på samma plats som chef	1	4
Nöjd med mängd kontakt med chef	3	2
Upplever chef som stressad	2	3
Upplever avstånd till chef som problem	1	4

Interaktion med medarbetare

Alla intervjuade chefer hade ett så kallat distansledarskap där de inte hade alla medarbetare på samma kontor (Tabell 2). Fyra av fem chefer tog även självmant upp under intervjun att de upplevde avstånden som en stor utmaning i deras ledarskap.

i: Jag tycker det är en utmaning att jobba långt ifrån varandra [...] Det kan kännas lite jobbigt ibland när man är långt ifrån varandra, man ser inte varandra i ögonen helt enkelt, det blir de här, träffar man en person så kan man ta chansen att prata det går inte med någon som bor i [...] utan då får man försöka jobba och ha ett sånt förtroende att man håller kontakten ändå.

De chefer som tog upp problemet med distansledarskap påpekade just problemet att skapa en naturlig relation till sin medarbetare. Cheferna sa sig även arbeta med problemet genom att kompensera distansen genom att hålla en kontinuerlig kontakt och försöka besöka sina medarbetare när tillfälle gavs. En chef sa att det är extra viktigt med struktur då det är ledarskap på distans, och att hen använder sig av listor för att checka av att hen pratat med alla.

i: När ledarskapet bara rullar på är det lätt att det blir frånvarande, man behöver inte ringa varandra bara för att kolla hur resultaten går utan det är nog så viktigt att checka läget, chit chatta.

Vad gäller mängden kontakt med sina medarbetare angav två chefer att den i princip skedde dagligen, tre chefer angav att kontakten skedde några gånger i veckan men minst en gång i veckan. Alla chefer med ett formellt ansvar angav även att de varje månad hade samtal med sina medarbetare. Där var det vissa chefer som alltid träffade sina medarbetare fysiskt och några som angav att de gjorde det i den mån det var möjligt.

Fyra chefer sa minst en gång under intervjun att de upplevde att de hade för lite tid. Det kunde gälla tid för att coacha sin medarbetare, tid för strategisk verksamhetsplanering eller för att ta hand om de idéer som medarbetarna kom med eller måluppföljning. Flera chefer angav att de upplevde att de projekt de har vid sidan av tar tid som de hade velat lägga på sina medarbetare.

Tabell 2. Chefernas interaktion med medarbetarna
Table 2. Managers interaction with employees

	Ja	Nej
Distansledarskap	5	0
Upplever att de har tillräckligt med tid	1	4
Upplever avstånd till medarbetare som problem	4	1

Upplevelse av chef

Tre medarbetare uttryckte tydligt att de var nöjda med sina chefer, en medarbetare sa till exempel att ”hen är jättebra” om sin chef. En medarbetare svarade på frågan hur hen skulle beskriva sin chefs ledarstil: ”Enkelt, jag tycker det är bra, prestigelöst är ett bra ord för hens ledarskap. Hen finns där när man verkligen behöver det men annars så kör hen med frihet under ansvar. Sånt ledarskap gillar jag.” En medarbetare beskrev sin chefs ledarstil så här ”Den är väll öppen, transparent så, att hen visar vilka mål som gäller och vad som gäller”

Fyra medarbetare uppgav också att de tyckte stödet de fick från sin chef var bra. Till exempel svarade en informant så här när frågan ställdes om hen upplevde sig få tillräckligt mycket stöd av sin chef: ”Jag tror jag får ganska precis så mycket stöd som jag behöver ha, ibland är chefen inte anträffbar och då måste man utmana sig själv hitta lösningar på eget vis. Det lär man sig nästan mest av, därför tycker jag att jag fått lagom mycket med stöd” En medarbetare sa att oavsett vilket problem som uppstått så om hen vill kontakta chefen så vet hen att chefen ger stöd. ”Oavsett så vill jag göra det så känner jag att jag får stöd och att det är något vi diskuterar hur det ska lösas.” Två medarbetare uttryckte också att chefen identifierar personliga önskningar och utvecklingsbehov

i: En annan sak hen har tagit fasta på är att jag har signalerat att jag vill på något vis gå vidare från den här tjänsten, inte vara kvar på den här tjänsten i många, många år utan kan tänka mig något annat sedan. Och det har hen signalerat väldigt positivt genom att stimulera till utbildning eller sådär [...] det är väldigt bra ledarskap tycker jag där hen ser mig.

Samtidigt som en medarbetare i kontrast uttryckte det så här angående frågan om hen upplever att hens tankar om framtiden tas tillvara på.

i: Nej, Nej det tror jag inte, det upplevs inte så i alla fall. Och det har inte sagts så heller. Vissa är bra på vissa saker och har vissa kvalitéer, men det är inget jag upplever tas tillvara på.

Detta är några av de beskrivningar som kom då medarbetarna fick möjlighet att beskriva sin chef: Prestigelös, lyhörd, rättvis, eftertänksam, opretentiös, transparent och snabb i respons. En medarbetare uttryckte att hen saknade en personlig omtanke från sin chef.

i: Lite mer mjuk omtanke skulle jag vilja säga, att ta fram fakta på papper med siffror är väldigt lätt att göra, det finns i systemen, det kan jag ta reda på själv om det är så, det kan

alla göra. Just de mjuka sakerna tycker jag är viktigare. Hur mår du? Mår du bra? Hur går det? Orkar du det här? Sånt är viktigt.

Arbetsklimat

Medarbetare

Fyra av fem medarbetare uppgav att de upplevde det som ok att göra fel.

i: Jag vågar göra fel, jag är inte rädd för det och det stödet känner jag också från min chef. Det kanske är därför jag känner så, att man gör fel och det är mänskligt.

Samma medarbetare angav också att de upplevde arbetsplatsen som öppen och att det var en bra stämning där. På frågan om hur stämningen, på arbetsplatsen, var mellan kollegor och chefer så svarade en informant så här: "Det är bra, det är inga problem. Vi har högt till tak och ingen som sitter och trycker i något hörn. Vi vågar diskutera, fundera och ifrågasätta och hjälpa varandra också " En annan medarbetare gav det här svaret "Jag tycker att den överlag är hjärtlig och att det är bra kamratskap. Det tycker jag, personkemin är bra. Sedan vet jag att vissa inte är nöjda med sin arbetssituation, det kan ju drabba andra, det kan vara gnäll och bitterhet. Men det är inte personliga påhopp, men det kan påverka stämningen". En informant sa att hen fick bra stöd av sina kollegor och värderade stödet från sina kollegor högt. En medarbetare tog upp att det är skillnad på arbetsplatsen efter att de infört funktionsgrupper. Hen menade att eftersom de arbetar mot olika budgetar på samma kontor så kunde det lätt bli en "vi och dem" stämning.

Två informanter angav att de saknar medarbetare på arbetsplatsen "Jag skulle vilja ha fler att ha den dagliga diskussionen med. Det är då man lär sig något". Tre medarbetare uppgav sig ta hjälp av sina kollegor då de stött på ett problem. Något som också togs upp av medarbetarna var jämlikhet, diskriminering och synen på hälsa hos cheferna. En medarbetare uttryckte det så här:

i: På det personliga planet med att se individerna och att vi ska må bra, ingen ska diskrimineras, ingen ska prioriteras eller förfördelas. Det är hen väldigt duktig på min chef, på det viset, att behandla alla rättvist det är bra.

En medarbetare tog upp hur hen upplevde att företaget la större vikt vid att medarbetaren mår bra än att hen klara alla mål. "Det är inte att så här ska du göra annars går det illa för dig, utan vi försöker jobba mot det här målet och [...] viktigare saker är min hälsa, att jobba försiktigt, tänk så. Du ska jobba länge vi vill ha dig kvar, det har faktiskt varit väldigt tydligt"

En tredje medarbetare tog också upp hälsa men från en annan vinkel

i: Vi har haft möte angående stress, och det bubblar ju, inte så lite heller, det blir ju inte bättre, det är ju en jättekostnad för företaget, sjukskrivningar och sånt där. Jag kan känna att det mörkas lite grann, det är nog värre än det ser ut, det känns så.

Chefer

Tre chefer uppgav under intervjun att medarbetarna fick göra fel och/eller att de hoppades att medarbetarna upplever att de får göra fel. Alla chefer sa också att medarbetarna själva hör av sig då de gjort något fel men att det kan variera utifrån vad det är för problem, eller person.

Några nämnde också att de så klart inte kan veta om det sker fel de inte får höra om, men att det var sällan de fick höra om fel "bakvägen".

Två chefer uttryckte inte exakt om de trodde medarbetarna tycker det var ok att göra fel men samtalande kring hur de vill skapa en trygg miljö för medarbetarna där de kan komma till chefen och söka hjälp om något gått fel. En chef uttryckte det så att om man har gjort så gott man kan så räcker det, en annan chef uttryckte det så här:

i: Att skilja på sak och person, det kan vara en sakfråga så här gör jag det här jobbet, men det är otroligt viktigt att skilja på det från vår relation, att man visar som chef att, vi är kompisar, eller kompisar var kanske fel ord, men jag har respekt för dig som person och jag gillar dig så va litegrann, så man känner sig trygg med mig. Men å andra sidan så kan jag vara ganska tuff i sakfrågorna, det här är inte okej, men sedan har vi lagt bort det och då måste vi gå vidare, då utgår jag från att du fixar det där, och sedan okej, hur var det i helgen då? det gäller att skilja på de två frågorna.

Samma chef sa också att det var viktigt att plocka bort negativ energi från medarbetarna. Tolknigen blir här att alla chefer ansåg att det var ok att medarbetarna gjorde fel och ville skapa en trygg miljö för sina medarbetare där man fick göra fel, även om de inte uttryckte det specifikt under intervjun. En chef sa också att det viktiga var att medarbetarna lärde sig något av felen, vilket två andra chefer också uttryckte genom att säga att de efter ett fel arbetar för att det inte ska hända igen. Så här uttryckte sig en chef angående fel:

r: Om det uppstår ett fel, är det dig de vänder sig till eller hur...?

i: Ja om det är ett litet fel då kanske de vänder sig till de som blir påverkade av felet, det är oftast en kollega, och sedan kanske man säger, meddelar det i förbifarten. Men är det ett större fel, det är sällan det sker några större graverande fel, helt enkelt, inte vad jag känner till i alla fall bör jag väl tilläga.

En chef uttryckte under intervjun en oro för stress hos medarbetarna "Nu är det en del, för många, som har det tungt. Men så här är det i alla branscher, skogsbranschen har varit förskonad, [...] det är något som gör mig bekymrad. "

Coaching

Forum för idéer och problemlösning

Medarbetare

När samtalet kom till problemlösning och frågan om det fanns något forum för det så ansåg de flesta att det fanns något slags forum för problemlösning. Det var några som nämnde kontakten med kollegor. En medarbetare svarade så här på frågan om det fanns forum för problemlösning:

i: Absolut, men så är det, det är om man stöter på ett problem som man inte kan lösa som man oftast får höra, oj det här var jag också med om. Så då använder man ju kollegor eller sin chef eller så. Så där får jag väldigt bra hjälp på så vis. Så vi har väl inget specifikt forum utan det blir naturligt i vardagen.

Några tog även upp möten med funktionen som ett forum för lösningar.

i: Oftast antingen månadsmöten, funktionsmöten eller LOS möten, eller så pratar man med en kollega.

En informant ansåg att de inte hade något forum för att lyfta problem, men menade att det kunde komma upp på möten i alla fall.

i: Egentligen inte, tycker jag det. Det finns inget upparbetat forum för det, sedan kommer det väl upp ändå om bara sådär, på förekommen anledning. [...] Ibland dyker det upp frågor, vi pratar om det. Varje möte har vi just en sådan här avvikelsepunkt då vi går igenom. Men det är mer en avrapportering av vad som hänt. Men jag tycker det skulle vara bra med ett fastlagt forum.

Vad gällde öppenhet från chef för att komma med egna idéer på förändring så fanns det olika upplevelser.

i: Kommer jag med en fundering så får jag lite tillbaka så det blir en fundering på det, ja det kanske vi kan jobba på eller ja det tittar vi på eller vi gör så, det är aldrig tvärstopp om man kommer på idéer och förslag så.

På frågan om medarbetaren upplevde att man stimulerade till idéer på arbetsplatsen svarar en medarbetare så här:

i: Man vill nog gärna att det ska vara så, men kan hända går det lite trögt, vi har inget riktigt forum för att komma med idéer till och någon som tar hand om idén på något vis. Det får man göra själv, man får jobba med det själv, och det kan ju för all del vara en möjlighet och att det kan vara stimulerande, men ibland kanske man behöver, det kanske är många saker som stannar i det stadiet.

Samma medarbetare svarade på frågan hur det uppfattades om hen kom med en idé kring arbetet:

i: Det tycker jag att det, hen är bra på många olika sätt, och det är hen positiv till att man kommer med idéer och initiativ, det uppmuntras.

Medarbetaren gav också exempel på en egen idé som hen tagit upp och som chefen varit positiv till, men att "komma igång" är svårare sa hen. En medarbetare svarade så här på frågan om det var uppskattat med idéer:

i: Till viss del, det beror lite på vad det är. Vissa saker är känsligare än andra. Det märker man.

Hen gav exempel på en konflikt som de tidigare haft och där det var känsligt att komma med en konstruktiv lösning på problemet.

i: det kan låta simpelt, vad är det att bråka om? Men det var det, det ville man förändra det, det var känslig. [...] Det togs inte upp till en början och när det togs upp så var det, vad ska man säga, den som skulle ta upp det var medveten om att nu kan det smälla, sådana saker sker, det beror på ämnet.

En annan medarbetare ansåg att det nog inte var uppskattat med idéer och att möjligheten att få igenom dem var små.

i: Det finns för- och nackdelar med stora företag, Stora Enso är ett stort företag. Att då förändra en massa, det är så mycket folk inblandade, det tar tid alltså att få igenom någon förändring. Det tar mycket längre tid än man tror, speciellt om du kommer och lägger fram något, uppifrån tvingas det ut i organisationen, men kommer det ett förslag nerifrån och upp då tar det längre tid.

r: Upplever du att det är uppskattat?

i: Nej det upplever jag inte, det kan jag inte säga, njae. Vi är så långt ifrån varandra.

En femte medarbetare sa att det var en öppen miljö på arbetsplatsen där det fanns plats för egna idéer och gav exempel på en idé som hen lagt fram.

i: Där har jag som förslag nu, och vi ska ha möte om förslaget på måndag, [...] det är ett förslag från min sida. Det är inte klart än så jag vet inte om det faller igenom.

En medarbetare uppgav att det fanns forum för idéer och där man kunde diskutera problem. Men att uppföljningen på de problemen som togs upp och frågeställningar som chefen skulle föra vidare inte var så bra. Istället så försökte medarbetaren och kollegorna lösa det så gott det gick själva, trots att det fortfarande var ett problem. Detta sa medarbetaren även gjorde att de slutade ta upp problem på dessa möten och med chefen.

Chefer

Fyra av de intervjuade cheferna ansåg att det fanns ett forum för idéer och problemlösning. Dessa chefer angav månadsträffar och funktionsmöten som platser där problem och idéer tas fram. En chef ansåg att det fanns idéer men inte något utarbetat forum för idéer. På frågan om det fanns forum för idéer så svarade hen så här:

i: Svar på frågan är ja, goda idéer finns och det finns ett driv liksom så va, så det kanske vittnar om att vi kanske har kommit en liten bit i just ledarskapet, att stimulera medarbetarna till att vara delaktiga. Sedan är det väl alltid en viss variation [...] men som sagt att det kan vara vår utmaning om allt behöver kanaliseras genom mig [...] för att det ska bli spridning på det så bli det lite jobbigt då, och att vi samverkar lite mer kan vara en utmaning, inte minst för att vi är utspridda geografiskt.

Chefen sa även att de ska använda sig av funktionsmöten för att ta upp idéer men att det blir lite för stort och formellt för vissa medarbetare och deras "lilla idé".

En chef upplevde motsatsen att det fanns forum för idéer. Men då hen fick frågan om medarbetaren kommer med idéer och förslag svarade hen så här:

i: Så där skulle jag säga, det är väldigt individuellt men jag kan nog tycka att jag trodde att det skulle komma mer idéer och förslag, faktiskt. Man får fråga igenom ganska på djupet alltså de står inför ett problem får man lägga ganska mycket tid och energi på att försöka tvätta ur och liksom komma med konkreta förslag. Det är inte så att jag upplever att organisationen är sprudlande av idéer, nu gör vi så här och alla drar åt det här hållet liksom, så är det inte.

r: Vad tror du att det beror på?

i: Jag tror att det är väldigt mycket en kulturfråga

Vidare så diskuterade samma chef hur hen under en tid arbetat med att skapa en miljö för idéer, till exempel grupparbeten och hur hen tagit upp de idéer som kommit och låtit medarbetarna presentera och arbeta med det. Chefen ansåg att det hade skett en viss utveckling.

Att skapa en miljö som främjar idéer är det många chefer som tar upp, vissa tar upp vikten av kontinuitet i möten, benchmarking, att det är viktigt att det finns tid eller att skapa ett klimat som är välkomnande för idéer. Tre chefer tog upp vikten av att idéerna tas vidare och att det där kan finnas en utmaning, att det saknas en rutin för det. En såg utmaningen i att få medarbetarna att "anamma samma arbetssätt utifrån best practice" och menar att det är lätt att "vara i sina gamla hjulspår". En annan chef ansåg att utmaningen ligger i att arbeta med idéer då det inte finns så mycket luft i kalendern, eller för att agera "bollplank". Samma chef upplevde att det kunde vara ett för stort steg mellan ledarskikten, att gå från idé till nästa "nivå".

Inspiration

Fyra av fem medarbetare uppger att de känner inspiration på jobbet, vad inspirationen kommer från är olika. Alla fyra medarbetare som angav att de kände inspiration uppgav att det självständiga arbetet och att få utmanas och hitta egna lösningar var en inspiration.

i: Det jag tycker inspirerar är då just att tänka själv, få lösa saker själv så att säga. Kommer jag med ett problem så är det ändå saker vi diskuterar, det är inte så att hen tar sakerna, ifrån mig. Nu hade hen kanske gärna fått gjort det ändå, men du förstår. Det blir något vi löser tillsammans. [...] det stärker att man får lösa sakerna själv

Två medarbetare tar upp arbetsplatsen som inspirerande.

i: Det här kontoret är väl helt underbart att få sitta på, man får så mycket input från alla håll och kanter, jättekul att få sitta där det händer

En medarbetare tar upp Stora Ensos företagsidé som inspirerande.

i: Det jag kan känna är att företaget som sådant de senaste åren har haft en profil kring Re Think och att vi ska göra det rätta, vi ska vara globalt ansvarstagande och jag tycker att det är något som känns på riktigt och verkligen genomsyrar ledningen ner till den nivå jag jobbar på. [...] det tycker jag känns stimulerande.

En medarbetare upplever att chefens kunskap inom hens arbetsroll är inspirerande

i: Hen har ju haft det jobbet som jag gör nu, och hen skötte det väldigt bra, så på så sätt är ju det en inspiration.

Även positiv feedback från kollegor angavs som inspiration.

Medarbetarnas upplevelse av och inställning till coaching

I den inledande delen av samtalet där vi börjar diskutera coaching så fick alla medarbetare beskriva vad coaching betydde för dem. Några av de beskrivningar som gavs var att coaching är att bry sig, att stötta, se medarbetaren, vara ett stöd i vardagen, vara närvarande samt att ge medarbetaren ansvar. Alla medarbetare gav inte samma svar på vad coaching är, men alla tog upp minst en del av de olika delar som beskriver ett coachande ledarskap. Den uppfattningen

som gavs då medarbetarna beskrev coachande ledarskap var att de beskrev hur de själva uppfattade att ett bra ledarskap var.

Alla medarbetare uttalar en positiv inställning till coachande ledarskap (Tabell 3). Så här svarar en medarbetare på frågan om hen upplever sin chef som coachande:

i: Absolut! Det är så jag upplever det, och jag är en bra mottagare till sånt, eftersom att jag gillar det.

En medarbetare ansåg även att coaching leder till bättre hälsa och ger en högre produktion. En tredje medarbetare tyckte att de genom det coachande samtalet hade en bra kommunikation:

i: Oavsett om, så vill jag kontakta min chef så känner jag att jag får stöd och har en bra dialog. Att det är något vi diskuterar, hur vi ska lösa det. Det är inte alltid min chef har svar, det är väl egentligen väldigt sällan hen kan säga att så här gör vi om det är något större som det kan vara flera inblandade i. Då är det en diskussion om hur vi ska gå vidare med det.

r: brukar det vara du som kommer med idéer, eller är det chefen? Hur ser den diskussionen ut?

i: Det är nog olika beroende på vad det är, är det mer något som handlar om mitt jobb, praktiska delar, kan det nog ofta vara jag som kommer med idé på lösning eftersom det ligger närmare mitt arbete, medans är det mer ledningsfrågor, då är det min chef som kommer med idéer, men sen så har vi en dialog om hur vi ska lösa det. Vi bromsar inte varandra, det tycker jag, att vi har en bra kommunikation.

En medarbetare svarar på frågan om hen upplever sig bli coachad: ”si så där, det är väl det jag egentligen inte tycker” Medarbetaren syftade i samtalet här mycket till feedback och att hen inte upplevde att chefen ”ser” personen. Den del av coachingen som handlar om samtalet kring problem där chefen ställer frågor och försöker få medarbetaren att hitta sina egna lösningar beskrev medarbetaren så här:

i: Det är mycket bra

r: Tycker du att det är något din chef använder sig av?

i: Ja men kanske det, det har jag inga konkreta exempel på. Men på det viset tycker jag min chef och ledarskapet jag upplever nu är öppet så och vill stimulera till egna beslut, eller att man själv får komma med egna förslag och att det mottas positivt och värderas. Det tycker jag, det är positivt, det finns nog med en sån del i ledarskapet.

Här anser alltså medarbetaren att den inte får feedback på rätt sätt och att den inte blir sedd som person av sin chef, vilket informanten anser ett coachande ledarskap innefattar. Men informanten upplever att det i samtal kan föras en konversation där hen kommer med förslag och det mottas bra. Därför har bedömningen blivit att medarbetaren delvis upplever sig som coachad. Medarbetaren är även positiv till den del i ledarskapet där coaching används.

Tabell 3. Medarbetarnas inställning till och upplevelse av coaching
 Table 3. Employees' attitude towards and experience of coaching

	Positiv	Negativ	
Inställning till coaching	5	0	
	Ja	Nej	Delvis
Upplever sig coachad	3	0	2

Chefernas upplevelse av och inställning till coaching

Cheferna fick i början av intervjun besvara frågan hur de skulle beskriva sitt ledarskap. Alla chefer uppgav även att de gått flera tidigare ledarutbildningar och fick därmed även besvara frågan vad de har tagit med sig från dessa. Det flera nämnde var hur viktigt det var med självkännedom och hur man uppfattas av andra. Några andra saker som flera chefer tog upp var vikten av att vara tillgänglig för medarbetarna, vara en förebild, göra rätt för sig, och att medarbetarna känner sig trygga med sin chef. En chef uttryckte det så här:

i: Det jag tagit med mig mest av är nog ändå framför allt, mycket av kurserna handlar ju om sig själv, hur man själv fungerar som människa och det är ju otroligt viktigt för att kunna förstå andra. Allt från, bland annat gör man ju såna personlighetstester för att se vem man själv är men också hur de personligheterna uppfattas av andra och det är ju mycket när man har personal, så är det viktigt att ha en förståelse för respektive individ, för alla är ju inte lika, så är det ju. Och det är väl mycket den typen av frågor som jag tagit med mig till mitt ledarskap.

Alla chefer sa sig någon gång under intervjun använda sig av och ha en positiv inställning till coachande ledarskap (Tabell 4). En chef uttryckte det så här:

i: jag tror mycket coaching och att lyssna mycket, det tror jag är mitt sätt att leda i alla fall.”

En chef svarade på frågan om hen använder sig av coachande ledarskap:

i: Ja, det måste jag göra det känner jag, oftast, många av problemen ligger nära [...] som vi jobbar så är det oftast att de förväntas lösa många problem själv men med hjälp eller stöd.

Det är flera chefer som tar upp just distans och det självständiga arbetet medarbetarna har som en orsak till att de ”måste” använda sig av ett coachande ledarskap.

Tabell 4. Chefernas inställning till och upplevelse av coaching
 Table 4. Managers attitude towards and experience of coaching

	Positiv	Negativ
Inställning till coaching	5	0
Använder sig av ett coachande ledarskap	Ja 5	Nej 0

Coachande samtal

Medarbetare

Vad gäller egna idéer på hur ett problem ska lösas så säger alla medarbetare att de ibland, eller att de oftast har en egen idé på lösning innan de tar kontakt med chefen (Tabell 5). Alla medarbetare ger även under intervjun exempel på där de för en diskussion/dialog med sin chef kring ett problem för att gemensamt komma fram till en lösning.

Tre medarbetare vittnar också om att ledaren anpassar ledarskapet efter situationen.

Så här svarade en medarbetare på frågan hur samtalet med chefen brukar se ut då hen stött på ett problem:

”Jag kanske frågar, hur ska jag göra det här? Jag har tänkt si och så, vad tror du om det? Så gör jag, det är en sådan konversation vi har.”

En annan medarbetare talar så här kring egna idéer och samtalet med sin chef:

i: ”Oftast försöker man lösa något, det är oftast då man ringer upp, det är något som är ett problem. Man har ju en tanke ändå själv, är det rätt tänkt att göra så här? Man liksom, ibland kan det vara så att man inte har en aning [...] men oftast har man en tanke eller idé eller ett förslag i alla fall.”

r: ”upplever du att det blir en diskussion då?”

i: ”Jo men det blir det, hen är rätt bra på det, tycker jag, att det blir en diskussion om det.”

En medarbetare säger att hen upplever att de i samtal kring problem med chefen bollar olika idéer men att samtalen blir för korta. Hen vill ha en diskussion där de kan ”blöta och stöta på problemet”.

Så här uttrycker medarbetaren det när hen blir tillfrågad om möjligheten att kontakta chefen:

Det är lätt, det är inga problem på det viset men hen är väldigt upptagen, så är det. Hen vill gärna vara snabb i samtalet. Det är inte alla gånger man kan vara det heller, men oftast är det så. [...] Jag upplever att samtalet blir för kort egentligen, jag tror att hen tror att vi inte har tid med det, men det är viktigare att hen tar den tiden för oss, känns det som. För då är det kris nästan, något är ett problem, då behöver vi hjälp. De ska inte tänka så att de tar tid från oss, vi vill ju ha hjälp för att skapa mer tid.

Två medarbetare uttryckte tydligt under intervjun att det var delar i ledarskapet som de inte var nöjda med. En medarbetare upplevde att chefen i sina coachande samtal endast talade om prestation i form av siffror och inte utifrån personen. Medarbetaren får då frågan om vad som skulle behövas för att införa ett mer coachande ledarskap.

r: Vad tror du skulle krävas för att det skulle införas?

i: menar du coaching uppifrån? Nej men det är väl bara att dem gör det, det är väl inte svårare än så. Det behöver inte vara några jättekonstiga frågor alls, hur mår du? Hur går det? Jag tror bestämt att det är det viktigaste för att det ska fungera optimalt, just de här mjuka sakerna. Återigen det är så otroligt viktigt, problemet är att de tas inte upp för de är inte mätbara, allt annat är mätbart.

Här upplever medarbetaren alltså att chefen inte har viljan att coacha och att det är därför det inte används. Medarbetaren trycker också hur viktigt den upplever det att chefen ser hen som person, och visar omtanke.

Tabell 5. Medarbetarnas upplevelse av coachande samtal utifrån egna idéer, dialog vid problemlösning och huruvida chefen anpassar sitt ledarskap till medarbetaren.

Table 5. Employees' experience of coaching discussions based on their own ideas, dialogue on problem solving and whether the manager adjusts his leadership to the employee.

	Ja	Nej	Osäker
Egen idé vid problem	5	0	0
Dialog kring problemlösning	5	0	0
Chef anpassar ledarskap	3	0	2

Chefer

Fyra chefer säger att deras medarbetare kommer med egna idéer då de stöter på problem, en chef anser att medarbetarna inte så ofta kommer med egna idéer utan mer vill att hen ska ha ett färdigt svar.

i: Målet med coachingen är att medarbetarna ska bli självständiga, coaching är ett verktyg jag väljer därför att det är oerhört sällan som [...] kommer till mig och liksom frågar, du jag måste få bolla det här problemet. Däremot så kan de höra av sig och säga att det här har hänt och då får jag känna lite på dem, vad är deras förväntan på respons från mig. För det vet inte jag då de ringer och säger att de har ett problem. Ibland kan det vara så att de bara vill lasta över problemet på mig, för mig att ta beslut och att det är tryggt och skönt för dem. Och det är klart att ibland kanske man gör det, kanske inte så ofta, men ibland så gör man det.

Trots att medarbetarna inte kom med egna idéer då de ringde sin chef så använder hen sig av ett mer coachande samtal för att försöka hjälpa medarbetarna hitta egna svar. Det kommer fram under intervjun att medarbetarna till denna chef inte hade gått LTP och vid frågan om hen tror att utbildningen skulle kunna göra att medarbetarna kommer med egna idéer svarar hen "absolut, det tror jag" men påpekar att om det endast skulle vara en utbildning så skulle det vara "ett bloss som brann ut" och menar att det är chefens ansvar att det håller i sig.

Alla chefer tar upp hur de i samtalen försöker bolla idéer och få medarbetarna att själva komma fram till sina egna svar.

i: De flesta lyfter ju fråga, hur ska jag göra till nästa gång? Nu vart det så här, kan vi lösa det?

r: Brukar du säga gör så här eller brukar det vara mer ett bollplank?

i: Man försöker ju vara ett bollplank, hur skulle du vilja göra istället? Nu när du har facit i hand?

r: Brukar de då kunna komma med egna idéer?

i: Ja, de flesta, det beror lite beroende på vad det är för fråga men det skulle jag vilja säga att de flesta har redan reflekterat över det.

Tre chefer ger under intervjun exempel på hur de anpassar sitt ledarskap efter behov och medarbetare. Flera chefer tar även upp att ledarskapet handlar om att lära känna både sig själv, vem man är som ledare, men även vikten av att förstå olika individer och anpassa sig efter det.

i: Det är så olika med vad det är för människor tycker jag, men man måste ju försöka lära känna dem man ska leda annars funkar det ju inte det här alls. Hur reagerar dem, eller vad är dem, var befinner de sig själva i sina tankar och funderingar och vad är det som, det är väldigt olika det finns nog inget universalrecept så annat än att försöka lära känna, krypa under skinnet på de man ska leda. Sedan man måste man känna någon form av att man är accepterad och skapa förtroende, annars funkar inte det här alls.

Alla chefer använder sig, i större eller mindre utsträckning, av coachande samtal. Två chefer tar upp det geografiska avståndet som ett problem. En av dessa chefer menar att det finns resurser för att utföra coaching och att det är upp till hen att använda sig av det men att geografien är en utmaning.

r: Upplever du att det finns tillräckligt mycket med tid för de här samtalen?

i: Ja, det tycker ja, problemet kan ju va att man känner att man är oftast långt ifrån varandra geografiskt då på det viset, det är grejer som kanske berör någon annan funktion i och med att vi jobbar så funktionellt, då kan det bli funderingar vart man ska lösa det här. Det är ju bättre att lösa saker nära källan och då får man vara lite ett stöd i bakgrunden.

En chef säger att ”det säkert går att utveckla det coachande ledarskapet” och utvecklar genom att säga att det vore bra om man kunde stötta mer mellan kollegor och funktioner. En chef tar upp tiden som ett problem

i: Att liksom i coaching att lägga mer tid på medarbetarna i sitt ledarskap generellt, det är ju en tidfråga skulle jag vilja påstå i alla fall. Och det är klart hade man mer tid att lägga på sina medarbetare så skulle det ju bli mer tid för coaching, absolut.

r: Vad är det som tar tid?

i: Allt annat, det är så otroligt mycket hela tiden som inte har koppling till medarbetarna direkt [...] det är väldigt mycket ansvar som ligger på mig som tar väldigt mycket tid från mina medarbetare.

i: vissa saker kanske man har mindre förståelse för varför man ska göra, så är det väl. Men det är ju min bild, sedan finns det andra som har en annan bild över de uppgifterna. Det gäller väl att hitta en balansgång

Feedback

Feedback från chef

Alla fem medarbetare visade en positiv inställning till feedback och att de uppskattar den positiva feedbacken. Hur ofta medarbetarna fick feedback varierade. En medarbetare uppgav att hen fick feedback varje dag, en sa sig få feedback en gång i veckan medans övriga medarbetare uppgav att de fick feedback kopplat till situationer och alltså inte på kontinuerlig basis.

Tre medarbetare uppgav att de var nöjda med feedbacken de fick från sin chef (Tabell 6). En medarbetare beskrev chefens feedback som ”väldigt naturligt, enkelt, prestigelöst, inte va? kunde du inte bättre?”. En annan medarbetare sa så här i samtalet kring feedback med chefen:

i: Oftast får jag direkt feedback, så om jag säger nu har jag gjort det här då är det antingen, å vad bra, eller a eller hade du kunnat göra så här till exempel. Då får jag oftast feedbacken direkt [...]

r: Och hur upplever du den?

i: Nej, men den är bra tycker jag

Två medarbetare uppgav att de inte är nöjda med feedbacken de får från sin chef (Tabell 6). En medarbetare uppgav att hen endast får feedback på mätbara mål, och att feedbacken endast kommer då något går bra och att hen efterfrågar en mer konstruktiv feedback från chefen.

En medarbetare uppgav att hen inte kände sig sedd som individ, att feedbacken hen fick är bra men att hen önskade mer både positiv och konstruktiv feedback.

r: Om du får feedback hur ser den ut?

i: Ja men den är rätt så bra då, i den del som jag får feedback då tycker jag den är bra. Vi har ett bra sakligt samtal, men chefen tittar på det på en ganska övergripande nivå tycker jag. Så att vill jag gå i detalj och titta i något som jag känner har gått bra eller för den delen dåligt så har jag känslan av att chefen noterar och hen kan tycka det är bra eller mindre bra, men lägger ingen vikt vid att göra det utan har det här övergripande, ser gruppen men kanske inte individerna.

Tre medarbetare beskriver feedbacken till stor del som endast positiv, en medarbetare beskriver det som en ”klapp på axeln” eller ”ett glatt tillrop”. En medarbetare säger även att feedbacken kan komma som sms då hen använt sig av en säkerhetsåtgärd eller liknande. Då jag frågar om medarbetaren upplever feedbacken som konstruktiv svarar hen så här:

i: Det är inga förslag på det viset, det ser bra ut, det är en bra trend här, jobba på!

Tabell 6. Medarbetarnas upplevelse av feedback

Table 6. Employee experience of feedback

	Ja	Nej
Nöjd med feedback från chef	3	2
Önskar mer positiv feedback	1	4
Önskar mer konstruktiv feedback	2	3

Feedback till medarbetare

Alla chefer uppgav att de gav både positiv och negativ feedback och visade under intervjun en positiv inställning till att använda sig av feedback och uttryckte en vilja att bli bättre på både konstruktiv och positiv feedback. Flera chefer tog upp feedbacken som en del av LTP utbildningen som något de uppskattade och tagit med sig. En menade att det var för tidigt att avgöra om utbildningen påverkat det men säger att:

i: Jag tror vi har blivit bättre på att ge varandra feedback generellt, det tror jag. Sen var det från en jättelåg nivå till en lite högre nivå men vi har långt kvar tror jag, eller det har vi.

De upplevde också att deras medarbetare tar emot feedbacken bra och att det brukar finnas en förståelse för den (Tabell 7). Två medarbetare sa också under intervjun att de själva brukade

be sina medarbetare om feedback för att kunna utvärdera sig själva och utveckla sitt ledarskap. En chef uttryckte det så här vad gäller feedback till sina medarbetare:

i: Det här med feedback är jättebra, det är jättekul att få och jättekul att ge, men det är jättelätt i vardagen att man tappar bort det någon stans.

r: Varför blir det så tror du?

i: Jag tror svenskar är väldigt dåliga på att ge beröm, om jag går till mig själv så är jag nog duktigare på att säga till att det här kan du göra bättre eller tänk på det här eller coacha så.

r: Vad skulle behövas för att du skulle börja använda dig mer av det?

i: Jag tror det handlar väldigt mycket om att på något sätt få in det i ryggmärgen, det, sedan om det är post it lappar på skärmen, det vet jag inte men jag tror att det sitter inte som en naturlig del i mig, det gör det inte.

Hen upplevde alltså att hen i vardagen glömde bort att ge den positiva feedbacken och att det inte berodde på att hen inte tycker att det var viktigt utan för att hen inte hade det naturligt i sig. Men uttryckte att hen tycker det är viktigt, vill bli bättre på det och att hen arbetar med det. Två chefer uttryckte det tvärtom och sa att de upplevde det som lättare att ge positiv feedback än konstruktiv feedback. En av dessa chefer menade att den konstruktiva feedbacken ofta uteblev då det är viktigt att ta den direkt och att hen vill träffa medarbetaren fysiskt då det görs. Då man inte har möjlighet att ta det på en gång så "är det lätt att det rinner ut i sanden". En chef upplevde att det "finns sällan anledning att vara riktigt negativ i feedback, det sköter de själva". Hen sa att det ofta inte ges negativ feedback då medarbetaren ofta ser det själv innan chefen.

När cheferna gav exempel på konstruktiv feedback de hade gett så tenderade det ofta att bli exempel på tillsägelser, och tillrättavisningar. Vilket några även själva uttryckte, "det var mer eller mindre en tillsägelse".

Tabell 7. Chefernas inställning till feedback och hur de upplever den
Tabel 7. Managers' attitude towards feedback and how they perceive it

	Ja	Nej
Upplever att medarbetare har förståelse för feedbacken	5	0
Önskar ge mer feedback	5	0

Feedback mellan medarbetare

Alla medarbetare uppgav att de fått någon slags feedback av sina kollegor (Tabell 8). Två medarbetare uppgav att de upplevde feedbacken från kollegorna som bättre än feedbacken från chefen. Tre medarbetare uppgav att de tyckte att feedbacken mellan kollegor skulle kunna utvecklas. Två menade att den skulle kunna bli mer konstruktiv och en medarbetare att avsaknaden av kollegor gjorde att den vardagliga feedbacken försvann.

Så här svarade en medarbetare på frågan om feedback mellan kollegor finns:

i: Den finns, men den skulle kunna utvecklas, det kan den

r: På vilket sätt tror du man skulle kunna...?

i: Ja, det är som sagt var, mer konstruktivt, många gånger kan det ske det här vardagliga gnället.

En medarbetare lyfte den positiva feedbacken från kollegorna som en inspiration till att arbeta vidare och att den feedback som hen saknade från sin chef kom från kollegorna istället.

i: Jag har fått mycket inspiration via mina kollegor [...] där har jag fått mycket inspiration och mycket positiv feedback. Om jag tycker att jag kanske saknat det i vissa stycken från min chef då eftersom vi inte haft så mycket diskussioner så kan jag väl känna att jag fått det istället där från mina kollegor. Och det har fött inspiration att jobba vidare.

Feedback mellan medarbetare var det tre chefer som tog upp, alla dessa angav att de arbetare för att skapa ett klimat där medarbetarna ger varandra mer feedback. En sa att det vore kul med mer spontan feedback mellan medarbetarna men att de ”inte riktigt är i hamn där”. En sa att det finns feedback mellan kollegor och att hen ger positiv feedback till de som hjälper varandra.

Tabell 8. Feedback mellan kollegor och hur medarbetarna upplever den.
Table 8. Feedback between colleagues and how employees experience it

	Ja	Nej	Osäker
Får feedback av medarbetare	5	0	0
Feedback kan utvecklas	3	0	0
Önskar mer konstruktiv Feedback	3	0	2

Mål

Medarbetare

Alla medarbetare arbetade efter verksamhetsmål och hade i de verksamhetsmålen personliga mål. Två medarbetare uppgav att de hade så kallade mjuka mål, två medarbetare sa att de inte hade mjuka mål och en medarbetare nämnde inte mjuka mål under intervjun.

En medarbetare beskrev de mjuka målen som omätbara och att hen själv bestämde dessa under samtal med sin chef, men sa att de gör en uppföljning på dem.

i: Sen finns det mål kan man säga som är omätbara, som inte står på ett papper så att säga, det här vill jag jobba med.

r: Är det mer personliga som du inte kan mäta, som du kanske själv sätter?

i: Ja, precis som jag egentligen sätter på mig själv att de här vill jag jobba med.

r: Är det samtal du ändå har med din chef?

i: Ja, så gör vi uppföljningar på dem.

Alla medarbetare sa att de inte är med då de personliga verksamhetsmålen sätts, det är chefen som gör. Flera medarbetare sa att de är osäkra på hur målen sätts. En medarbetare sa att verksamhetsmålen delas ut jämnt på alla medarbetare och en sa sig tro att chefen sätter det personliga målet utifrån medarbetarens tidigare erfarenhet och yttre omständigheter så som tidigare statistik från området personen är verksam inom. Så här sa en tredje medarbetare om hur de personliga målen sätts.

r: När ni kommer fram till de personliga målen hur ser samtalet ut, hur kommer ni fram till de målen?

i: De är ofta ändå, hur ska jag säga, lika motsvarigheten på andra ställen, på andra distrikt. Jag har väl inte så många mätbara egna mål så, då är mina personliga mål likartade de som andra har så att säga. [...]

r: Känner du en delaktighet då ni sätter de målen?

i: Nej, de målen är det inte så mycket jag kan påverka, vissa kommer ju högre uppifrån.

Vad gäller möjligheten att påverka de personliga målen så finns det olika uppfattning.

r: Hur togs målen fram?

i: Ja hur sjutton tog man fram dem [...] men jag tror det är så man lägger upp det man delar det bara jämnt ut på ex antal medarbetare och geografi.

i: Upplever du att det hade kunnat finnas en delaktighet där från er sida när målen satts?

r: Ja det hade det säkert, det tror jag, absolut, det var nog bara att hojta och säga det här kommer jag inte klara av

r: Hur ser samtalen kring målen ut när de sätts?

i: Med chefen då?

r: Ja

i: Jag skulle vilja påstå och det tycker jag min erfarenhet säger genom åren också att vi har några huvudsakliga mål [...] och där är mitt förhandlingsutrymme inte så stort, utan där handlar det om att chefen har någon övergripande kunskap om vad som ska uppnås [...] visst vi kan ha diskussioner kring vad som är rimligt men den största delen av mål som sätts skulle jag vilja påstå är på något vis redan fastlagda. [...] andra mål som tillkommer kan ofta vara mjuka mål då och där tycker jag att man som anställd har större möjligheter att då också påverka vilka mål man vill ha.

Några av medarbetarna fick under intervjun frågan om de upplevde att målen var S.M.A.R.T., då frågan ställdes på det sättet så var det många som inte visste vad S.M.A.R.T. innebar, därför fick många medarbetare en kort beskrivning av det innan de kunde besvara frågan.

Tre medarbetare sa att målen som sätts har en tidsgräns, två medarbetare uppgav att målen är realistiska och en sa att målen inte är realistiska. Så här uttrycetesig en medarbetare angående målen och S.M.A.R.T.

i: Det finns med tidsgräns, och som sagt var, inget mål ska vara ouppnåeligt, då är det ingen idé att sätta det målet, det kanske finns ändå [...] det kan finnas ett slutmål som är långt borta, vi kanske aldrig når dit, men då har vi mål för året, vad ska vi göra, då kan vi bygga på så att vi når närmare det där slutmålet. Det är det som är realistiskt då, skulle man sätta slutmålet som mål, enbart, det skulle det vara orealistiskt, men det finns ändå med i bakgrunden, men det är inte det vi sätter. Utan det är såna där det kan krävas lite jobb, man når inte alltid dit, men det är ändå realistiska.

r: Är det mätbart då också?

i: Ja, precis.

En medarbetare svarade på frågan angående SMART och om de använder sig av det så här:

i: Ja, det om man säger de som vi satte [...] de är ju mätbara men de är ju inte nåbara.

r: De är inte realistiskt?

i: Nej nej nej, sen är det, vi har ju inte fått vara delaktiga i dem heller tycker jag.

Två medarbetare fick en direkt förfrågan angående GROW då målen sätts, en medarbetare sa pass på frågan och en medarbetare upplevde att GROW används men att de är situationsanpassat.

i: Det beror lite på ska man säga hur den är utformad själva problemet, men är det ett målproblem så är det mer utformat så. Men är det något mer som skett praktiskt [...] då kanske det inte alltid alla gånger blir så.

Chefer

Cheferna angav att alla medarbetare arbetade efter verksamhetsmål. Tre chefer sa att medarbetarna hade personliga mål i verksamhetsmålen och två chefer sa att verksamhetsmålen var gemensamma. Så här beskrev en medarbetare hur arbetet kring de gemensamma målen såg ut:

i: Där har vi ett mål på funktionen som vi ska nå och så vid månadsmötena som vi har så blir det en del i uppföljningen och diskussionen. Där har inte jag brutit ned och sagt att individ A ska nå det här och individ B ska nå det här, det är mer komplext än så. För att vi ska klara totalen så innebär det att alla måste dra sitt strå till stacken, men det innebär också att någon för höja sitt [...] för att någon annan ska kunna sänka det lite mer. Vi sitter ju ihop i en stor geografi, så det är jättesvårt att säga att en enskild individ ska ha något visst mål. För då är risken stor att det blir optimeringar mellan min personal.

r: Det är mer gemensamma mål?

i: Det är gemensamt, sedan måste man med varje individ liksom följa det och vad kan individ A göra med det, individ B göra och så vidare.

Vad gäller mjuka mål så var det tre chefer som sa att deras medarbetare har det, en chef sa att de hade gått ifrån det helt, men att företaget hade enskilda mål för hälsa, och en chef nämnde aldrig mjuka mål under intervjun. Den chef som inte hade ett formellt medarbetaransvar uppgav att hen inte visste vad medarbetarna hade för personliga mål.

En chef uppgav att hen inte varit med då medarbetarnas mål sattes. Där cheferna uppgav att medarbetarna hade personliga verksamhetsmål så sa två att de själva sätter mål för sina medarbetare och efter det visar målen och diskuterar dem med medarbetaren. Två chefer sa att medarbetarna har möjlighet att påverka målen. En av de cheferna uttryckte att hen tillsammans med medarbetaren sätter målen "utifrån givna förutsättningar".

En chef uttryckte sig så här om delaktighet när målen sätts:

i: Njæ, både ja och nej, för min egen del och jag tror också för många, är vi inne i, inte ett ekorrhjul, det är väl fel att säga, men att ja det är chefen som föreslår mål och så diskuterar man nivåer på dem. Jag för min del har väl aldrig varit i en situation där målet har varit så dumt så jag inte vill ha det, de har väl varit relevanta då jag tänkt efter lite, det skulle möjligtvis vara så att någon medarbetare säger att va fan, det går inte så har chefen lyssnat på det, jag vet inte. Men i den stilen och linjen är det då va, det sätts mål från ledningen, företagsövergripande som sedan får försöka brytas ned av respektive chef till sina medarbetare, så det finns ju inte så jättestort utrymme för varje medarbetare att påverka det hela

Alla chefer vars medarbetare hade mjuka mål, så att medarbetarna där har mer möjlighet att påverka dem. En chef sa så här:

i: Det kan vara dels lite förväntan på ja, personlighets mål, eller förväntan på agerande, det kan vara både beteende eller ett förbättringsområde med något man ska göra, så kan det vara personliga mål som är mer mätbara också. Du ska ha gjort det här och det här, eller det här och det här förväntar jag mig. Vi ligger här och vi ska ner på den här nivån. Men sedan kan det ju vara lika väl att man har en förväntan och diskuterar ett förbättringsområde som handlar om att, mer hur man är, ett beteende helt enkelt.

r: Hur brukar ni diskutera dom situationerna?

i: Det blir ofta när man sitter i medarbetarsamtal där jag lägger ut en förväntan att jag förväntar, eller ser gärna att du gör det här och det här under året som kommer. På grund av det här och det här, liksom att man sätter det där då.

r: Är medarbetaren med då och utformar det?

i: Ja det kan man ju vara, det beror lite på vad det är, det kan ju vara så att medarbetaren är med och utformar det. Men det kan också vara att jag utformar en önskan eller förväntan om och stämmer av om det skulle vara intressant att jobba med. Eller ibland är det en direkt det här förväntar jag mig, det blir din grej att jobba med under året.

Alla chefer fick under intervjun frågan om de använde sig av GROW och S.M.A.R.T. Ingen chef gav ett direkt svar att de gjorde det utan de ansåg ofta att de använde sig av vissa delar eller att de använde sig av det ibland för vissa mål. En chef uttryckte det så här då den blir tillfrågad om de använder sig av GROW modellen och S.M.A.R.T a mål:

i: Absolut, vi arbetar väldigt mycket med målstyrning, eller jag gör det med mina medarbetare. Och det är ju återigen att sätta mål som är relevanta. Man har ju själv haft mål som är förkastligt dåliga, just för att de inte resulterat i någon förändring eller förbättring. Och det är klart att det finns med då man sätter målen och att man som chef måste vara så insatt i verksamheten så man vet vilka mål är det som ger önskad effekt och vilka, man kan ju sätta hur många mål som helst men ingen maktar ju med det. Utan det gäller att prioritera bland säcken med mål för att få så stor utväxling som möjligt. Så är det.

r: Upplever du att ni använder, när ni har ett samtal, är det att du har det i bakhuvudet lite grann eller finns det en uttalad struktur ni använder er av i samtalet?

i: Kanske inte kopplat till mål men däremot så, när vi har medarbetarsamtal så har vi en gedigen struktur kopplad till ledarskapstemana.

En chef svarade "både ja och nej" på frågan om de använder sig av GROW och S.M.A.R.T. och att de kanske låg "mittemellan" och att det fanns en struktur av det vid vissa mål. Så här svarade hen på frågan om det används då mål sätts i vardagen:

i: Nej, det är klart så levande är inte det va, det är det väl inte. Utan vi har nog inte lyckats omsätta det i någon större praktik i våran vardag.

En chef sa att hen inte minns vad det står för eller hur det ska användas och sa att hen inte "älskar modeller". Efter att hen fått en kort förklaring av de båda modellerna så sa hen att de inte använder sig av det i direkta samtal men att hen använder det löpande och sätter ihop det och anpassar det efter sitt ledarskap.

Alla chefer gick in och nämnde delar av målen som är S.M.A.R.T, till exempel, relevanta, realistiska, att de har slutdatum att medarbetarna ska kunna nå dem och att det finns en uppföljning. Men ingen sa att alla mål har alla komponenter och flera chefer sa att målen inte har ett tydligt slutdatum. En chef ansåg att det fanns en tydlig uppföljning på målen men sa att mjuka mål inte mäts och att de saknar tidsanalyser då målen sätts.

i: Man gör inte någon tidsanalys ner på djupet nej

r: Är det något du känner skulle kunna förbättras, att ni vill använda er av?

i: Jag skulle nog, det har jag funderat på många gånger om man skulle bryta ner saker och ting [...], få mer struktur, kanske mer för att få en struktur åt organisationen när vet vi att vi har skarpa deadlines på olika saker.

r: Vad skulle krävas för en sån sak?

i: Det är bara att det ska initieras av någon som mig. Det kan vara så att jag har medarbetare som har en egen sådan klocka någon stans på ett ungefär så. Men det är ingen standardiserad.

r: Är det för att det inte hinns med, eller för att du själv inte vet?

i: Nej, det är mer snarare att den här strategiska verksamhetsplaneringen för mig som chef den är, det är lite utrymme för det. Mindre än vad jag skulle önska.

En annan chef sa också att de skulle behöva skapa ett system för att skriva upp de mjuka målen för att kunna följa upp och redovisa dem.

Uppföljning verksamhetsmål

Medarbetare

Alla medarbetare uppgav att det fanns en uppföljning på verksamhetsmålen som sker månadsvis. En medarbetare sa att målen följs upp på "ett väldigt strukturerat sätt." En medarbetare sa att de har uppföljning på kollektiva mål en gång i veckan, men att hen saknade vägledande samtal kring de individuellt satta årsmålen.

i: Diskussionen med chefen kring målen som på något vis ska vara vägledande för oss, de är för sällan.

Dessa vägledande mål uppgav hen var ca 2 gånger om året och hen berättade om verksamhet som hen kom från tidigare där de hade månadsvisa samtal, vilket medarbetaren tyckte var mycket bättre. De två medarbetare som uppgav att de hade mjuka mål sa att de följs upp men inte månadsvis. Båda medarbetarna uppgav att det var svårare att följa upp de mjuka målen då de ofta är mer "subjektiva".

En medarbetare sa att det ibland kunde vara svårt att definiera om ett verksamhetsmål har nåtts eller inte.

i: Det kan vara ett arbetssätt som vi vill gå mot, att jobba mot, och det är ett mål i sig att jobba dit. Det kanske inte är tidsbegränsat att det datumet ska det vara gjort för det kan vara svårt, och med det arbetssättet att ha ett datum, man kan ju säga ett datum att då ska vi ha börjat att jobba efter det, men man kanske inte har nåt hela vägen så att säga.

r: Har du något exempel på ett sånt?

i: Ja, det är som jag var inne på [...] det är egentligen lätt att säga att nu jobbar vi med det här punkt. Men det är en process [...] men samtidigt så är det en process att få in arbetssättet så allting fungerar, vissa delar i det där, kan man säga är inblandat det är inte färdigt än för när en sak är ny så kan det också bli att man måste omvärdera, och då är den arbetsgången påbörja på det viset är målet gjort, men samtidigt så har vi inte nått ända fram än. Som i det här fallet att alla ska arbeta lika, på vilket område man än är då.

Något annat som kunde göra att ett mål glömdes bort var att det kom nya mål.

i: Vissa stannar av och blir bortglömda, också kan det bli omtag efter fem år när man kommer på, just det, det där glömde vi få med oss. Det blev andra saker som det blev fokus

på, så det händer ju, men det är många som tas och det är mer tyngd i och när man märker att det börjar tappa så tar man om fort så att säga.

En medarbetare sa att vissa av de mål som hen hade påverkades av andra medarbetares mål och därmed blev det svårt att påverka målen.

i: Vad kan jag göra åt det, men det hänger ihop med mina andra kollegor som sköter material som kommer från skogen till exempel, så det är så mycket som hänger ihop som en länk. Många utav mina mål hänger ihop med andras mål också. Det är svårt att påverka på ett sätt så.

Chefer

Tre chefer sa att de följde upp verksamhetsmålen månadsvis. En chef sa att genomgången av mål i princip skedde månadsvis men att det inte alltid hanns med då det kan vara annat som måste diskuteras. Hen sa också att det vore bra med mer måluppföljning men att det inte fanns tid för det. ”Mer tid från mig skulle göra att vi nådde längre.” Den chef som ej visste medarbetarnas mål angav att månadsleveranser följs upp dagligen. En chef nämnde vikten av att fråga om målen så att det blev liv i processen. Två chefer sa under intervjun att de arbetade för att göra måluppföljningen till en del av vardagen.

i: Nyckeln för att nå målen är dels att målen är på något sätt realistiska, att de kan leva upp till dem. Men sedan är det kontinuitet och det är därför vi följer dem en gång i månaden individuellt och sedan följer vi dem också när vi har FA möten i hela funktionen. Och jag tror att det är det som är viktigt att sätta fokus för att skapa ett mål i början av året och sedan i slutet av året titta på hur det har gått då har man tappat effekten, då får det bli som det blir. Det gäller hela tiden att jobba med målen som en del av vardagen.

r: Upplever du att det bara är du som tar kontakt vad gäller målen eller...?

i: Nej, alltså det är inte jag som skapar utfallen av målen utan det är varje individ. Genom att vi har fokus på målen minst en gång i månaden så börjar det bli en del av vardagen i alla fall för mina arbetare. Så att man märker ju på dem då man pratar att de kommer ganska ofta in på [...] eller vad det kan vara att det här ska vi fokusera på. Man märker att de har det i sig, och det tror jag är ett resultat på att det lever hela tiden.

Flera chefer nämnde också hur målen kunde förändras för individer utifrån förändrade förutsättningar. Flera chefer nämnde också hur medarbetarna själva fick ”plocka fram hur de ligger till” för att sedan analysera vad som gått bra och mindre bra. De nämnde också att det var medarbetaren som fick styra arbetet för att nå målen själva. En chef sa också att hen emellanåt plockade upp de mjuka målen genom att ställa frågor om dem ”vad var det vi sa på medarbetarsamtalet? Har du verktyg för att komma vidare, är det något vi måste titta närmare på?”

Beslut ”uppifrån”

Vad gällde ”beslut uppifrån” så var det två medarbetare som upplevde att besluten förankrats på något sätt innan det förts ut. Två medarbetare sa att vissa beslut saknade förankring helt ”vissa delar får vi bara i knät, det här målet har ni, lös det”. En medarbetare sa att ett sådana beslut oftast kom helt utan förankring. De tre medarbetare som upplevde att beslut ”kommer utan förvarning” sa även att de ibland saknade ett bra efterarbete för att då förankra det hos medarbetarna. En medarbetare beskrev en situation där inget förankringsarbete skedde innan beslut:

i: Där kom det ingen information om att det skulle hända utan det bara var där. Och då vart det ett informationsglapp, till exempel vad man ska fylla i och inte, vad betyder alla delar och så vidare. Där upplevde vi att det saknades viss information, att det bara pang på nu var det så här.

r: När ni väl började arbeta med det, hur kändes det?

i: Nej men om jag ska kunna utföra min arbetsuppgift så behöver jag tillräckligt med information. Jag gillar inte när det är glapp i information för då förlorar man tid och företaget förlorar också på det. Så det blev jag mest irriterad över, att måsta sitta och luska i saker de kanske kunde ha skickat ut information om innan.

Denna beskrivning var väldigt lik den beskrivning som de två andra medarbetarna gav kring avsaknad av förankring av beslut. Där beslut inte var förankrat beskrev alla att de var tvungna att tjata eller luska fram information. Alla dessa medarbetare uppgav även att det skapade en negativ inställning till arbetet, att de påverkade arbetet mot målet negativt och att det tog tid från dem att utföra sitt arbete och att de upplevde att företaget förlorade på det. En medarbetare sa att hen blev tvungen att ”prioritera bort annan viktig verksamhet”. Där en medarbetare upplevde beslut som väl förankrat beskrev hen det så här: ”Många kände en skepsis inför hur det skulle fungera då [...] men det var väldigt tydligt anledningen till det här [...] det tycker jag, det var klart och tydligt. Sedan kunde man kanske tycka att det inte var rätt, men det motiverades bra.”

Hur möjligheten att påverka de beslut som tas ”uppifrån” såg ut upplevdes olika. Två medarbetare uppgav att de inte kunde påverka dessa beslut. En medarbetare som angav att beslut förankrades sa samtidigt att det inte innebar att de var möjliga att påverka.

i: Det kommer en förvarning, sedan kanske inte vi har något att säga till om med det men man vet ungefär att så här är det på väg att gå, så här blir det, sedan kommer det ett beslut

Två medarbetare gav exempel på där medarbetare varit med i processen innan ett beslut tagits. En av dessa medarbetare påpekade att hen inte visste om idéerna användes i beslutet. Båda dessa sa också att det kan vara möjligt att påverka beslut efter att det har tagits.

i: Då hade de en arbetsgrupp från olika distrikt på hur det skulle byggas upp så fick [...] komma med synpunkter på det. Sedan blev alla inte nöjda med vissa saker ändå, så klart, men det var ändå så att alla som på något vis var berörda fick komma med synpunkter mer eller mindre. Det var bra.

Chefer

Vad gäller upplevelsen kring förankring av beslut så sa alla chefer att det fanns exempel på där beslut ”uppifrån” hade blivit förankrade innan de togs. Flera gav exempel på processer innan beslut som de upplevde varit bra, den gemensamma nämnaren var då att besluten arbetats igenom väl och de berörda hade fått möjlighet att visa på hur de påverkades och vad de tyckte om det. En chef sa att då de får veta om ett beslut som kommer måsta tas så tar hen med sig frågan till sin grupp ”vi ser att det här är på väg att komma, vad tycker ni?”. De kan då ha ett grupparbete kring det eller liknande. Hen sa att då det blir ”mer kraftfullt om alla gemensamt får fundera på lösningar” och att de idéer som kommer då brukar användas. En chef sa att ”processen innan beslut är minimal.” En chef sa att det alltid fanns möjlighet till förbättring vad gällde att låta medarbetarna vara med i beslut.

Alla sa även att det funnits exempel på där det inte funnits någon förankring hos medarbetarna innan beslut tagits.

i: Många skulle nog säga att vi är ett företag där det pratas mycket om konsensus och förankring, att det är viktigt och så där. Jag skulle nog vilja säga att det tas rätt mycket beslut om hur vi ska göra utan att man egentligen vet hur det påverkar verksamheten. Det är ganska vanligt. Det spretar lite. Ibland så har det historiskt tagits beslut ganska djupt ner i verksamheten utan att de som tagit beslutet förstår vad det innebär, och ibland ha man kört processer där man frågar vad tycker ni om det här? Och varit på väg att ta det där beslutet men då kanske man har reagerat i verksamheten. Och det som är kärnan i det här för mig är, tillgänglig tid för chefer att jobba igenom frågor så att man förstår i organisationen vad det får för konsekvenser. Det är kärnan, det har man inte alltid gjort och inte alltid vetat.

r: Är det något du upplever att man gör mer nu?

i: Med nu menar du?

r: Om det skulle komma ett beslut idag, hur skulle det gå till då tror du?

i: Det kan gå lika, det kan bli så att vi tar ett beslut utan att veta. En del av de beslut som är tagna nu har tagits ganska sent i tid. Nu pratar vi om senaste året, åren, så har det tagits beslut som är så pass stora att de borde ha jobbat igenom mer.

Alla chefer sa att när ett beslut kommer så förankrar de beslutet hos sina medarbetare genom att beskriva varför beslutet tagits, hur man ska ta sig vidare och att det handlar om att ge rätt verktyg till medarbetarna.

i: Jag tror att det handlar om att vara en pedagog, man kan antingen säga så här ska ni göra, nu har vi tagit det beslutet, eller så är man lite smartare och beskriver bakgrunden och förklarar varför vi gör det och tillsammans tar fram en tidsplan för hur implementeringen ska se ut.

Tre chefer tog också upp att det kräver mycket energi från medarbetarna att införa en ny rutin.

Diskussion

Material och metod

Insamling av material skedde genom semistrukturerade intervjuer på respektive informants kontor. Valet av detta tillvägagångssätt gjordes för att skapa en möjlighet att ställa följdfrågor och skapa en avslappnad miljö för de personer som blev intervjuade. I en enkätstudie hade det inte varit möjligt att ställa följdfrågor och då hade en fördjupad insikt i de intervjuade personernas svar gått förlorad och därmed hade möjligheten till analys begränsats i ett senare stadium av studien. Denna studie är kvalitativ, vilkas mål, enligt Trost (2010), är att förstå människors sätt att resonera och ur det kunna särskilja olika handlingsmönster. De semistrukturerade intervjuerna ger dessutom en ytterligare möjlighet att förstå människors olika sätt att resonera. Denna typ av intervju ställer dock högre krav på den som intervjuar då samtalet lättare hamnar utanför ”manus” och intervjun riskerar att handla om annat än vad som var menat. Till exempel riskerar man att diskutera ”problemområden” som informanterna önskar ta upp. Metodvalet begränsar även antalet personer som kan delta i studien och ge sin åsikt, varför studien inte kan ligga till grund för hur det generellt ser ut i organisationen. Studien kan däremot ge en inblick i vilka problem och möjligheter som finns vad gäller coaching, målstyrning och feedback. Den kan också ge verktyg till att förbättra och utveckla verksamheten.

Intervjuerna genomfördes med både chefer och medarbetare och syftet var att få en bred förståelse för hur implementeringen av LTP-utbildningarna fungerat och få möjlighet att svara på studiens frågeställningar. I studien valdes fem chefer och fem medarbetare ut för intervju. Medarbetarna var spridda från fyra valda funktioner inom *Stora Enso Skog* och en chef och medarbetare var från *Stora Enso Bioenergi*. Indelningen, som gjordes utifrån önskemål från *Stora Enso Skog*, bidrog till att få en bild över hur implementeringen fungerat inom olika funktioner och delar inom organisationen. Under intervjuerna framkom det att informanter från olika funktioner hade olika synpunkter och vinklingar på frågeställningar och problem. De olika vinklingarna och synpunkterna visar att fördelningen mellan funktioner och fördelningen mellan *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* var bra. Denna fördelning bidrog till en bredare förståelse för hur medarbetare och chefer upplevt LTP- utbildningen, vad som fungerat med implementeringen och vilka verktyg som saknats för att kunna implementera det ännu bättre. De olika vinklingarna och synpunkterna kan dock även begränsa möjligheten att kunna säga huruvida det är chefen som begränsat implementeringen av coaching eller om det finns strukturella hinder. Vissa åsikter var gemensamma, det vill säga att de återkom inom alla eller flera funktioner, och kan därmed tolkas som mer generella. En stor spridning av personer inom en organisation gör att det också kan finnas en spridning av åsikter som inte kommer fram då, som här, endast två intervjuer sker inom varje funktion. Detta är något som måste finnas i åtanke vid tolkning av resultatet. Urvalet av informanter skedde slumpmässigt. I några fall blev det nödvändigt med nya slumpmässiga val på grund av ojämlig könsfördelning eller att utvalda personer inte hade möjlighet att delta. Några informanter är dock mer ”handplockade” på grund av kön eller position där det endast funnits en tillgänglig person. Studien kan därmed inte sägas vara grundad på helt slumpmässigt utvalda personer eller vara statistiskt representativ för *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi*. Detta är dock inget en kvalitativ studie bör vara grundad på, utan det är tvärtom eftersträvansvärt med variation av de intervjuade personerna (Trost, 2010). De personer som slutligen blev intervjuade för denna studie har en spridning vad gäller ålder, kön, anställningstid inom *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* samt yrkesbakgrund. En av

cheferna var inte en formell chef utan informell och en medarbetare hade inte gått utbildningen LTP. Med detta som bakgrund har de intervjuade personerna en stor variation och urvalet av dem har varit lyckat.

Inställningen till att delta i intervju var positiv och informanterna upplevdes inte vara stressade eller motvilliga under intervjuens gång. De upplevdes vara ärliga under intervjun och de funderade verkligen över sina svar innan de svarade. Informanterna uppfattades heller inte vara rädda att säga något negativt om arbetssituationen. Detta berodde troligtvis på att de blivit informerade om att de i studien skulle vara helt anonyma. Vad gäller diktafonen så upplevdes inte heller den som något hinder under intervjun. Alla informanter gick med på att använda den och pratade naturligt trots att den var påslagen. Inspelningen av intervjun kan dock ha haft en hämmande effekt på de intervjuade personerna trots att de godkände användandet av diktafon och upplevdes vara naturliga (Trost, 2010). Diktafonen bidrog trots allt till att samtalet kunde genomföras mer avslappnat då färre anteckningar fördes och samtalet därmed inte stördes vilket skapade en naturligare konversation.

Inför analysen sammanfattades varje intervju noggrant utifrån ljudinspelningarna med stöd av minnesanteckningarna. Sammanfattningarna skickades sedan till de intervjuade personerna för godkännande, vilket gjorde att missuppfattningar vid analys av intervjuerna minimerades. Alla sammanfattningar godkändes av de intervjuade med kommentarer från ett fåtal. Dessa kommentarer innehöll, med ett undantag, oro över att information upplevdes kunna avslöja informantens identitet eller på annat sätt vara känslig. En informant tog upp ett citat där hen ville förtydliga vad som menats, vilket också togs hänsyn till under analysen. Informanterna var under intervjuerna medvetna om att de före analysen skulle få godkänna intervjumaterialet vilket gjorde att de kunde känna sig mer avslappnade under intervjutillfället. Materialet godkändes av samtliga med undantag för ovan nämnda förtydligande, vilket visar på att sammanfattningarna lyckats fånga verkligheten för de intervjuade personerna. Risken med att skriva sammanfattningar är att vissa bitar från intervjuerna riskerar att falla bort. Då intervjuerna var inspelade fanns dock alltid möjligheten att gå tillbaka till grundmaterialet vilket också gjordes. Detta bland annat för att hitta från vilket sammanhang ett uttalande var hämtat men även för att kunna citera korrekt. Att behöva gå tillbaka till inspelningarna för att hitta varje citat var tidskrävande varför en transkribering hade kunnat vara mer tidseffektivt.

Under intervjuer och vid bearbetning av materialet så sker automatiskt en del analyser och tolkningar (Trost, 2010). Trots att detta sker så är det bra att ha en viss distans till intervjuerna när analysarbetet sker. För att skapa en så objektiv bedömning som möjligt och inte i första hand gå efter uppfattningar som skapades under intervjun så analyserades intervjuerna systematiskt med hjälp av kodning. Denna senare systematiska analys har gjort att vissa av de analyser och tolkningar som gjordes automatiskt i ett tidigt skede förkastats men även att vissa har bekräftats. Denna analyseringsmetod kan därmed sägas ha ökat validiteten för studien och dess resultat.

Övergripande frågor och diskussion kring syfte

Syftet med studien har varit att utreda i vilken mån ledare vid *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* har implementerat ett coachande ledarskap och vad som har varit svårt för ledarna att implementera. Den här studien har utgått från att ett coachande ledarskap bygger på flera olika beteenden. Därför har det inte varit möjligt för en informant att endast svara ja eller nej på frågan om de blir coachade. Frågan har dock funnits med för att se om

medarbetaren upplever sig som coachad på sin arbetsplats och hur inställningen till coaching är. Därmed besvaras till viss del det andra syftet med studien, hur medarbetarna upplever den coachande ledarskapsstilen. Några viktiga utgångspunkter för en väl fungerande coaching är att chefen lyckas skapa en god relation till sina medarbetare, att man tillsammans tydligt klargör de problem som finns, att man tillsammans sätter tydliga mål och att man använder sig av en systematiskt utvecklande process för att nå dessa mål. Att använda sig av feedback i kombination med coaching ökar också en ledares förmåga att nå resultat som mäts objektivt (Hilmarsson, 2016). Dessa delar går att plocka ut och studera separat men är samtidigt beroende av varandra. Då litteratur kring ämnet coaching studeras finner man att det är många punkter som benämns som utgångspunkter, grunden eller basen för coaching. Detta kan lätt skapa en förvirring kring vad som verkligen är viktigast inom coachingen. Gemensamt för dessa är dock att de alla bygger på relationen mellan chef och medarbetare och att samtalet ligger i fokus. Hilmarsson (2016) har formulerat två utgångspunkter för det coachande ledarskapet, varav den första är just att skapa och upprätthålla en bra relation mellan medarbetaren och chefen. Den andra är att coacha medarbetare till att bli självständiga och ansvarstagande. Som ett första steg i coachingen krävs alltså att en god relation mellan chef och medarbetare skapas och för att kunna skapa en god relation måste ledaren själv må bra, ha en god hälsa och kunna hantera stress (Skakon *et al.*, 2010). För att kunna utvärdera det coachande ledarskapet har i denna studie en stor vikt lagts vid dessa frågor.

Alla informanter, med undantag av en, har ett distansledarskap vilket innebär att chefen inte sitter på samma kontor som medarbetaren. Upplevelsen av distansen varierar. Endast en medarbetare upplever att avståndet till chefen är ett direkt problem. Två medarbetare uppger att de inte är nöjda med mängden kontakt med chefen. Fyra av fem chefer däremot upplever att avståndet till medarbetarna är ett problem. Ett av de problem som cheferna tar upp är svårigheten att skapa en naturlig relation med sina medarbetare. Blomquist & Åkesson Röding (2010) säger också att ett coachande ledarskap kräver en god kommunikation och relation mellan chef och medarbetare. Cheferna tar upp hur de genom att arbeta med olika kommunikativa verktyg, så som att se till att de har kontinuerlig kontakt över telefon och sms med sina medarbetare och besöka dem så snart de har möjlighet, försöker kompensera för distansen. Att effektivt kommunicera med sina medarbetare har en stark koppling till ett effektivt ledarskap. (Neufeld *et al.*, 2010) Enligt Neufel *et al.* (2010) så interagerar de mest effektiva ledarna med sina medarbetare ofta, detta främjar ömsesidigt förtroende och respekt mellan chef och medarbetare vilket skapar en sund förpliktelse dem emellan. Distansledarskap är något som i ett transformellt ledarskap kan påverka ledarens möjlighet att skapa en relation med sin medarbetare negativt och därmed också försvåra ledarens möjlighet att påverka medarbetarens prestation (Kerr & Jermier, 1978). Fysisk distans kan även påverka den transformella ledarens möjlighet att till exempel ta fram mål och förväntningar, att följa upp dessa samt att ge snabb feedback och belöning (Howell *et al.*, 2005). Fysisk distans mellan chef och medarbetare behöver dock inte automatiskt leda till en dålig kommunikation eller ett sämre ledarskap och därmed inte direkt innebära ett hinder för ett effektivt ledarskap (Neufeld *et al.*, 2010).

Enligt Hilmarsson (2016) är ett vanligt problem med coaching att cheferna har svårt att hitta tiden för att kunna skapa en god relation med medarbetarna och coacha dem. Detta är två punkter som cheferna under intervjuerna självmant tar upp som ett problem. Fyra av fem chefer anger att de inte hade tillräckligt med tid för sitt ledarskap och att detta är något de önskade förändra. Intervjuerna vittnar alltså om en situation där cheferna upplever att de inte har tillräckligt mycket tid för sina medarbetare vilket kan ha en negativ inverkan på kommunikationen och relationen med medarbetarna (Skakon *et al.*, 2010). Som en

konsekvens av detta kan möjligheten att använda ett effektivt coachande ledarskap försvåras. Vad som orsakar tidsbristen är svårt att säga men flera chefer tar upp projekt vid sidan av chefsuppdraget som en faktor. Det kan även vara svårt att definiera vad som är tillräckligt med tid. Allvin et al. (2006) diskuterar hur stress förhåller sig till nya ökade och förändrade krav och menar att stress inte alltid går att relatera till enskilda faktorer på arbetsplatsen. De tar även upp det nya arbetslivet och svårigheten med att avgränsa arbetet. På grund av svårigheten med att avgränsa arbetet uppfattas det lätt som att det inte finns tillräckligt med tid. Därför är det viktigt att individen själv tar ansvar för att avgränsa och hantera sina villkor. I det här fallet kanske även chefen måste göra egna prioriteringar.

I intervjuerna framkommer att två medarbetare upplever att chefen har för lite tid och är stressad. Enligt Skakon et al. (2010) måste ledaren må bra och kunna hantera stress för att ha möjlighet att skapa en god relation till medarbetaren. Om ledaren inte mår bra och kan hantera stress kan detta påverka medarbetaren så att även den bli stressad och få ett sämre välbefinnande, vilket i sin tur påverkar arbetet. En medarbetare uttrycker sig vilja ha mer kontakt med chefen men att chefen nog inte har tid för det. Att chefen upplevs som stressad påverkar alltså medarbetarens kommunikation med chefen då hen inte upplever sig kunna kontakta chefen utan att störa. Det motsatta förhållandet framkommer även då en medarbetare säger sig vilja ha längre samtal med sin chef kring problem men där chefen tycks tro att medarbetaren inte har tid för detta. Då chefen upplevs som stressad i samtal finns risken att samtalen inte får den coachande karaktär som företaget uttrycker sig vilja att de ska ha. I en stressad situation blir risken stor att chefen ger ett snabbt svar och att medarbetaren då inte vågar ge uttryck för en idé som hen har och den utvecklande dialogen försvinner.

Vad gäller jämställdhet, diskriminering och hälsa på företaget så är det tre medarbetare som självmant lyfter ämnet och upplever att chefen och arbetsplatsen är jämlik, att chefen arbetar mot diskriminering och tar hälsan hos medarbetarna på allvar. En medarbetare tycker dock att det inte finns något stöd när det kommer till stresshantering, förutom då det är riktigt dåligt. Hen tar också upp att hen är orolig för stress hos sina medarbetare och att hen själv upplever sitt jobb som stressigt. Detta visar på en skillnad inom antingen olika funktioner eller på olika kontor. Enligt Hilmansson (2016) är det viktigt att medarbetaren känner att chefen bryr sig om personens hälsa och arbetssituation. Han menar att en coachande ledare även ser medarbetarens välbefinnande som en förutsättning för ett effektivt arbete. Känslan hos en medarbetare att chefen inte bryr sig kan alltså påverka relationen mellan chefen och medarbetaren och därmed försvåra det coachande ledarskapet. Att medarbetaren upplever att chefen inte ser hen, kan även det indikera att ett coachande ledarskap saknas. Hur ofta och hur mycket coachar cheferna sina medarbetare?

Att ”visa uppskattning när andra kommer med idéer” och ”ta[r] sig tid att lyssna på och fundera över vad andra säger” är två punkter som *Stora Ensos Skog* och *Stora Enso Bioenergi* tar upp som viktiga i en chefs arbete för att motivera sina medarbetare (Stora Enso 2016). De flesta medarbetare och chefer anser att det finns forum för att komma med idéer. Detta behöver inte vara tydligt utarbetade forum utan många nämner något av olika återkommande möten som exempel. Några medarbetare pekar på att det finns vissa frågor som är mer känsliga än andra och någon upplever att det inte är så uppskattat med idéer och att chansen att genomföra en idé är liten. En positiv effekt av coachande ledarskap är att fler kreativa idéer kommer fram och att människors kunskap utnyttjas bättre (Bruzelius et al., 2011). Om man återkopplar detta till *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergis* önskan om att varje ledare ska visa uppskattning när någon kommer med en idé så pekar intervjuerna på att det inte fått ett starkt genomslag, eftersom vissa idéer upplevs som känsliga eller inte uppskattade

(Stora Enso, 2016). Samtidigt framkommer det att många chefer aktivt arbetar med att försöka skapa en miljö som är idéfrämjande. En chef tar också upp att hen upplever sig lyckats skapa en positiv förändring vad gäller kulturen kring idéer på arbetsplatsen. Cheferna har dock olika uppfattning om denna fråga; en menar att medarbetarna har mycket idéer medan en chef upplever att hen önskat mer idéer från sina medarbetare. Då hen tidigare upplevt mer idéer inom andra funktioner menar hen att det beror på att kulturen inom olika funktioner varierar. Intervjuerna pekar på att cheferna arbetar aktivt med att försöka skapa en miljö där medarbetarna kommer med idéer och, i den mån de kan, tar tillvara på dessa. Trots att cheferna arbetar med att skapa ett klimat där idéer ska komma fram är det alltså inte alla som uppfattar detta. Enligt Herzbergs *motivationsteori* är ansvar och erkännande viktiga motivationsfaktorer (Bruzelius *et al.*, 2011). Då en person först upplever motivation genom att få komma med idéer och dessa sedan inte följs upp och skapar erkännande, riskerar man att medarbetaren blir besviken och tappar motivationen. Detta skulle kunna betyda att givna idéer som inte leder till förändring kan uppfattas som att de inte är uppskattade och medarbetare ser då ingen anledning till att fortsätta komma med idéer. Vidare skriver Hamrefors (2014) att kreativitet uppstår om det finns en balans mellan de krav som finns i situationen och personens upplevelse av sin förmåga att hantera situationen. Om kraven upplevs för höga, vilket intervjuerna visar, hämmas medarbetarnas kreativitet och inga nya idéer uppstår. En annan möjlig orsak är att vissa frågor upplevs som känsliga, vilket då kan hämma personer att ta upp detta ämne. Det kan också vara en kulturfråga då det har sett olika ut hos olika funktioner och på olika kontor eller att olika chefer lägger olika vikt på detta arbete. Det finns alltså flera samverkande orsaker till att cheferna inte alltid lyckas förmedla en uppskattning när medarbetarna kommer med idéer. Dessa orsaker är inte alltid påverkbara av chefen, till exempel framkommer det att det råder brist på tid för cheferna att arbeta med idéer som kommer och att det finns en struktur inom företaget som gör det svårt för cheferna att genomföra idéer.

Flera studier visar att de viktigaste ledaregenskaperna för att lyckas skapa en effektiv organisation är förmågan att utveckla en vision och att inspirera (Jacobsen *et al.*, 2002). Att känna inspiration är en viktig del inom det coachande ledarskapet. Man utgår från att en person gärna arbetar om hen upplever sitt arbete som meningsfullt och får stimulans, exempelvis genom ansvar via självständigt arbete (Bruzelius *et al.*, 2011). Att människor söker självständighet och tar ansvar är något som enligt Douglas McGregor (Bruzelius *et al.*, 2011) är ett antagande som ett demokratiskt eller delegerande ledarskap grundar sig på. Medarbetarna nämner fler anledningar till motivation, men det som är gemensamt för alla är just det självständiga arbetet, att känna att arbetet är utmanande och att de får hitta egna lösningar. Detta bekräftar ovanstående teorier och vikten av ett coachande ledarskap. Enligt Bruzelius *et al.* (2011) måste en coachande chef ha en förståelse för sina medarbetare och se till att de är självständiga, motiverade och engagerade inför den uppgift de ska utföra. För att en chef ska förstå vad som motiverar och inspirerar en medarbetare måste interaktionen dem emellan vara god. En medarbetare tar upp att hen inspireras av Stora Enso Skogs företagsidé och att det ”känns på riktigt”. Detta är exempel på en inre motivation som man bara kan skapa själv (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Genom att kommunicera företagets värderingar och själv tydligt leva upp till dessa kan en chef skapa förutsättningar för denna inre motivation. De medarbetare som uppger att de är nöjda med sin chef och det stöd de får från chefen beskriver även hur de upplever att de får ”lagom” mycket stöd. Dessa medarbetare uppger att de utmanas till att hitta egna lösningar då inte chefen är anträffbar och att chefen skapar förutsättningar för utveckling och anpassar ledarskapet till de olika individerna. Att ge lagom mycket stöd till medarbetare är inte ett konkret verktyg för cheferna. Lagom kan definieras väldigt olika hos medarbetarna. Det kan alltså bli en svår avvägning för cheferna att

besluta vad som är lagom, ett ledarskap som passar en medarbetare kanske inte passar en annan. Råden som ges i ledarskapsteorin, att inspirera och stimulera medarbetaren, är därmed begränsade eftersom det är väldigt abstrakt (Jacobsen et al., 2002). Att det är så abstrakt gör det även svårt att ge exakta riktlinjer för hur en chef bör agera för att skapa inspiration och stimulera medarbetarna. Av den anledningen blir inspiration även något som är svårt att utvärdera huruvida det finns och varför.

Coaching är ett brett begrepp som innefattar flera olika delar, till exempel coachande samtal, feedback och att skapa motivation (Hilmarsson, 2016). Då en person blir tillfrågad hur hen uppfattar coaching kan det vara svårt att veta vad just coaching innebär för denne. Av den anledningen fick alla informanter, innan de besvarade frågan om de upplevde sig bli coachade, beskriva vad de ansåg vara *coaching*. Det kom fram många olika beskrivningar, ingen beskrivning var ”fel”, utan de kunde beskriva olika delar av ett coachande ledarskap. Samtliga informanter har en positiv inställning till coaching. Tre medarbetare upplever att de blir coachade och två upplever sig som delvis coachade. Alla chefer uppger att de använder sig av coaching. En medarbetare som anser sig bli delvis coachad anger att hen saknar feedback från sin chef och att chefen inte ser personen. Här är det alltså två viktiga bitar i det coachande ledarskapet som saknas, men det framkommer även att det finns ett coachande samtal där medarbetaren stimuleras till egna beslut. Hilmarsson (2016) tar upp kommunikationen som en grundidé inom coaching där chefen ska eftersträva att ha en positiv attityd, vara trygg och vänlig. Detta är något som cheferna själva lyfter och menar att de försöker följa. De lyfter även den fysiska distansen till sina medarbetare som en orsak till att de måste använda sig av coachande ledarskap.

Både chefer och medarbetare vittnar om återkommande coachande samtal där medarbetarna kommer med idéer till lösningar på problem som uppstått. Om medarbetaren inte har någon idé så bollar i stället chefen tankar med medarbetaren och försöker få hen att hitta en lösning. Även om dessa samtal finns så upplever några att samtalen blir för korta. Enligt Hilmarsson (2016) tar många chefer den snabba vägen genom att säga åt medarbetaren vad de ska göra, vilket ger belöning på kort sikt men som på lång sikt skapar passiva medarbetare. Det är viktigt att chefen vågar ta dessa coachande samtal och ta sig tid att lyssna in vilket stöd medarbetaren önskar.

Hur ofta och hur väl använder cheferna feedback?

I Blomquist & Åkesson Röding (2010) beskrivs feedback som en dialog där feedback blir som bäst om både den som ger och får feedback har möjlighet att fråga och förtydliga vad som menas med feedbacken. Positiv feedback som ges som beröm kan ges i syfte att ge medarbetarna erkännande och visa omtanke för medarbetaren (Hilmarsson, 2016). Feedback är något som alla som intervjuas är positivt inställda till samtidigt som många anser att den kan utvecklas. Den positiva inställningen kan tolkas som ett bevis på att den feedback som ges är bra och att medarbetarna är öppna för att ta emot den. Öppenheten kan visa på att medarbetarna inte går in och försvarar sig vid feedback och därmed har en större chans att lära sig och utvecklas genom den (Tonnquist, 2014). Av medarbetarna är det flera som beskriver feedbacken som naturlig och som något de kan ta till sig. Studien visar alltså att det inte finns problem med den typen av feedback som blir kritik och därmed skapar negativa prestationer (Gaddis et al., 2004). Även cheferna upplever att medarbetarna tar till sig feedbacken de får på ett positivt sätt och att det finns en förståelse för varför den ges. Tonnquist (2014) tar upp chefens ansvar i att möjliggöra för medarbetarna att ta till sig det

som sägs vid feedback, vilket studien pekar på att cheferna lyckats med. Alla är alltså nöjda med den feedback de får men flera önskar mer feedback. Även en mer personlig och konstruktiv feedback efterfrågas. Det kan dock finnas olika meningar med vad personlig feedback innebär, till exempel personlig med avseende på medarbetarens individuella prestationer, eller personlig med avseende på hur medarbetaren mår. Cheferna ger sina medarbetare positiv feedback i vardagen och den kan ges på flera olika sätt, genom sms, telefonsamtal eller personligen. Denna snabba, raka kommunikation med positiv feedback uppskattas av medarbetarna och behöver inte vara något som tar mycket tid från cheferna. Under intervjuerna framkom det att den feedback som ges till stor del endast är positiv och kanske inte alltid är en dialog utan mer ett konstaterande att någon gör ett bra arbete. Att få ”en klapp på axeln” av sin chef när något gjorts bra är inget som ska underskattas utan blir en del av relationsbyggandet mellan chef och medarbetare som tidigare nämns som viktig. I det utbildningsunderlag som *Stora Enso Skog* och *Bioenergi* tagit fram till sina medarbetare och chefer står det att syftet med feedback är att stödja lärande och utveckling (Stora Enso, 2016). Utveckling sker genom att medarbetaren får en förståelse för vad som görs bra och vad som kan bli bättre (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). En medarbetare säger att feedbacken hen får inte är konstruktiv med förslag, utan mer en positiv reaktion på att något går bra. Detta visar medarbetaren i vilken riktning hen ska jobba, men hjälper inte hen i utvecklingen att bli ännu bättre genom en dialog. Om feedback är positiv och återspeglar hur medarbetaren uppfattas av omgivningen skapar detta ökade prestationer (Kluger & DeNisi, 1996). Cheferna missar här chansen att använda sig av denna typ av utvecklande positiva feedback. Flera chefer uppger dock att feedbacken skulle kunna utvecklas till att vara mer konstruktiv om det fanns mer tid för den.

Trots att majoriteten av medarbetarna är nöjda med den feedback de får tyder materialet på att feedbacken som ges är övervägande positiv och inte används som en del i en utveckling av medarbetarna. Trots att alla chefer säger sig ge både positiv och konstruktiv feedback, säger samtidigt flera att det är lättast att ge den positiva feedbacken. De menar att den konstruktiva feedbacken lätt rinner ut i sanden då det inte finns möjlighet att ta den direkt och personligt öga mot öga på grund av distansledarskapet. Den konstruktiva feedbacken som cheferna ger är ofta väldigt lik tillsägelser, enligt deras egna beskrivningar. Anledningen till detta skulle kunna vara att cheferna inte ser den vardagliga coachingen, där de i samtal ger feedback på beteende, som konstruktiv. Ett annat alternativ kan vara att flera av cheferna helt enkelt har fastnat i ett tänk där de inte ser att feedback inte behöver vara enbart positiv eller enbart negativ utan kan vara ett samtal där de tar fram vad som gått bra och vad som kan utvecklas. Blomquist & Åkesson Röding (2010) menar dock att regelbundna samtal som följs upp och fungerar bra blir en form av feedback. Att den konstruktiva feedbacken lätt rinner ut i sanden skulle vidare kunna bero på att distansen i ledarskapet, som tidigare nämnts, innebär en svårighet för cheferna att på ett naturligt sätt i vardagen lyfta den konstruktiva feedbacken. Att med ett sms lite snabbt skicka konstruktiv feedback fungerar inte på samma sätt som att skicka ett positivt sms i förbifarten. Ett distansledarskap riskerar därför medföra att den vardagliga snabba återkopplingen försvinner och endast riktigt stora problem anses tillräckligt viktiga för att chefen ska skapa tid för att träffa medarbetare direkt och personligen.

Mängden feedback som ges/tas emot varierar både mellan informanter och situation. Det förekommer regelbunden feedback, feedback enbart när problem uppstått samt både och. Det blir därför svårt att säga exakt hur ofta medarbetarna får feedback. En chef uttrycker dock under intervjun att de gått från en väldigt låg nivå av feedback till en något högre nivå. För att kunna få en mer exakt siffra på hur ofta medarbetarna får feedback skulle en annan typ av

studie behöva göras, till exempel en kvantitativ studie där en större mängd medarbetare och chefer får svara på just den frågan.

Samtliga medarbetare uppger att de får någon slags feedback från sina kollegor. Även om de flesta är nöjda med denna feedback och upplever den som inspirerande, efterfrågar också flera en mer konstruktiv feedback kollegor emellan. Några chefer nämner att de önskar att det fanns en mer spontan feedback mellan medarbetarna. Dessa chefer försöker även aktivt främja feedback genom att skapa en mer feedback-vänlig arbetsmiljö. Intervjuerna vittnar om att det finns en spridning i typ, mängd och kvalitet mellan den feedback som ges mellan medarbetare och att det finns ett stort utvecklingsutrymme. Skillnaderna kan bero på arbetssituationen, till exempel hur många kollegor som finns på kontoret, det allmänna arbetsklimatet mellan medarbetare och hur hög stressnivån är. En medarbetare nämner att det kan skapas en dålig stämning på kontoret mellan de olika funktionerna, ett slags ”vi och dem” tänk, vilket riskerar att hämma den spontana feedbacken. På de mindre kontoren sitter det ofta endast en medarbetare från varje funktion och de är därför inte så insatta i varandras arbeten (i ett fall sitter en medarbetare under merparten av sin tid ensam på kontoret) och har därmed heller inte lika stor möjlighet att ge varandra feedback. Vissa medarbetare är mer nöjda med feedbacken de får från sina kollegor än med den de får från sina chefer. Detta går att tolka på olika sätt. Dels kan det visa att när man jobbar nära varandra kan feedback ske direkt och naturligt i vardagen, vilket upplevs som positivt. Några chefer tar också upp, som tidigare nämnts, att distansen i ledarskapet försvårar möjligheten att ge konstruktiv feedback öga mot öga som Blomquist & Åkesson Röding (2010) menar är väsentlig. Några medarbetare uppger att det kan finnas situationer där feedbacken inte är konstruktiv utan mer kan ses som gnäll. Negativ feedback, som enbart kritik eller gnäll, har ett starkt samband med negativa prestationer, sämre välmående och sämre måluppfyllnad på en arbetsplats (Hilmarsson, 2016). Att komma åt sådant som kan kallas ”vardagligt gnäll” och göra om det till konstruktiv feedback skulle kunna medföra en förbättring vad gäller både medarbetares välmående och prestation. Hilmarsson (2016) menar att arbetsplatser som kräver mycket samarbete mellan kollegor har ett stort behov av att låta medarbetarna få träning i att ge utvecklande feedback. Men Forsberg & Olsson (2004) menar att gnälliga medarbetare är ett tecken på dåligt ledarskap där cheferna inte lyckats skapa goda förutsättningar för medarbetaren. Utifrån detta förstår man att enbart en förändring av gnäll till konstruktiv feedback inte helt kan lösa problemet med gnäll på en arbetsplats utan att även förändringar i ledarskapet kan behövas. Då samtalet kring LTP-utbildningen kommer upp under intervjuerna är det många informanter som nämner just feedback-övningarna som något de tyckte var bra och något som de tagit till sig. Några chefer påpekar dock att LTP-utbildningen riskerar att bli en punktinsats om man inte som chef ser till att kunskapen hålls vid liv och att chefen fortsätter att arbeta aktivt för att utveckla feedbacken.

Använder sig cheferna av GROW-modellen och sätter de SMARTa mål?

Coachande samtal används av alla chefer men i olika grad beroende på vilka problemen är och var medarbetaren befinner sig i sin personliga utveckling. GROW-metoden som cheferna har fått lära sig att använda under LTP- utbildningarna ska användas för att skapa en struktur i samtalet (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Då frågan ställdes, till informanterna, om GROW användes var det många som behövde få en påminnelse om vad det var för något. Det är heller ingen som säger att de använder sig av det. En chef säger att de kanske ligger ”mittemellan” och att de använder sig av GROW vid samtal om vissa mål men att de inte lyckats omsätta det i någon större mån i den vardagliga praktiken. En annan chef säger att hen

anpassar det efter sitt ledarskap. Modeller som utvecklas för coaching är ofta omständiga och svåra att använda i vardagen. Modellerna tar oftast för lång tid att använda vilket gör att coaching kan bli svårt att införa i en organisation (Hilmarsson, 2016). Detta bekräftas av att ingen ledare tagit till sig de konkreta samtalsmodellerna som de lärt sig på LTP-utbildningarna, trots att de uppger att de har en positiv inställning till de coachande samtalen och arbetar på ett coachande sätt. Då cheferna blir tillfrågade om deras bakgrund och vad de tagit med sig från tidigare utbildningar svarar en att det viktigaste framför allt är att lära känna sig själv och en svarar att hen tagit med sig lite från alla utbildningar och anpassat det till sitt eget sätt att leda. Enligt Hilmarsson (2016) ska en ledare lita på sin egen förmåga att samtala när hen coachar och inte använda tekniker som stör en naturlig kommunikation. Att använda tekniker som stör den naturliga kommunikationen kan istället leda till sämre prestation hos medarbetare. Hilmarsson (2016) tar upp en trestegsstruktur för samtal som liknar GROW-modellen. Trestegsmodellen kallas för *systematisk problemlösning* och innebär att man når resultat genom att förstå problemet, kommer fram till vad man vill uppnå och sedan kommer fram till en lösning som omsätts i praktiken. Trots att det är en enkel struktur så kan den vara svår att följa vid komplexa problem (Hilmarsson, 2016). Vi kan konstatera att cheferna inom *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* inte använder GROW på det sätt de lärt sig i LTP-utbildningen. Det behöver inte betyda att cheferna har förkastat modellen eller att utbildningen varit i onödan. Att cheferna anpassar utbildningen och modellen till sitt eget ledarskap och väljer att gå ifrån modellen och ta med de delar de upplever är naturliga kan istället stärka deras ledarskap och på så sätt öka prestationen hos sina medarbetare.

Att sätta mål är ett sätt att strukturera det vardagliga arbetet. För att en chef ska kunna kommunicera mål med sin grupp bör enkla mål sättas (Hilmarsson, 2016). Detta innebär dock inte att mål ska vara för enkla då mål som kräver en ansträngning skapar ett bättre resultat än lätta mål (Locke & Latham, 1990). Målet ska vara enkelt beskrivet så att medarbetarna får stöd av det när de ska samarbeta, skapa och genomföra sina arbetsuppgifter. Det är detta *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* vill använda S.M.A.R.T a mål till; att skapa mål som medarbetarna kan nå och som skapar effektivitet. Ingen av de som svarade på frågan om de upplevde målen som sätts är S.M.A.R.T svarade ja. Svaren tyder på att det inte finns ett genomgående användande av S.M.A.R.T, då målen i de flesta fall sätts på samma sätt som de gjordes innan LTP-utbildningen. Vissa delar av S.M.A.R.T används då målen sätts, men intervjuerna vittnar om att flera mål saknar viktiga bitar. Vilka bitar som finns med och vilka bitar som saknas, samt i vilken utsträckning varierar beroende på mål och chef.

Ingen medarbetare uppger att de var med då de personliga verksamhetsmålen sattes utan det var något chefen gjorde. Ingen medarbetare vet heller med säkerhet hur målen sattes utan har mer en tanke kring hur de tror att de sattes. Ingen medarbetare uppger att de varit med och påverkat sina verksamhetsmål, men trots detta finns det olika uppfattningar om möjligheten att påverka dessa. Åsikten finns att det nog ”absolut” skulle vara möjligt att påverka dem om man sa att de inte skulle gå att uppfylla, samtidigt menar några att verksamhetsmålen inte går att påverka. Cheferna bekräftar ovanstående genom att säga att medarbetarna inte är med och sätter mål, utan att det är chefen som gör detta. Några chefer säger att de för en diskussion kring de mål de föreslår. En chef säger att hen inte vet om det hänt att en medarbetare sagt nej till ett mål och att chefen lyssnat på det. För att ett mål ska bli accepterat hos en medarbetare är det viktigt att medarbetaren är delaktighet vid utformandet av målet (Hilmarsson, 2016). Att målet ska vara accepterat är en del av S.M.A.R.T-modellen men då det verkar finnas en låg delaktighet vid utformandet av mål är det svårt att säga att målen är accepterade. Vanligtvis har medarbetare på kort sikt små möjligheter att påverka sina arbetsverktyg, regelsystem och beslut från chefer vilka utgör den största möjligheten för en medarbetare att

göra ett bra jobb (Forsberg et al., 2004). Av den anledningen är det viktigt att målen relateras till medarbetarens egna förutsättningar.

Några av informanterna tar upp så kallade *mjuka mål*, vilka kan handla om beteende, agerande, utveckling kring It-teknik med mera. Det finns en större möjlighet för medarbetarna att vara med och påverka de mjuka målen. Intervjuerna visar dock att det även här vanligtvis är chefen som kommer med förslag. Då mjuka mål sätts är det alltså inte självklart att medarbetaren är med och tar fram dessa. Detta vittnar om en struktur där det i första hand är cheferna som tar fram målen och att medarbetaren sedan har möjlighet att uttrycka sin åsikt om dem. Som nämnts tidigare är en vanlig orsak till misslyckande inom en organisation att kommunikationen mellan chef och medarbetare misslyckats (Forsberg et al., 2004). En del av den viktiga kommunikationen är att medarbetare och chef tillsammans sätter och följer upp individuella mål. Det saknas alltså en delaktighet vid utformning av mål, vilket återspeglas i alla delar av organisationen, men i olika grad.

En medarbetare säger att målen som sätts är mätbara, men att de inte går att nå, de är alltså inte realistiska. Enligt förväntansteorin så uppstår motivation och vilja att prestera när en person förväntar sig att det är möjligt att uppnå något (Jacobsen et al., 2002). Förväntansteorin innebär även att personen måste tro att det finns ett samband mellan insatsen och resultatet. Utan ett samband mellan insats och resultat så försvinner motivationen att utföra arbetet, det är ingen idé att försöka. Mål kanske är en av de mest motivationshöjande faktorerna samtidigt som motivationen är som störst om målet upplevs som hanterbart (Forsberg et al., 2004). Att det framkom att medarbetare upplever att målen som sätts inte alltid är realistiska eller att de inte kan påverka om målet nås innebär alltså att måluppfyllelsen försämras. Motivationen att utföra arbete för att nå målen försämras här då medarbetarna inte upplever att arbetsinsatsen står i relation till resultatet. Det pekar även på en brist i kommunikationen mellan chef och medarbetare eftersom det i dialogen kring mål är viktigt att innan målen sätts prata igenom vilka förutsättningar och hinder som finns (Forsberg et al., 2004). Här är det chefens uppdrag att undanröja de hinder som finns och samtidigt lyssna till medarbetarens förslag. Detta knyter an till ovanstående stycke där det kunde konstateras att delaktighet från medarbetare inte alltid finns då mål sätts. Trots att flera informanter uppger att det finns en dialog när mål utformas visar det sig ändå att några medarbetare inte öppet ifrågasatt när de upplevt mål vara orealistiska. Detta kan tyda på att dialogen inte varit fungerande. Samtidigt verkar det finnas en del strukturella hinder för cheferna att följa och implementera GROW. Till exempel är målen ofta redan bestämda när cheferna får ansvar över dem varför GROW blir omöjligt att följa.

Det finns olika typer av mål. Till exempel uppger alla medarbetare att det finns så kallade *hårda produktionsmål* som är väldigt lätta att följa upp med tydliga måttal. Samtidigt finns det mål som är mer övergripande för hela organisationen, till exempel mål som rör arbetssätt. De mjuka personliga målen, som berördes ovan, uppger vissa chefer att medarbetarna har medan andra anger att de plockat bort dem från medarbetarna. Båda dessa typer av mål är svåra att följa upp. Vissa informanter uppger att de arbetar mot gemensamma mål i grupp samtidigt som andra arbetar mot enskilda mål. Denna spridning av måltyper gör det svårt att dra tydliga slutsatser kring måluppföljning. Utifrån intervjumaterialet görs tolkningen att de så kallade hårda målen eller verksamhetsmålen är mål som inte alltid är lätta att påverka för medarbetarna. Det finns dock utarbetade sätt för att följa upp och utvärdera dessa mål, framför allt med hjälp av teknik. Verksamhetsmålen är de mål som medarbetarna ser som sin viktigaste verksamhet och prioriterar. Flera chefer, om än inte alla, uppger att de månadsvis följer upp dessa hårda mål under samtal. Trots detta är det chefer som önskar att det fanns mer

tid till måluppföljning och menar att den ibland inte hinns med då annat arbete kommer i vägen. En medarbetare som uppger att uppföljning av verksamhetsmål sker månadsvis, har dock vägledande samtal kring mål med sin chef endast två gånger om året. Tidigare hade medarbetaren månadsvisa vägledande samtal med sin chef vilket hen skulle föredra. Hilmarsson (2016) menar också att uppföljning av mål ska ske naturligt och bli en del av vardagen och gärna i samtal varje vecka. Några chefer tar upp att de vill få samtalen kring mål att bli en naturlig del av vardagen och att de upplever att de kommit en god bit på väg.

En diskussion kring de mjuka målen bör tas då användningen av dessa ser olika ut inom organisationen, vissa chefer och medarbetare uppger att de arbetar med mjuka mål men att uppföljningen inte är så strukturerad som de önskar. Samtidigt finns det chefer som uppger att de har slutat arbeta med mjuka mål och istället bara arbetar med hårda mål. Istället uttrycker de att företaget har enskilda mål, angående till exempel stress. Detta skulle kunna vara anledningen till att några medarbetare anser att de saknar en mer personlig feedback, eftersom mjuka mål kan ses som feedback till medarbetare (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). I delar av organisationen arbetar man mot gemensamma mål och har även tagit bort personliga verksamhetsmål. En medarbetare upplever att de gemensamma målen tenderar att bidra till att den personliga insatsen försvinner i diskussionen och att hen inte får uppskattning för den. Det är därför viktigt att parallellt med de gemensamma målen arbeta med personlig feedback. Överlag är dock uppfattningen att gemensamma mål är bra eftersom de gör att man "drar åt samma håll" i arbetet.

Slutdatum för mål är något som inte finns enligt flera chefer. En chef nämner också att mål sätts utan att det gjorts tidsanalyser. En chef menar att hen gärna skulle skapa mer tydligt tidsbundna mål men att detta skulle kräva mer tid av hen. En medarbetare uttrycker frustration av samma anledning, hen önskar att det fanns en tydlig tidsplan över året med fastställda deadlines. Detta menar medarbetaren skulle skapa effektivitet och mer tid i arbetet. Här nämner både en chef och en medarbetare att de önskar en tydligare struktur kring målen i verksamheten. Mål och S.M.A.R.T-modellen är verktyg som kommit till för att skapa just detta (Hilmarsson, 2016). Att en bättre struktur efterfrågas tyder därför på att S.M.A.R.T-modellen inte lyckats implementerats fullt ut. Detta skulle kunna bero på gamla invanda strukturer som blivit en del av organisationens kultur. Det skulle även kunna bero på den tidsbrist cheferna uttrycker finns. Med LTP-utbildningen önskar *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* genomföra en förändring där coachande ledarskap och S.M.A.R.T används vid målsamtal. För att lyckas med en sådan förändring är det därför viktigt att förankra förändringen i företagets kultur (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Men att förändra en organisations kultur är inte lätt utan kräver mycket arbete och att ledningen kan visa på varför en förändring krävs (Bruzelius *et al.*, 2011).

En medarbetare säger att det kan vara svårt att veta om vissa mål uppnåtts, till exempel när ett nytt arbetssätt införs, som är en längre process. Vid förändringsprocesser är det viktigt att det finns en fungerande uppföljning där man analyserar vilka hinder som finns och sätter delmål (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Några medarbetare nämner att mål kan glömmas bort då nya mål kommer. Detta visar hur viktigt det är med en tidsgräns för mål och en tydlig uppföljning, vilket är en del av S.M.A.R.T-modellen. Uppföljning av mål och medarbetares delaktighet i uppföljningen tolkas här till stor del vara beroende på chef. Alla informanter har inplanerade ostörda samtal med måluppföljning, vilket enligt Forsberg *et al.* (2004) är viktigt för att målen ska uppfattas som meningsfulla. Flera chefer nämner att de diskuterar målen och hur de ska ta sig vidare för att nå dessa med sina medarbetare. Cheferna tar även upp att målen för en individ kan komma att förändras över tid, om förutsättningar förändras. Detta

visar att det finns en dialog och delaktighet från medarbetaren att själv styra arbetet för att nå målen. Hilmarsson (2016) menar att när tydliga mål åtföljs av delaktighet och dialog om hur målen ska nås så skapas motivation.

När det kommer ”beslut uppifrån” i en organisation så är det viktigt att få med medarbetarna i hela processen kring förändringen för att det ska bli effektivt (Hilmarsson, 2016). Ett sådant beslut kan vara till exempel en ny rutin vilket är något som många informanter tar upp. Det kan även vara mål i form av en ny lag som påverkar verksamheten. Oavsett vilken typ av förändring det gäller är det viktigt att skapa delaktighet i förändringen genom att medarbetarna får medverka och prestera (Hilmarsson, 2016). Detta skapar välmående hos medarbetare. Uttrycket *beslut uppifrån* syftar i denna studie till största delen på de rutiner som införs av *Stora Enso Skog* och/eller *Stora Enso Bioenergi*. Det kan dock även handla om tillfälliga arbetsuppgifter, utöver de ordinarie, som medarbetarna blir tilldelade.

Medarbetarna uttrycker en frustration över att det kommer mycket nya beslut som påverkar deras dagliga arbete. Flera ger exempel på hur beslut som inte är väl förankrade hos dem tar tid och energi eftersom de måste söka information kring hur de ska lösa uppgifterna själva, vilket också skapar en negativ inställning hos dem till arbetet. De anser även att företaget förlorar på det i slutändan. Hilmarsson (2016) skriver just om hur viktig metod, kommunikation och delaktighet är för att lyckas med en förändring. Både chefer och medarbetare anser att när dessa tre faktorer uppfylls efterlevs besluten lättare eftersom de är väl förankrade. Informanterna ger dock här en gemensam bild, besluten som tas är inte alltid väl förankrade och genomarbetade. Om beslut tas där medarbetarna inte upplever att de är delaktiga eller att de inte förstår varför de ska arbeta mot målen kommer medarbetaren heller inte att uppleva en motivation till att utföra arbetet (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Här finns alltså exempel där medarbetare fått vara delaktiga i beslut och haft möjlighet att påverka beslut som redan tagits, vilket är viktigt för att medarbetarna ska uppleva meningsfullhet i sitt arbete. Cheferna vittnar även om att de i den mån de har möjlighet diskuterar med medarbetarna och försöker göra dem delaktiga i processen eftersom de upplever detta som mer kraftfullt. Att på detta sett coacha fram medverkan i beslut och förändringar är dock en möjlighet som inte alltid ges cheferna. Detta skapar frustration hos cheferna och de anser att det även kan påverka relationen med medarbetarna negativt då de måste försvara någonting de egentligen inte står för. Här saknas alltså verktyg för cheferna att kunna föra en bra dialog med sina medarbetare och göra dem delaktiga i beslut och genomförande.

Slutsats med åtgärdsförslag

Stora Enso Skog och *Stora Enso Bioenergi* har under ett antal år låtit chefer och medarbetare gå utbildningen *Lead Through People* (LTP), med målsättningen att införa ett coachande ledarskap i hela organisationen. Den här studien har haft som syfte att utvärdera i vilken mån *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* lyckats implementera ett coachande ledarskap och vad som varit svårt för cheferna att implementera. Den har även haft som syfte att ta reda på hur medarbetarna upplever den coachande ledarstilen. Diskussionen har lyft fram de bitar som avviker från den önskade coachingen, feedbacken och målsättningen som LTP-utbildningen ämnat bidra till. Vikten har alltså lagts vid att identifiera de bitar som inte fungerar för att skapa förutsättningar för framtida förbättringar inom området. Samtidigt har de bitar där det fungerar bra inom organisationen använts för att peka på vad som fungerar och varför. Hur ofta och hur mycket en person coachas är svårt att säga utifrån den här studien. Det går dock

att dra slutsatser kring varje frågeställning huruvida de används tillfredsställande och optimalt.

Studien visar att det inom vissa delar av *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* finns problem med chefer som upplevs vara stressade och chefer som själva upplever sig ha för lite tid till sina medarbetare. Studien visar även att det finns vissa medarbetare som upplever sig få för lite tid med sin chef. Flera chefer tar upp att de upplever projekt vid sidan av chefsuppdraget som tidskrävande. Trots att ett coachande ledarskap kan användas för att minska stress hos chefer och medarbetare så leder en chefs ohälsa till att det positiva transformativa ledarskapet minskar (Hilmarsson, 2016; Skakon *et al.*, 2010). Trots att chefen själv kan påverka sitt arbete och skapa en struktur där hen hanterar stress bättre och därmed kan bli bättre på det transformativa, coachande, ledarskapet så kan inte allt ansvar läggas på chefen. Då många chefer upplever att de har en stressig situation och inte kan lägga så mycket tid på sina medarbetare som de önskar får det även anses vara ett strukturellt problem. Hilmarsson (2016) tar upp problemet med att skapa en effektiv organisation samtidigt som fler administrativa uppgifter läggs på chefen vilket leder till cheferna får mindre tid att leda. Det som kommit fram i studien är att cheferna upplever att de har för lite tid till att leda och att det påverkar effektiviteten i arbetet. Ett viktigt verktyg för en chef är möjligheten att delegera, vilket även är ett bra sätt att motivera sina medarbetare. Att till exempel ge ansvaret för mindre projekt till sina medarbetare kan leda till att medarbetarna får stimulans och blir motiverade (Blomquist & Åkesson Röding, 2010).

Bilden som ges i studien är att coachande samtal förekommer och är en del av den vardagliga kommunikationen mellan medarbetare och chef. Den coachande karaktären i samtal finns både i de dagliga samtal som sker men även i de planerade återkommande möten mellan chef och medarbetare som finns. Det coachande ledarskapet är något som alla informanter har en positiv inställning till och anser sig arbeta mot eller vara mottagliga för. För att kunna utnyttja medarbetarnas kunskap är det viktigt att de idéer som finns tas tillvara på. Informanter vittnar om problem där det finns idéer till hur problemen ska lösas men att det trots det inte sker någon förändring, problemen får bara fortsätta. Det framkommer dock att många chefer arbetar aktivt för att främja idéer hos sina medarbetare. Trots det har man inte kommit så långt som man önskar då det kan vara svårt att ta steget från idé till verklighet. Här skulle det vara bra om *Stora Enso Skog* och *Stora Enso bioenergi* utarbetade en gemensam strategi för hur man ska ta tillvara på och föra ut medarbetares idéer i organisationen. Standardisering av arbetet med idéer skulle kunna skapa tid eftersom inte varje idé skulle kräva en ny process där man funderar på hur det ska tas vidare (Jacobsen *et al.*, 2002). Vad som inspirerar och motiverar medarbetarna varierar. En gemensam nämnare är dock självständigt arbete och att få hitta lösningar på problem. Att fortsätta arbeta med coaching där medarbetarna får ta eget ansvar och hitta egna lösningar kommer att bidra till än mer motiverade medarbetare.

Feedback är något som alla informanter är positivt inställda till och den feedback som finns är alla nöjda med. Den visar sig dock variera i utsträckning mellan de olika informanterna. Feedbacken tenderar överlag att ofta vara en bekräftelse på när något gått bra utan en kringliggande diskussion och därmed går det utvecklande syftet förlorat. Informanterna upplever att feedbacken kan utvecklas och medarbetarna efterfrågar en mer konstruktiv feedback. En orsak till att feedbacken ofta endast blir positiv kan vara distansen. Konstruktiv feedback ska ges personligen (Blomquist & Åkesson Röding, 2010), vilket gör det svårt för cheferna att ge den i vardagen då de inte sitter på samma kontor som medarbetaren. Några chefer vittnar om hur vissa problem får passera eftersom möjligheten till att ses fysiskt begränsar möjligheten till konstruktiv feedback. Feedbacken är något som cheferna upplever

har utvecklats över åren men fortfarande inte kommer naturligt för dem. Flera av cheferna önskar att *Stora Enso Skog* och *Stora Enso Bioenergi* skapar en kontinuitet i utbildningen kring feedback. Det är även viktigt att arbeta med feedback kollegor emellan då den visat sig ha stor betydelse för flera medarbetare, men även har stort utrymme för utveckling.

Resultaten i studien visar att GROW-modellen inte används i chefernas samtal med medarbetarna. Däremot kan bitar av modellen användas och flera chefer säger sig anpassa den efter sitt ledarskap. Det behöver inte nödvändigtvis vara något negativt då det kan vara svårt att följa enkla strukturer vid komplexa problem och tekniker som stör naturlig kommunikation kan försämra prestationen hos medarbetare (Hilmarsson, 2016). De målsättande samtalen förvinner lätt eftersom chef och medarbetare inte alltid har möjlighet att påverka målen. Av den anledningen är utrymmet för cheferna att implementera GROW inte särskilt stort. S.M.A.R.T.-modellen är heller inget som riktigt lyckats implementeras i organisationen vid målsamtal. Studien visar att medarbetarna oftast inte är delaktiga då målen sätts utan att det är chefen som föreslår dessa. Studien visar även att det finns medarbetare som upplever att vissa mål de arbetar mot inte är realistiska. Då försämras måluppfyllelsen och medarbetarnas motivation påverkas också negativt, vilket flera vittnar om. Det finns även mål som saknar slutdatum, vilket skulle kunna förbättras om mer tid var tillgänglig för cheferna. Uppföljning kring mål varierar, där verksamhetsmål ofta följs upp tydligt och strukturerat. Samtidigt finns det måltyper som saknar uppföljning och därför glöms bort, eller skjuts upp då det kommer nya. Att mål glöms bort kan vara ett resultat av att medarbetarna har för många mål. Struktur är något som efterfrågas av både en chef och en medarbetare. Då S.M.A.R.T. är ett verktyg för att skapa struktur så tyder detta på att S.M.A.R.T. inte lyckats bli implementerat, och att organisationen skulle vinna på att det infördes. Att man inte lyckats med implementeringen kan vara svårt att hitta en orsak till. Men studien tyder på att målen sätts enligt en invand struktur. Här är det därför viktigt att förankra förändringen i företags kultur.

Något som återkommer under majoriteten av intervjuerna och som en röd tråd genom studien är bristen på tid och vikten av en god relation mellan medarbetare och chef. Bristen på tid påverkar chefernas möjlighet till att ha coachande samtal i den utsträckning de önskar. Tiden påverkar även möjligheten att ta tillvara på medarbetarnas idéer och arbeta utvecklande med dessa. Tiden fortsätter att påverka måluppföljning, möjlighet att ge feedback med mera. Under olika delar i intervjuerna kommer det fram att tiden inte finns och att mer tid från cheferna till medarbetarna skulle skapa mer tid i förlängningen, vilket skulle göra att de "nådde längre". Medarbetare som upplever att de saknar en mer personlig relation till sin chef återkommer även till detta under hela intervjun och det visar sig påverka både deras motivation till arbete, den feedback de får och måluppföljning. Trots att det finns en mycket positiv inställning hos alla informanter till att arbeta med coaching, feedback och mot mer effektiva mål så har det inte varit möjligt att implementera detta fullt ut. Studien pekar på att det beror på brist på tid för cheferna och att det i vissa fall skulle vara nödvändigt att skapa en bättre relation mellan chef och medarbetare.

Litteraturförteckning

- Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete : socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), ss. 315-338.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York London: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), ss. 130-139.
- Blomquist, C. & Åkesson Röding, P. (2010). *Ledarskap : personen, reflektionen, samtalet*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L.H., Skärvad, P.-H. & Hofvander, N. (2011). *Integrerad organisationslära*. 10., [rev. och aktualiserade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. & Humphrey, S.E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), ss. 7-52.
- Forsberg, K., Olsson, P.-O. & Norlander, M. (2004). *Målbaserat ledarskap : bli effektiv som ledare och chef*. 1. uppl. uppl. Bättre ledarskap,. Malmö: Liber ekonomi.
- Gaddis, B., Connelly, S. & Mumford, M.D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *Leadership Quarterly*, 15(5), ss. 663-686.
- Grover, S. & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *Plos One*, 11(7).
- Groves, K.S. & LaRocca, M.A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), ss. 511-528.
- Hamrefors, S. (2014) *Kommunikativt ledarskap, den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hilmansson, H.T. (2016). *Coachande ledarskap : för samarbete, effektivitet och hälsa*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Howell, J.M., Neufeld, D.J. & Avolio, B.J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16(2), ss. 273-285.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. & Sandin, G. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2., [rev. uppl.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for Leadership - Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), ss. 375-403.
- Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), ss. 254-284.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Neufeld, D.J., Wan, Z.Y. & Fang, Y.L. (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), ss. 227-246.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

- Seligman, M.E.P. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42(4), ss. 266-267.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), ss. 107-139.
- Stora Enso. (2016) Ledarskapsteman. Stora Enso Skog Falun.
- Theebom, T.B., Bianca; Van Vianen, Annelies E.M (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), ss. 1-18.
- Tonnquist, B. (2014). *Projektledning*. 5., [uppdaterade] uppl. uppl. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), ss. 285-305.

Bilaga 1.

Övergripande Frågor

Följer cheferna Stora Ensos policy om coachande ledarskap?
Tycker medarbetarna att cheferna följer vad de lärt sig i utbildningen?
Hur ofta och hur mycket coachar de sina medarbetare?
Används feedback, hur ofta?
Använder de GROW-modellen, hur ofta?
Sätter de SMARTA mål, hur ofta?
Tycker medarbetarna att det är bra med coachande ledarskap?
Vad anser cheferna att de haft för nytta av kursen?
Har de redskap som krävs för att kunna implementera coachande ledarskap.
Finns det problem som gör att de ej kan genomföra det? Tex tidsbrist?

Chefer

Allmänna frågor

Berätta gärna lite om din bakgrund?
Hur länge har du jobbat här?
Hur länge har du haft en anställning som chef?
Hur många ansvarar du över just nu?
Vilka chefsutbildningar har du deltagit i, vad har du tagit med från dem?
Vad anser du är din viktigaste roll som chef, och hur vill du vara som chef?
Hur ser en vanlig dag ut för dig på jobbet, berätta?

Implementering av LTP

Hur ofta har du verksamhetsanknytna samtal med dina medarbetare? Per dag/vecka och per person?
Är det tillräckligt? Om nej, varför inte fler samtal?
På vems initiativ sker dessa samtal?
Berätta om hur ett sådant samtal brukar se ut? *mål, tid, uppföljning, vems initiativ fokus GROW och SMART*
Vad är din roll i dessa samtal?
När ett beslut har tagits och det ska ut i företaget, hur sker och förankras detta?
Hur vill du inspirera och skapa en bra stämning på arbetsplatsen?
Berätta om när en medarbetare stöter på ett problem, hur brukar ni lösa det?
Kan dina medarbetare göra fel? Varför/varför inte?
Kommer medarbetarna med egna idéer? Vad är den vanliga processen då det sker?
Berätta om den senaste gången du gav feedback, vilken var situationen?
Var den feedbacken exempel på hur det oftast ser ut? Om inte, vilken är den vanligaste situationen?
Får alla lika mycket feedback?

Upplevelse av LTP

När gick du utbildningen Lead Through People?

Vad är din inställning till utbildningen LTP?
Upplever du en förändring på arbetsplatsen?
Anser du att du kan använda dig av det du lärt dig i utbildningen i ditt chefskap? Om nej, varför? Om ja, vad har varit svårt?
Vad skulle krävas för att utveckla/införa coachingen?
Är det något annat du vill tillägga i den här intervjun?

Medarbetare

Allmänna frågor

Berätta gärna lite om din bakgrund?
Hur länge har du jobbat här?
Hur länge har du haft den anställning du har nu?
Har du alltid haft samma chef?
Sitter ni på samma kontor?
Vad har du för tidigare kurser i ledarskap, vilka? Vad har du tagit med från dem?
Hur ser en vanlig dag ut för dig på jobbet, berätta?

Implementering av LTP

Berätta om hur ett samtal om verksamheten med din chef brukar se ut? *mål, tid, uppföljning, vems initiativ fokus GROW och SMART.*
Hur ofta sker dessa samtal, är det på chefens initiativ eller ditt initiativ?
Är det tillräckligt? Om nej, vad tror du är orsaken till det?
När ni har satt ett mål, hur är processen för att nå det? Vilket stöd får du?
Vad är orsaken till att det fungerar och inte?
När ett beslut tagits, hur förs det ut? *Överförs kunskap? Kan även vara små situationer, jag vill att du gör detta av denna anledning.*
Hur är stämningen på din arbetsplats? Varför?
Hur skulle du beskriva din chefs ledarstil? *Inspirerande, positiv, negativ? hur är relationen*
Berätta om när du stöter på problem, hur löser du det?
När något går fel, vad händer då?
Känner du att du kan göra fel?
Kommer du/medarbetarna med egna idéer? Vad är den vanliga processen då det sker? *Uppskattning, lyssnar chefen/tar till sig?*
Berätta om den senaste gången du fick feedback, vilken var situationen? Vad sas?
Var den feedbacken exempel på hur det oftast ser ut?
Anser du att feedbacken hjälper?

Upplevelse av LTP

När gick du utbildningen Lead Through People?
Vad är din inställning till utbildningen LTP?
Upplever du en förändring på arbetsplatsen? På vilket sätt?
Anser du att din chef använder sig av coachande ledarskap? Om ja, på vilket sätt? Om nej varför tror du de inte gör det?
Vad tror du skulle krävas för att utveckla/införa coachingen?
Är det något annat du vill tillägga i den här intervjun?