



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Kostchefers coachande ledarroll

- En kvalitativ studie inom offentlig måltidsservice

Stina Eriksson
Kerstin Forsebo

Rapportnummer:	VT14-71
Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program/kurs:	Kostekonomprogrammet med inriktning ledarskap, 180 hp
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2014
Handledare:	Kerstin Bergström
Examinator:	Anna Post



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Rapportnummer:	VT14-50
Titel:	Kostchefers coachande ledarroll - En kvalitativ studie inom offentlig måltidsservice
Författare:	Stina Eriksson och Kerstin Forsebo
Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program/kurs:	Kostekonom inriktning ledarskap, 180 hp
Nivå:	Grundnivå
Handledare:	Kerstin Bergström
Examinator:	xx
Antal sidor:	38
Termin/år:	Vt 2014
Nyckelord:	Coaching, Kostchef, Ledarskap

Sammanfattning

Coaching har blivit populärt i samhället och används idag allt mer inom ledarskap, men är fortfarande ett relativt utforskat område. Coaching är en kommunikationsteknik där aktivt lyssnande och kraftfulla frågor används. Det bygger på individutveckling, lärande och prestationsökning samt måluppfyllelse. Syftet med studien är att ta reda på kostchefers uppfattning om en coachande ledarskapsroll inom måltidsservice. Huruvida coaching används av kostchefer i den offentliga måltidsservicen är av intresse för vår kommande yrkesroll. Studien är kvalitativ och intervjuer har valts som metod för att personliga kontakter med respondenterna önskades. En kvalitativ studie går in på djupet och beskriver hur, vad och varför saker är som de är och tolkas utifrån dess sammanhang.

I resultatet framkommer det att respondenterna anser sig ha ett coachandedarskap men inte till 100 procent. Enligt respondenterna bygger det coachandedarskapet på lyssna, stötta, delegera, peppa, feedback, nytänkande, problemlösning, eget ansvar, finnas där för medarbetaren, pusha och få medarbetaren att växa.

Innehållsförteckning

Förord	4
Introduktion	5
Syfte	5
Frågeställningar	5
Bakgrund	6
Organisationer och ledarskapsperspektiv	6
Coaching.....	8
Historisk bakgrund om coaching.....	9
Coachingteori och Maslow´s behovsteori	10
Måltidsservice och kostchef	13
Sammanfattning bakgrund	13
Metod	15
Val av metod	15
Instrument - intervjuer.....	15
Avgränsningar och bortfall.....	16
Urval.....	16
Genomförandet av intervjuer.....	17
Bearbetning	17
Dataanalys	18
Etiska principer	19
Resultat.....	20
Att delegera ut arbetsuppgifter	21
Stöttande och rådgivande ledarskap	21
Kommunikation mellan kostchef och medarbetare.....	22
Feedback och problemlösning.....	23
Diskussion	25
Metoddiskussion.....	25
Resultatdiskussion.....	26
Slutsats och implikationer	31
Referenser.....	32
Bilaga 1 Informationsbrev till medverkande	
Bilaga 2 Intervjuschema 1	
Bilaga 3 Intervjuschema 2	

Förord

Först och främst vill vi tacka våra klasskamrater, speciellt Nana Holmqvist som suttit jämte oss på våning fyra och kämpat. Ett stort tack Nana för all hjälp och för sällskapet. Sen vill vi tacka vår handledare Kerstin Bergström som guidat oss genom studiens gång och hjälpt oss med att se saker från andra perspektiv när tankarna låst sig. Ett jättetack till de kostchefer som medverkat i studien och ställt upp på intervjuer, utan er hade vi inte nått fram till ett resultat. Sen vill vi självfallet tacka nära och kära som stöttat oss under den här perioden med allt ifrån barnpassning till uppmuntrande ord. Sist men inte mist vill vi ge varandra ett jättetack för ett gott samarbete, utan oss hade det inte gott!

Arbetsuppdelning av uppsatsen visas i tabellen nedan.

Arbetsuppgift	Procent utfört av Stina/Kerstin
<i>Planering av studien</i>	<i>50/50</i>
<i>Litteratursökning</i>	<i>50/50</i>
<i>Datainsamling</i>	<i>50/50</i>
<i>Skrivande</i>	<i>50/50</i>
<i>Layout</i>	<i>50/50</i>

Introduktion

Hur uppfattar kostchefer en coachande ledarskapsroll inom måltidsservice? Utifrån den här studien skall vi ta reda på detta. Då coaching är ett relativt nytt begrepp inom ledarskapsvärlden finns det ett intresse hos oss att ta reda på hur coaching skulle kunna omsättas och användas av kostchefer inom den offentliga måltidsservicen.

Kostchefen inom den offentliga måltidsservicen är ledare för medarbetare i tillagning- och mottagningskök. De ansvarar bland annat för att förskolan, skolan och/eller äldreomsorgen ska få så kvalitetsmässiga måltider som möjligt. Kostchefen har ett stort ansvar för medarbetare. De befintliga ledarskapsstilarna i dagens samhälle kan kompletteras med coaching, vilken är en relativt ny ledarskapsstil som bygger på en god kommunikation mellan ledare och medarbetare. Coachingens fokus ligger på att ställa kraftfulla frågor och att lyssna aktivt på sina medarbetare. Enligt Berg (2012) har det forskats relativt lite om coaching, men samtidigt ger en sökning på ordet ”coaching” i Google ungefär 73 500 000 träffar.

Det har framkommit att den viktigaste produktionsfaktorn i organisationen är människan och därmed krävs det att cheferna är stöttande och inspirerar sina medarbetare. Detta kan kopplas samman med kostchefers ledarskap då de ansvarar för att förmedla organisationens vision till medarbetarna. För att uppnå dessa mål behöver chefen hjälp av medarbetarna och för att engagera medarbetarna gäller det att kostchefen är inspirerande och öppen för förslag.

Genom en intervjustudie med fem stycken kostchefer hoppas vi att resultatet kan ligga till grund för ytterligare studier inom området. Frågeställningar som skall besvaras är; Kostchefers uppfattning om coaching i ledarskapsrollen? Använder sig kostchefer av coaching vid problemlösning?

Syfte

Syftet med studien är att ta reda på kostchefers uppfattning om en coachande ledarskapsroll inom måltidsservice.

Frågeställningar

Hur uppfattar kostchefer coaching i ledarskapsrollen?

Hur använder sig kostchefer av coaching vid problemlösning?

Bakgrund

I detta bakgrundskapitel ges läsaren en förståelse för hur coaching vuxit fram. Kapitlet beskriver övergripande organisation och ledarskap, ledarskapsperspektiven, begreppet coaching, historisk beskrivning av coaching, coachingteori samt Maslow´s behovsteori, därefter förklaras den offentliga måltidsservicen och kostchefers arbetsuppgifter. Bakgrunden avslutas med en sammanfattning.

Organisationer och ledarskapsperspektiv

Under de senaste två decennierna har forskning om kunskap och lärande i organisationer tagit fart. Grunden till organisationen ligger hos personer som har den medvetna och bestämda avsikten att genomföra mål som de anser är viktiga med hjälp av organisationen. Enligt Abrahamsson och Aarum Andersen (2000) uppstår en organisation i situationer där människor inser att deras egna fördelar eller egna intresse bäst kan tillvaratas och uppnås genom kollektiv handling. I definitioner om organisation framkommer oftast orden samarbete, målpuppfyllelse, struktur, resursbehov och behov av ledarskap. Det finns mycket forskning kring ämnet organisation och organisering samt vilka egenskaper en ledare bör ha. Enligt Bolman och Deal (2012) går ledare dagligen till jobbet med hopp om att när arbetsdagen är slut, ska de ha kommit en bit på vägen. Ständiga försök görs att få organisationer att fungera bättre genom att politiken reglerar och stiftar lagar för att leda organisationerna på rätt väg, den vanligaste strategin är att förbättra ledningen och dess ledarskap. Ledarskap handlar om att förmedla organisationens vision till medarbetarna och enligt Wolk (1999) är nyckeln till ett framgångsrikt ledarskap en effektiv och uppriktig kommunikation. Wolk menar även att kommunikation inte bara är att ge instruktioner och order utan att skapa stödjande och vänliga relationer till sina medarbetare och bekräfta värdet av de, samt se organisationens mål och arbeta effektivt mot dessa tillsammans. Abrahamsson och Aarum Andersen (2000, s.82) definierar ledarskap enligt följande:

”Ledarskap är det beteende som en eller annan individ i en grupp, organisatorisk enhet eller organisation uppvisar och som gäller systematisk påverkan på de andra med avsikt att gruppen eller organisationen skall lösa bestämda uppgifter och nå bestämda mål.”

Ledarskapet fungera som en interaktiv process och chefskapet är av en formell position. Ledare är fokuserade på målen och har nära relationer till medarbetarna (Vinnova, 2008). Enligt Johansson, Miller & Hamrin (2013) gör ledare det möjligt för medarbetarna att vara självstyrande, att låta de vara med vid beslutsfattandet och problemlösning. Ett deltagande förbättrar förståelsen för de aktuella frågorna som rör organisationen och ett engagemang från ledaren stärker medarbetarnas engagemang i organisationen. Ledaren behöver medarbetarna lika mycket som medarbetarna behöver ledaren. Chefer är intresserade av att uppnå målen och relationerna till medarbetarna är mer ytlig (Vinnova, 2008). Bolman och Deal (2012) menar att det vilar ett tungt ansvar på de högst uppsatta cheferna eftersom de förväntas ha den kunskap som krävs för att organisationen skall vara produktiv och välmående. Bristande kommunikationsförmåga och missförstånd är två av de största skälen till att medarbetare

missstrar sina chefer. Gladis citerad i Harper (2012) skriver att ett coachande ledarskap kan leda till framgång och samtidigt förbättra kvalitén på arbetskraften och organisationskulturen. Harper (2012) skriver även att ledarskapet är den i särklass mest inflytelserika komponenten till organisatorisk återhämtning, långt liv, och varumärkeskänedom hos organisationen.

Enligt Bolman och Deal (2012) finns det fyra olika ledarskapsperspektiv vilka är human resource-, politiskt-, symboliskt- och strukturellt perspektiv och som ledare bör man använda sig av dessa. Harper (2012) menar att tidigare forskning visar att den mest inflytelserika metoden omfattar användningen av flera ledarskapsperspektiv tillsammans.

Bolman och Deal (2012) anser att med ett Human Resource managementinriktat ledarskap sätts individens förhållande till organisationen i fokus, de anställda betraktas som en resurs i stället för en kostnad (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012) och enligt Bolman och Deal (2012) behöver de anställda inte enbart arbeta hårt och följa order utan välkomnas att komma med idéer och kunskap. Människan behöver organisationen för att få lön och utvecklingsmöjligheter och organisationen behöver människan för nya idéer och energi. Det strukturella perspektivet är grundat på rationalitet och formell ordning för att minimera problem och skapa utrymme för kollektiva målsättningar samt individuella skillnader. Ledare som formar sitt ledarskap efter det strukturella perspektivet fokuserar på genomförandet av arbetsuppgifterna, den sociala organisationen för ledning, kontroll och utförande som är mest lämplig och effektiv. Med hänsyn till organisationens mål, strategi, teknologi och omgivning handlar det om att välja den "rätta" strukturen för organisationen. Det politiska perspektivet beskriver organisationen som levande med en samverkan av många individer och intressegrupper, vilket leder till att det blir en delad uppfattning av verkligheten då den tolkas på olika sätt. När viktiga beslut fattas handlar det huvudsakligen om hur knappa resurser fördelas och skillnaderna bidrar till att konflikter och makt blir centralt. Enligt Bolman och Deal (2012) är det genom förhandling och tävlande om bra positioner, som mål växer fram och beslut fattas. Det symboliska perspektivet lägger intresset på mångtydighet och komplexitet. Perspektivet betonar symbolernas roll när det gäller att förankra kultur och förmedla mening inom organisationen. Kulturen som skapas i verksamheten ger en uppfattning om organisationen, samt ger en förankring till organisationens identitet och på vilket sätt arbetsuppgifter utförs i verksamheten. Inom verksamheten bildas det ett sammanhang av världsliga myter, hjältar, ritualer och ceremonier, vilka hjälper människor att finna glädje och mening i livet, privat och i arbetet. Kulturen håller samman organisationen och samlar människor kring gemensamma värderingar och övertygelser (Bolman & Deal, 2012). Gregoire och Arendt (2004) menar att oavsett vilken ledarskapsstil en ledare har innebär ledarskap, relation mellan ledare och medarbetare. Dessa relationer är viktiga för att uppnå organisationens specifika mål.

I en artikel skriven av Richard Hays (2012) beskrivs ledarskap som en utav tre roller och faller till personer i ledande befattningar. De två andra rollerna är chef och coach. Vissa ledande roller kräver hantering av relativt stabila organisationer, där förändring inte krävs, andra är främst om förändring. Alla ledande roller bör omfatta coaching som är en metod som utvecklar laget. Bra attribut för ledare är en tydlig konsekvent kommunikation, säkerhet, medvetenhet om sig själv och övriga gruppmedlemmar samt delegera beslutsfattande.

Coaching

Gjerde (2012) menar att från att samhället varit ett industrisamhälle där ledarna haft kontroll över organisationen har samhället blivit ett postindustriellt kunskapssamhälle och ledarskapet mer coachande. Coaching har fått större inflytande i utvecklingen av organisationer eftersom både medarbetare och ledare ska kunna hantera en stigande komplexitet inom organisationen (Stelter, 2012). För att komplettera de tidigare ledarskapsverktygen kan det vara till fördel att använda sig utav coaching, som är en kommunikationsform där coachen och fokuspersonen har en dialog, där coachen ställer kraftfulla frågor och lyssnar aktivt till medarbetaren. Enligt Berg (2012) räknas coaching som en ny ledarstil som hjälper fokuspersonen att se på situationer med nya ögon. På så sätt kan coaching öka möjligheterna för medarbetaren att utvecklas och vara öppen för omgivningen. Enligt Harper (2012) ökar coaching måluppfyllelsen på arbetsplatsen samt välbefinnandet inom organisationen.

Berg (2012) och Gjerde (2012) menar att coaching fokuserar på det friska istället för på fel och brister. Coaching uppmuntrar fokuspersonen till eget ansvar och att genom egna resurser utvecklas. Det bygger på ett samarbete mellan coachen och fokuspersonen och en jämlik relation. Tankesättet grundar sig i att lärande och utveckling blir bäst, om utgångspunkten är i fokuspersonens egna resurser och insikter, medvetenhet och handling. Det krävs aktivt deltagande av fokuspersonen samt att ansvar för läroprocessen tas, för att det ska uppnås ett optimalt läge att utföra coaching. Enligt Berg (2012) och Gjerde (2012) krävs det att coachen kan utveckla en ömsesidig och positiv relation till fokuspersonen, för att personerna ska komma varandra närmare genom gemensamma mål, känslor, glädje och öppenhet inom organisationen. Även i en artikel som författarna Lafrenière, Jowett, Vallerand & Carbonneau (2011) beskrivs vikten av en god relation mellan coachen och idrottaren. En coachs passion är viktig med avseende på relationen dem emellan och det är viktigt att coachen involverar idrottaren i coachingprocessen exempelvis genom diskutera resultatmål.

Syftet med coaching är att uppnå måluppfyllelse, prestationsökning, lärande, utveckling och växande för individen. Coaching kännetecknas av aktivt lyssnande och kraftfulla frågor, målet med detta är att fokuspersonen skall öka sin medvetenhet och få ny syn på verkligheten, som leder till att medarbetaren finner svaren själv och upplever ett självbestämmande. Enligt Gjerde (2012) hjälper coachen fokuspersonen att utforska och bli medveten om sina tankar, känslor, värderingar och färdigheter samt sitt eget mål och beteende, sin egen kunskap och motivation.

Enligt Gjerde (2012) är aktivt lyssnande en kommunikationsteknik där coachen inte bara hör det som sägs utan även förstår det och som ledare krävs det ett aktivt deltagande. Avsikten är att få fokuspersonen medveten om sina tankar, värderingar, känslor, beteende och genom lärdom utvecklas och finna fokus. Oavsett metodisk infallsvinkel till coaching råder det allmän enighet om att detta begrepp är en av de viktigaste kompetenserna en coachande ledare bör ha. Andra viktiga förmågor är att bygga relationer och metodkompetens.

Att höra är inte det samma som att lyssna. Många tror att de lyssnar när de hör en annan människa tala, men att höra är bara en fysisk respons som sker när örat fångar upp ljudvågor. Höra betraktas som en passiv aktivitet medan lyssnandet kräver ett aktivt och medvetet deltagande, lyssna anses vara kärnan i det mänskliga samspelet. Att ställa frågor är centralt i

coaching och att ställa kraftfulla frågor är det som eftersträvas, det innebär att fokuspersonen får se verkligheten med nya perspektiv och får den att tänka och känna efter. De kraftfulla frågorna är oftast enkla och inleds med när, var, hur, vem, vilka, var eller vad. Frågorna blir då öppna och fokuspersonen måste tänka efter och kan inte enbart svara ja eller nej. Att inleda frågan med, varför, är inte att rekommendera då det kan upplevas som hotande och fokuspersonen hamnar då i försvar (Gjerde, 2012). Meningen med coachande ledarskap är att få fokuspersonen att känna sig delaktig. Att enbart få direktiv om hur arbetsuppgifter skall lösas eller vilka mål som förväntas uppnås kan skapa en maktlöshet hos fokuspersonen som kan känna sig mer som en maskin än som en tänkande varelse. På så sätt kan organisationens mål distanseras. Coaching är ett sätt att arbeta på för att nå ett bestämt mål och Nigro (2008) menar att coaching handlar om att vara medveten, vara rättvis och vara där. Människan har blivit den viktigaste produktionsfaktorn och därmed krävs det att ledarna är stöttande och inspirerar medarbetarna.

En coachande ledare skall underlätta arbetet för medarbetarna och det innefattar coacha och utbilda medarbetarna så de har den kunskap och de färdigheter som behövs för att utföra arbetsuppgifterna och lyckas. Detta kan göras genom feedback som är en viktig aspekt av att underlätta medarbetarnas arbete så de blir bättre (Johansson, Miller & Hamrin, 2013). Gjerde (2012) skriver att feedback är viktig i en coachingprocess och att den skall ges med varsamhet, omtanke och respekt är ännu viktigare. Orden ska väljas med omsorg. Medarbetarna ska kunna arbeta med varandra efter feedback och då måste atmosfären vara öppen, så att ingen av medarbetarna hamnar i försvarsposition av feedbacken. Accepteras inte feedbacken kommer medarbetaren inte att ändra sig. Medarbetare reagerar olika av feedback, men den bör inte tas personligen utan ses som en chans till att utvecklas av och lära sig något nytt. Feedback bör vara mer positivt inriktad än negativ och ges negativ feedback ska den ges med idéer till förbättring. Vad kan göras istället och på vilket sätt skulle det kunna göras.

Historisk bakgrund om coaching

Enligt Gjerde (2012) har människan intresserat sig för utveckling och kommunikation genom hela historien. En del anser att Sokrates var den första coachen då han gick på Atens gator och frågade och utmanade folket han mötte med en önskan om verkliga insikter. Hans samtalsteknik har inspirerat coaching. Den äldsta essän som funnits är från Egypten 3 000 f. Kr och den tar upp råd för effektiv kommunikation. Den äldsta bevarade skrift som hittas är från Egypten ca 2675 f. Kr och är också en avhandling om effektiv kommunikation. Enligt Gorby citerade i Gjerde (2012) publicerades den första coaching relaterade artikeln i en akademisk tidskrift 1937. Artikeln beskriver hur anställda coachar nyanställda för att öka effektiviteten. Fram till 1967 var det relativt tyst om coaching men på 1970-talet kom begreppet upp i den amerikanska affärsrörelsen och på 1980-talet tog begreppet fart. Coaching är mest använt inom idrotten och den mest kända idrottscoachen som införde coaching i organisationslivet är Timothy Gallwey. Han menade att den största motståndaren som möts inom tennisen och utanför banan är vår inre röst som säger att det aldrig går. Under 1980-talet spred sig ämnet främst bland terapeuter, idrottscoacher och konsulter. Thomas J. Leonard arbetade som finansiell rådgivare i Seattle på 1980-talet, han arbetade med att hjälpa

klienter med finansiell rådgivning och upptäckte att vad klienterna behövde var ”livsplanering”. Klienterna ville ha råd om hur de kunde nå sina framtidsdrömmar (Berg, 2012). Thomas gick över till att kalla det coaching och lärde ut sina verktyg till andra. År 1992 startade han Coach University. Under samma tid startades även ett annat coaching universitet i USA vid namn The Coaches Training Institute i San Rafael av Henry Kimsey-House och Laura Whitworth (Gjerde, 2012).

Inom psykologin gav American Psychological Association ut sitt första nummer 1996, som handlade om coaching. Inom den världen fanns det många som kallade sig för coach men begreppet hade inte fått någon nämnvärd plats i psykologilitteraturen. Psykologen Rune Rønning (2005) skriver i en artikel i tidskriften *Magna* om när coachingvågen kom på 1990-talet kallade han denna typ av arbete för coaching. Idag kallar han detta för ”rollkonsultation”, då han blivit mycket kritiskt till ämnet så som det praktiserats och beskrivs.

Gjerde (2012) nämner att andra kända namn inom coachingutvecklingen är Tobias och Levinson som utvecklade ledarcoaching. Ett kännetecken för deras infallsvinkel är att coaching är prestations- och resultatorienterat, ett metodiskt tillvägagångssätt som bygger på psykologi. År 1998 hölls den första coaching konferensen i Europa och i Norden 2001. Coaching förknippades då med idrott men idag används begreppet nästan överallt. I början av 2000-talet gick det att läsa kurser i coaching på kandidatnivå och år 2000 startades världens första masterutbildning i coaching i Sydney med Anthony Grant som ämnesansvarig. Under 2003 började Ben Dean – psykolog, coach och mentor samarbeta med Martin Seligman som är forskare och psykolog och leder kurser där coaching kopplas samman med positiv psykologi och det är här coaching befinner sig idag. Gjerde (2012) menar att det fortfarande inte finns någon som äger rätten till att praktisera coaching, utan vem som helst får göra det. Men i dagens läge arbetas det med att ta fram certifieringsordningar och en tydligare teori inom området, det finns även en början på empirisk forskning om coaching. Coaching som ledarskapsverktyg är relativt nytt och Berg (2012) menar att coaching av ledare har sitt ursprung i ledarskapsutveckling och bygger på ledarskapsteorier, vuxenundervisning och idrottscoaching. De gemensamma dragen för dessa tre byggstenar är den positiva synen på människans potential.

Coachingteori och Maslow´s behovsteori

Berg (2012) menar att det måste finnas en medkänsla för att hjälpa en människa att lyckas samt att vara medveten om vad det innebär att vara människa. Finns detta skapas det spännande, trygga och goda relationer. Olika forskare har de senaste tio åren beskrivit många olika ledarskapsformer som vilar på teorier om människan. En känd teori om företagskultur är William Ouchis teori Z. Teorin bygger på McGregors teori X och Y om hur människor kan motiveras. Utgångspunkten i teori Z är att produktiviteten ökar om medarbetarna är engagerade och ledningens uppgift är att skapa engagemang. För att samordna människan inom teori Z är det viktigt att se hela människan, chefen/ledningen ska föregå med gott exempel och tala med medarbetarna (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Utifrån dessa tre teorier, X, Y och Z har teori C tagits fram som står för Coaching. Den bygger på de bästa dragen utifrån de tre teorierna enligt Glenn Tobe & Associates citerad i Berg (2012).

För att kunna samarbeta på ett bra sätt är det viktigt att ha kunskap om hur människor tänker och fungerar psykiskt. Enligt Crane citerad i Berg (2012) är det följande faktorer som motiverar människan i coachingteorin:

- Att skapa tillfredställelse som känns verklig genom att fokuspersonen får utföra arbetet själv
- Att skapa ett ägarförhållande till verksamheten som är känslomässig, detta skapas när de anställda har möjlighet att använda sin kreativitet. Det finns hos alla människor, men de rätta förutsättningarna måste finnas för att de ska kunna använda de
- Känna tillhörighet genom att få möjlighet att bidra och förstå meningsfulla uppsatta mål, både för organisationen och individen
- Att ledaren ger riktlinjer till de anställda istället för att säga på vilket sätt en sak ska utföras på. Det är viktigt att ledarna ger stöd och uppmuntrar de anställda att uppnå sina mål genom en ärlig kommunikation
- Som medarbetare behöver man veta att man har betydelse för de andra anställda och företaget och få känslan av att vara uppskattad

Inre belöningar som självbestämelse, känslan av att lyckas, ha kontroll av den egna situationen samt personlig utveckling skapas hos individen när ovan nämnda punkter förverkligas. Berg (2012) anser att utför medarbetarna arbetet på ett bra sätt får de kompetens och möjlighet att fatta beslut, arbeta självständigt samt tillräckligt med självförtroende för att klara av utmaningarna. Detta gör att medarbetarnas fantasier och kunskaper kommer mer till användning och resurser samt talanger nyttjas till fullo (Berg, 2012).

Enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2012) lade psykologen Abraham H. Maslow grunden till motivationsteorin som fokuserar på friska personer, han utgick från att människan var god av naturen. Teorin bygger på att uppfylla de olika stegen i trappan i tur och ordning med början från nummer ett, för att sedan uppnå de högre behoven. När de första stegen uppnåtts och de lägre behoven är tillfredsställda har individen utvecklats och befinner sig i en gynnsam miljö vilket ger utrymme för de högre behoven. Enligt Maslow strävar alla människor efter att nå den högsta nivån i trappan och när de lägsta behoven är uppnådda motiveras människan till att vilja tillfredsställa de kommande stegen i trappan (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Coachingmetoden bygger på en optimistisk människosyn som menar att individer har en önskan som är medfödd av att utveckla sig om förhållanden är de rätta. Detta framkommer enligt Gjerde (2012) i denna teori där Maslow tar upp behovet av självförverkligandet.

Maslow's teori delas in i fem steg utifrån människans behov som framgår i *Figur 1*.



Figur 1. Maslow's behovstrappa (Källa: Åberg, 2009)

Det första steget i trappan är de fysiologiska behoven, dessa behövs för att kunna överleva. Som Åberg (2009) skriver behöver blodflödet hållas igång och det görs det genom sömn, mat och dryck. Steg nummer två står för säkerhetsbehov, vilket innebär att individen ska kunna känna sig trygg i sin omgivning. Att känna sig som en del av samhället/organisationen och att man samtidigt delar de grundläggande värderingarna som finns. När detta är uppnått kommer nästa steg som står för tillhörighetsbehov. Det finns ett starkt behov av att höra till ett socialt nätverk, att ha vänner och bekanta att umgås med. Detta steg kommer att utveckla sig så att det finns ett behov av kärlek, inte enbart att få utan även att ge. Det leder till att motivation uppstår då man är en del av samhället/organisationen. Efter tillhörighetsbehov kommer behov av uppskattning, det innebär att få uppskattning för den person man är samt det personen gör, att bli bekräftad. Det kan göras genom feedback som leder till att man känner sig värdefull för samhället/organisationen. Det sista behovet i trappan är självförverkligandet, här finns ett önskemål om att förverkliga sina innersta drömmar och sig själv. Beroende på individ så varierar dessa drömmar, men vid detta steg börjar personen bli så erfaren att den kan förverkliga sina drömmar som den tidigare inte vågat göra.

Enligt Åberg (2009) skapas det nya behov efter att en nivå uppnåtts i motivationstrappan. Så som att utvecklas och komma vidare. Så när tillfredsställelse uppnåtts på en nivå och går vidare till nästa, så kommer den inte att fungera som en drivkraft längre utan nya mål och behov sätts upp som driver framåt och utvecklar individen. De tidigare stegen kommer att vara en självklarhet av individens liv. Ett företag eller en grupp kan utvecklas efter denna trappa likväl som personen valt sin egen väg, medarbetarna uppmuntras då till att samverka med varandra. På detta sätt kan individens mål förenas med organisationens, medarbetarna integreras för att skapa den ideala arbetssituationen och för att människan ska bli en bättre människa (Eriksson-Zetterqvist, Kalling & Styhre, 2012). Utifrån Maslow's behovsteori bygger människan upp sina behov på trygghet och social tillvaro och enligt Berg (2012) kan detta uppnås med hjälp av ett coachande ledarskap, där fokus ligger på att se människan och uppmana att skapa dialog och delaktighet inom organisationen. I en artikel skriven av Weiss (2005) beskrivs vikten ett gott ledarskap av att kommunicera på ett sätt som människor lätt kan förstå och acceptera. Se till att behoven hos de anställda är tillgodosedda. De främsta behoven som föda, boende kan de anställda uppnå i stort sätt var som helst medan de övriga

som erkännande, trygghet, tillhörighet, självförverkligande kan organisationen tillgodose. Därför är det viktigt att medarbetarna får utmanande arbetsuppgifter och genom dem och eget ansvar växer.

Måltidsservice och kostchef

Offentlig måltidsservice är kommunens ansvar och ligger oftast under egen regi, vilken innefattar tillagning av måltider till förskola, skola och äldreomsorg. Hur organisationens uppbyggnad ser ut varierar från kommun till kommun, måltiderna till de olika enheterna förskola, skola och äldreomsorg kan ligga under samma enhet eller vara uppdelade. Måltidsservicen drivs av en kostchef som arbetar med matlagning ur ett helhetsperspektiv och har det yttersta ansvaret för personal, ekonomi och maten som serveras inom organisationen. Organisationen kan i detta fall enligt Sveriges kommuner och landsting (2013) vara måltidsorganisation i en stadsdel, ett skolområde, ett sjukhus eller en mindre kommun. Vissa enheter lagar maten på plats i ett större tillagningskök i kommunen eller på enheten där maten serveras, medan andra enheter får maten skickat till sitt mottagningskök från till exempel kommunens tillagningskök. Det ser väldigt olika ut från kommun till kommun och varje kommun har oftast mål uppsatta för varje område inom kommunen. Inom måltidsservice kan det vara mål som till exempel: att maten skall vara näringsriktig, en viss procent av maten ska vara ekologisk, öka antalet vegetariska rätter eller minska matsvinnet.

För att arbeta som kostchef krävs en utbildning till kostekonom eller annan likvärdig utbildning. Kostekonomprogrammet ger färdigheter att utveckla och leda storhushåll självständigt och utbildningen inriktar sig på kost, ekonomi och ledarskap (Göteborgs Universitet, 2014). Kostchefens roll är att vara strukturerad och visa vägen för en effektiv organisation och ska med sitt ledarskap finnas tillgänglig för medarbetarna, vägleda de så att de kan utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt, så att maten som produceras är av god kvalitet. På vilket sätt en kostchef leder och motiverar sina medarbetare i köken kan skilja sig beroende på vilka ledarskapsperspektiv personen använder sig av. Enligt en studie som Nilsson (2007) gjort visade det sig att kostekonomernas arbetsuppgifter var varierande, ansvarsfulla och flexibla. Kostekonomen har hand om kommunikation, förväntningar och relationer mellan medarbetare, sig själva och kunder som beställer deras tjänster.

Sammanfattning bakgrund

Coaching är ett relativt nytt begrepp men somliga hävdar att det har historiska drag från Sokrates tid i Aten. Ämnet är mest känt som att användas inom idrottens värld, men har mer och mer växt fram som ett ledarskapsverktyg som används av chefer och ledare inom organisationer. Med hjälp av ett coachande ledarskap och utifrån Maslow's behovsteori kan coaching omsättas i organisationer då människans behov byggs upp på social tillvaro och trygghet och på så sätt skapa en delaktighet inom organisationen. Syftet med coaching är att uppnå måluppfyllelse, prestationsökning, lärande, utveckling och växande för individen. Coaching kännetecknas av aktivt lyssnande och kraftfulla frågor, målet med detta är att fokuspersonen skall öka sin medvetenhet och få en ny syn på verkligheten, som leder till ett att medarbetaren finner svaren själv och upplever ett självbestämmande. Kostchefer som

arbetar inom den offentliga måltidsservicen kan använda coaching i sitt ledarskap för att coacha medarbetarna och för att nå organisationens mål.

Metod

Detta kapitel beskriver studiens metodologiska tillvägagångssätt, med urvalbeskrivning, datainsamlingen och utförande av analys. Syftet med metodavsnittet är att förklara tillvägagångssättet från det att instrument valts till det att ett resultat framkommit. Tillvägagångssättet skall vara så väl beskrivet att studien skall gå att efterlikna.

Val av metod

Syftet med studien är att ta reda på kostchefers uppfattning om en coachande ledarskapsroll inom måltidsservice. Intervjuer valdes som metod för personliga kontakter med respondenterna önskades, samt för att få en känsla och uppfattning om deras arbetsplatser och på det sättet skapa egna uppfattningar om respondenterna. Fördelarna med intervjuer är att svaren blir mer komplexa än vad enkätsvar hade gjort och de ger en djupare förklaring till ämnet. Intervjuer är tidskrävande och svåra att sammanställa vilket är en nackdel. Studien är kvalitativ och forskning går in på djupet och beskriva hur, vad och varför saker är som de är och tolkas sedan utifrån dess sammanhang. Bryman (2012) nämner att en kvalitativ forskning bygger på deltagarnas uppfattning, deras ord samt hur intervjuarens föreställningsvärld ser ut. Den lämpar sig på observationsstudier av olika slag, tolkning av texter eller till exempel intervjuer med enskilda personer eller fokusgrupper. I intervjuer blir diskussionen öppen och fokus ligger bland annat på respondenternas åsikter, upplevelser, känslor, attityder, minnen och därifrån växer en teori fram under arbetets gång.

Teorin som valts är induktiv, vilket innebär att ett område utforskas och ett resultat kommer fram innan det omsätts i teori. Enligt Bryman (2012) är den induktiva teorin oftast förknippad med kvalitativa forskningsstudier, i detta fall är coaching inom måltidssektorn ett utforskat område. Berg (2012) nämner att det har forskats relativt lite om coaching, men samtidigt ger en sökning på ordet coaching på Google ungefär 73 500 000 träffar. Eftersom det inte finns så mycket forskning inom valt område är studien en explorativ undersökning. Det innebär att undersökningen grundar sig på att utforska och upptäcka, så mycket information som möjligt har hämtats in om coaching och utifrån det har författarna belyst ämnet allsidigt utifrån syftet såsom det beskrivs av Patel & Davidson (2003) att man ska göra. Studien har en komparativ design vilket skapar en bättre förståelse för sociala företeelser och lyfter fram gemensamma och särskiljande drag i två eller flera fall enligt Bryman (2012). Synsättet är hermeneutiskt, vilket bygger på ett tolkande av litterära texter, detta kommer till användning vid tolkning av insamlad data från de utskrivna intervjuerna och för att skapa en förståelse för innebörden i intervjuerna (Bryman, 2012). En förutsättning för hermeneutisk forskning är insamlandet av material. Men för att kunna dra slutsatser utan att generalisera måste forskningen baseras på stora underlag.

Instrument - intervjuer

Bryman (2012) menar att intervjufrågorna i semistrukturerade intervjuer är mer allmänt formulerade, vilket ger intervjuaren utrymme att ställa ytterligare följdfrågor om så behövs. Denna metod var ett givet val eftersom det under intervjuens gång kunde komma fram frågor

som var intressanta för forskningen. Innan intervjuerna genomfördes sammansattes ett frågeschema, se bilaga 1. Frågeschemat var omfattande och innehöll frågor om ledarskap, coaching, problemlösning, tillit, målpåverkan samt vinjettfrågor. Vinjettfrågorna innehöll påhittade scenario där respondenten fick tänka sig in i situationen och besvara frågorna med hur de skulle hantera scenariot. Enligt Bryman (2012) hjälper vinjettfrågorna respondenterna att uttrycka sina åsikter och beskrivningar om sitt beteende i konkreta situationer och på så sätt kan forskarna få fram en upplevelse av hur vissa situationer och sammanhang formar beteenden. De övriga frågorna var formade så att enbart öppna svar kunde ges, eftersom mer omfattande svar önskades än ja och nej, som slutna frågor hade gett. Enligt Bryman (2012) ger öppna frågor intervjupersonen frihet att välja sina egna ord och intervjuaren kan inte påverka dess tankar i någon riktning. När de två första intervjuerna hade genomförts och transkriberats ändrades intervjuschemat. Detta för att frågeschemat var allt för omfattande och det var svårt att hålla sig till ämnet. Transkriberingen tog väldigt lång tid och materialet innehöll mycket som inte var relevant för studien. Frågeschemat kortades ner men ändrade inte inriktning, några frågeställningar ströks och en del förtydligades för att mer konkreta svar önskades, se bilaga 2 och bilaga 3.

Avgränsningar och bortfall

Intervjuerna har avgränsats inom Västra Götalands län, på grund av bekvämlighetskäl. Detta för att intervjupersonerna skulle ha tid och möjlighet att åka till respondenternas arbetsplatser. Respondenterna som valts till studien arbetar som kostchefer inom den kommunala måltidssektorn. Fem stycken kostchefer ansågs vara relevant för studien att hinna med.

Bortfall räknas som en felkälla som inte rör själva urvalsprocessen och som uppstår när intervjupersoner valts ut. Felkällan kan bero på att vissa vägrar samarbeta, inte kan nås eller av någon anledning är oförmögna att lämna information (Bryman, 2012). Vid uppsatsen början hade en intervjuperson gett sitt medgivande till att delta men var inte anträffbar när intervjuerna skulle starta. Denna person räknas som ett bortfall och en ny tänkbar respondent googlades fram. Personen som valdes istället skulle befinna sig inom Västra Götalands län på grund av att intervjuerna lätt skulle kunna ta sig till dennes arbetsplats inom angiven period.

Urval

Studien bygger på ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att forskarna känner till eller har kontakter med de personer som är intressanta för studien (Bryman, 2012). Samtliga fem respondenter arbetar som kostchefer inom den offentliga måltidsservicen. De är utbildade till kostekonomier eller har likvärdig utbildning. En av intervjuerna hade under tidigare verksamhetsförlagd utbildning (VFU) kommit i kontakt med tre utav fem respondenter och fått ett godkännande av att de skulle delta i studien. Bryman (2012) menar att ett bekvämlighetsurval är personer som finns tillgängliga för forskaren. En nackdel med bekvämlighetsurval är att resultatet inte går att generalisera eftersom det inte framkommer vilken population stickprov är representativt för, denna studie innefattar stickprovet samtliga kostchefer i Sverige. Det betyder dock inte att det aldrig skall användas. En situation där bekvämlighetsurval går att använda är när tillfällighet ges att samla in data från ett urval som

inte bör missas av respondenter. Två av respondenterna skilde sig ifrån bekvämlighetsurvalet på så sätt att inga kontaktuppgifter var kända eller personen ifråga för intervjuerna. För att få fram kontaktuppgifter från en respondent skrevs orden "Kostchef, Västra Götaland län" in på sökmotorn google. På grund av bortfall av en respondent som tidigare gett sitt medgivande till att bli intervjuad men som inte gick att få tag på när intervjuerna skulle startas, fick även en till respondents kontaktuppgifter tas fram med hjälp av google. Även denna gång skrevs orden "Kostchef, Västra Götaland län" in på sökmotorn google. Dessa två respondenter blir ett målstyrt urval enligt Bryman (2012), vilket betyder att respondenten valdes ut efter hänvisning till forskningsfrågorna som utformats.

När samtliga fem respondenter gett sitt medgivande till att delta i studien var urvalet klart och samtliga respondenter kontaktades via e-post eller telefon för att bestämma tid och plats som intervjuerna skulle ske på. I samband med detta skickades det ut ett informationsbrev (se bilaga 1) via e-post angående studiens syfte, hur intervjun skulle gå tillväga samt hur deras uppgifter behandlas i studien. Antalet respondenter valdes på grund av att det ansågs vara ett hanterligt antal intervjuer att hinna med under uppsatsperioden.

Genomförandet av intervjuer

Varje intervju skedde med en respondent åt gången och utfördes på respondentens arbetsplats för att det skulle vara så bekvämt och smidigt som möjligt för respondenten men också för att skapa trygghet hos personen. Det fanns även ett intresse hos intervjuerna att se respondenternas arbetsplatser och på så sätt skapa en större bild av personen.

Intervjuerna var planerade att ske vecka 14 och 15 och respondenterna fick bestämma när intervjuerna skulle ske under denna period. Fyra av de fem intervjuerna genomfördes av båda författarna, medan en intervju genomfördes av en.

Innan intervjuerna startades förklarades syftet med studien samt kort om vilka intervjuerna var och innan intervjuerna startades ställdes frågan om det var okej att spela in intervjun, vilket inte var något problem hos respondenterna. Båda forskarna ansvarade för att spela in och ställa frågor under intervjun. Under intervjuns gång följdes det framtagna frågeschemat, men frågorna ställdes inte alltid i den framtagna följd och ibland ställdes även följdfrågor. Det gjordes minnesanteckningar under intervjuns gång för att öka studiens reliabilitet. Genomsnittslängden för en intervju var 25-70 minuter och den beräknade tiden för en intervju var en timme. De två första intervjuerna tog cirka en och en halv timme men efter att frågeschemat kortats ner blev genomsnittet cirka 35 minuter.

Bearbetning

När varje intervju genomförts transkriberades den inspelade datan direkt för att ingen viktig information skulle glömmas bort. Totalt blev det sammanlagt 49 utskrivna A4 sidor.

Enligt Bryman (2012) tar en timmas intervju cirka fem till sex timmar att skriva ut, vilket gör jobbet väldigt tidskrävande och därför delades transkriberingen av intervjuerna upp mellan intervjuerna. Det resulterade i att en person fick transkribera två av intervjuer och den andra tre intervjuer. I och med att intervjuschemat ändrats under studiens gång, gav de två första

intervjuerna ett större antal utskrivna sidor än de tre sista. I de två första transkriberingarna skrev författarna även ner pauser och betoningar och det framkom att det inte var av betydelse för studien därför valdes det bort i de tre sista intervjuerna. Enligt Bryman (2012) är ofta kvalitativa forskare intresserade av både hur och vad respondenten säger och då detta ska ingå i analysen är det viktigt att transkribera ordagrant med pauser, betoningar med mera. Trots detta togs ett beslut om att inte ta med detta i de tre sista transkriberingarna.

Efter att varje intervju transkriberats lästes materialet samt minnesanteckningar igenom för att skapa en bild av respondenterna och till sist lyssnades intervjuerna igenom av båda intervjuerna. Detta gjordes för att ingen viktig information skulle ha missats eller tolkats fel. Vid en transkribering är det lätt hänt att något missas eller misstolkas om inte intervjuaren är tillräckligt uppmärksam på vad som sägs. När transkriberingen var klar ströks det viktigast under med understrykningsfärger för att det lätt skulle gå att hitta samt varje respondent och intervjuare markerades med olika färger. Intervjuutskriften kodades i kanterna för att inte blanda ihop intervjuerna.

Dataanalys

Vid analys av materialet används en kvalitativ innehållsanalys vilket är en av de vanligaste analyserna vid kvalitativ studie (Bryman, 2012). Det innebär att söka efter bakomliggande teman i det material som samlats in. I denna studie har meningsbärande citat plockats ut. Med meningsbärande citat menas att kärnan plockas ut ur valda citat för att till slut kunna bryta ned de till teman. Citaten kondenserades till kortare meningsbärande meningar och utifrån de plockades teman fram som använts vid presentationen av resultatet. Intervjuerna lästes igenom igen för att kunna koppla citat som framkommit till de olika teman som framkommit. *Tabell 1* introducerar utförandet av analysen från intervjuerna och i schemat skildras utvalda meningsbärande citat, kondenserade meningar och de teman som framkommit, detta för att förklara innehållsanalysens tillvägagångssätt.

Tabell 1. Schema över teman som framkom ur intervjuerna.

Meningsbärande citat	Kondenserad Meningsbärande	Teman
Jag tänker på det vi pratade på förut att alla är inte redo för det här coachande ledarskapet. Å, det vet ju jag som chef vilka som inte är redo och där har ju jag en annan form av ledarskap, det blir ju kanske mer stöttande och rådgivande och mer in i detalj. (K4)	Coachande ledarskap inte för alla, blir då mer stöttande och rådgivande	Stöttande och rådgivande ledarskap
//...//det är jätte viktigt att man får feedback. (K5)	Ge medarbetare feedback	Feedback

Alltså man oftast ser man inte möjligheterna man är så van man låser sig så här har vi gjort hela tiden å då är det svårt att tänka om och då får man sätta sig ner och titta och se vad är det som är problemet. Å, det är dom som kan detta jobbet och det är dom som skulle kunna tänka, men man behöver hjälp för man låser sig. (K1)	Man ser inte möjligheterna	Problemlösning
Någon som lyssnar, någon som jag kan vara "JAG" med. (K1)	Bli lyssnad på, vara mig själv	Lyssna

Teman som framtagits i analysen kommer att presenteras under rubriker i resultatet.

Etiska principer

I studien har hänsyn tagits till de fyra etiska principerna som Humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, HSFR, vilka är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Nedan kommer en beskrivning om varje krav samt hur de har använts i denna studie. Information nedan kommer att kunna kopplas till bilaga 1, Informationsbrev, som skickades ut under studiens början till deltagarna i studien via e-post. I det brevet fick respondenterna läsa om studiens tillvägagångssätt och hur deras personuppgifter skulle behandlas. Informationskravet innebär att informera deltagaren om vad som ska ske samt vilka villkor som gäller för deltagande i studien (Vetenskapsrådet, 1991). Vid samtyckeskravet var det upp till varje respondent om de ville delta i studien, då de hade möjlighet att tacka nej att delta vid urvalsprocessen samt under studiens gång. Konfidentialitetskravet består av att personer som deltar i studie ska vara under sekretess samt deras personuppgifter. Dessa ska behandlas så att obehöriga inte får tillträde till de (Vetenskapsrådet, 1991). Deltagarna informerades även via informationsbrevet om att kontaktuppgifterna kommer vara sekretessbelagda under studiens gång och respondenterna kommer att benämnas med kodord. När det gäller nyttjandekravet så ska personuppgifter som samlats in för studiens syfte samt uppgifter inför studiens gång, inte användas i annat bruk än i nuvarande studie (Vetenskapsrådet, 1991).

Resultat

Resultatet inleds med att respondenternas ansvarsområden presenteras i *Tabell 2* för att ge läsaren en övergripande bild utav respondenterna. Teman som framtoqs i innehållsanalysen, se *Tabell 1* presenteras under framtagna rubriker. Citat presenteras för att öka trovärdighet och äkthet i resultatet.

Tabell 2. De olika kostchefernas utbildningar och ansvarsområden.

	KOSTCHEF 1 (K1)	KOSTCHEF 2 (K2)	KOSTCHEF 3 (K3)	KOSTCHEF 4 (K4)	KOSTCHEF 5 (K5)
UTBILDNING	Ekonomi föreståndare utbildning vid seminariet för huslig utbildning i Göteborg	Ekonomi Föreståndare utbildning vid seminariet för huslig utbildning i Göteborg	Kostekonom	Kostekonom	Kostekonom
ANSVARSENHETER	Förskola Skola	Förskola Skola	Förskola Skola Äldreomsorg	Förskola Skola Äldreomsorg	Förskola Skola
KÖK (TILLAGNING & MOTTAGNING)	1 st	17 st	24 st	3 st	7 st
ANTAL MEDARBETARE	15 st	36 st	65 st	28 st	16 st
ANSVARS- OMRÅDE	personal, budget, planering	personal, budget, planering	personal, budget, planering	personal, budget, planering	personal, budget, planering

Samtliga respondenter arbetar som kostchefer vid den offentliga måltidsservicen, en har valt att kalla sig för enhetschef men i denna studie kallas respondenterna för kostchefer. Alla är utbildade kostekonomer eller har likvärdig utbildning som ekonomi-föreståndarutbildning. Innan utbildningen bytte namn till kostekonomprogrammet och blev treårig hade utbildningen som namn ekonomi-föreståndarutbildning vid seminariet för huslig utbildning i Göteborg och var två-årig.

Ja mina kära vänner jag har ju den gamla stammens ekonomi-föreståndarutbildning.
(K1)

Inom den offentliga måltidsservicen ansvarar kostchefen för skola, förskola och/eller äldreomsorgens måltider. Hur många kök som ingår i ansvarsområdet beror på upptagningsområdets storlek samt hur kommunen valt att dela upp områdena. Tre utav fem kostchefer ansvarar enbart för förskola och skola, medan två kostchefers ansvarsområden

även innefattar äldreomsorgen. I en större kommun är ansvarsområdena uppdelade efter stadsdelar. Antalet medarbetare som kostchefen ansvarar för beror på antalet enheter samt hur många portioner mat som tillagas och distribueras ut. Respondenterna ansvarar för mellan 15-65 medarbetare. Antalet medarbetare kom till betydelse när det gäller att skapa kontakter och coacha medarbetarna. Förutom personalansvar är kostchefens ansvarsområden budget, matsedelsplanering, lokalansvar och upphandlingar. Detta innebär att det blir mycket möten med upphandlare, fastighetsskötare, medarbetare med mera.

Att delegera ut arbetsuppgifter

Att delegera arbetsuppgift till sina medarbetare har inte varit så lätt för vissa kostchefer, då det har varit svårt att släppa taget och lämna ansvaret till medarbetare. Det visar sig att en av respondenterna har jobbat väldigt aktivt med att delegera ut arbete, då medarbetarna var vana vid att den förra chefen kom och låste upp kylarna på morgonen. Detta görs inte längre eftersom respondenten delegerat ut dessa uppgifter till sina medarbetare.

Jag har jobbat väldigt medvetet med organisation om att, att de ska få mer och mer ansvar och idag är det ju så att jag tycker att i alla nivåer i organisationen så vet man vad som förväntas av en och vad man får lov att göra. och det har också minskat deras chefsberoende så att man är inte efterfrågad alls på det sättet. (K3)

Genom att delegera ut arbetsuppgifter har det framkommit i studien att respondenterna ser sina grupper växa och blir mer och mer självständiga. De uppmanar medarbetarna att ta eget ansvar och känna att de är viktiga för organisationen. Följande kostchef var med ifrån start när delegationsordningen kom och har succesivt sett gruppen växa efter att den infördes.

Då kom den här delegationsordningen där man skulle dela ut arbetsuppgifter för att lyfta övrig personal, för att alla ska kunna ta del av att känna ansvar och genom att jag har en viktig roll i detta //...// vilken underbar känsla det är att delegera när man ser att det, det händer någonting såhär i gruppen. (K1)

Det gäller att ha en gott samarbete med medarbetarna för att kunna följa med i vad som händer i organisationen efter att arbetsuppgifterna delegerats ut. Följande respondent vill ha koll på vad som händer och sker, då är det viktigt med en god kommunikation.

Man ska få individen så självständig som möjligt men samtidigt vill man ha ett hållande, så jag vill ju ha information om vad som händer där ute. (K5)

Det är angeläget att som kostchef kunna känna av medarbetarna för att veta hur mycket arbetsuppgifter som kan föras över på en medarbetare.

Stöttande och rådgivande ledarskap

Att arbeta som kostchef innebär att ha personkännedom om personer, då det framkommit att ett coachande ledarskap inte passar alla medarbetare och det gäller att känna av vilka personer det passar. Med hjälp av att ha en annan ledarskapsstil till dessa medarbetare når respondenten fram till dessa medarbetare. I en intervju nämns det följande om medarbetare som inte är redo för ett coachande ledarskap:

Alla är inte redo för det här coachande ledarskapet å, det vet ju jag som chef vilka som inte är redo. Å där har ju jag en annan form av ledarskap, det blir ju kanske mer stöttande och rådgivande å, mer in i detalj. (K4)

I och med att respondenterna känner sina medarbetare, så har de en kunskap om hur personerna fungerar och hur kommunikationen ska ske. Alla medarbetare är olika individer som är villiga att gå olika långt beroende på hur mycket de vill utvecklas. En av respondenterna har valt att succesivt delegera ut ansvar till sina medarbetare, för att skapa en relation som kan byggas vidare på och få medarbetarna att växa stegvis.

Utveckling är något vi hela tiden måste hålla på med och där måste vi pusha, och där är människor olika hur villig man är och hur mycket man orkar med //...// man får ju känna av från person till person, om, när man är mogen för att ta emot, klarar man av att lägga av allt på personen på direkten eller kan man ge delområden till en början med. (K3)

Det är viktigt att vara förstående som chef och att vara medveten om att alla medarbetare inte klarar av ett ledarskap som är coachande. Det gäller då som kostchef att vara stöttande och pusha dessa personer i sina arbetsuppgifter. Två av respondenterna sa följande:

Sen får man ha lite personkännedom för vissa behöver pushning än andra det är lättare att vara ledare om man känner sina medarbetare. (K4)

För mig är det att jag finns med här för att stötta medarbetarna jag vill gärna att de tar eget ansvar men de skall hela tiden känna att jag finns där om dom behöver mig å även pusha på dom och stötta dom. (K3)

Kommunikation mellan kostchef och medarbetare

Ett tema som analyserats fram ur intervjuerna är "lyssna". Som chef är det viktigt att lyssna till medarbetarna och att samtalet är centralt. Samtliga respondenter nämnde att det är viktigt att ta sig tid för att samtala, lyssna och göra avstämning med medarbetare. Huruvida samtalet ser ut mellan respondenterna och medarbetarna i köken och hur ofta de ägde rum skiljde sig något emellan dem beroende på de geografiska platserna för respondenternas kontor och kökens placeringar. De respondenter som har sitt kontor i anslutning till ett kök har också en nära kontakt med medarbetarna och samtal emellan dem kan ske dagligen. Kommunikationen med medarbetarna vars kök låg längre bort skedde inte lika spontant och ofta. Dessa samtal sker oftare per telefon än öga för öga. Det framkommer även att e-post -och telefonkontakt upplevs som bra när inte tiden finns för samtal öga för öga, vilket sker ofta. Ett citat som nämndes under en av intervjuerna om samtal var:

Det handlar om att ta sig tid, //...// om att lyssna, det é ju dom som gör det dagliga arbetet dom é ju jätte viktiga. (K4)

Samtalen sker på olika sätt och kan vara spontana men också inbokade. Samtliga respondenter använder sig utav samtliga samtalsmetoder och hade samma synsätt vad det gäller samtal. Medarbetarna besöker respondenterna för att samtala, men respondenterna besöker även

medarbetarna spontant för att ta sig tid och få inblick i verksamheten. En av cheferna nämnde att ledarrollen ändrar sig något vid samtal beroende på vilken medarbetare man pratar med.

Jag kan vara fruktansvärd rak med vissa personer, jag kan säga nästan vad som helst till en viss grupp. //...// ett fåtal då som är lite osäkra i sin yrkesroll då och som inte är vana att ta ansvar. Där blir, är jag lite försiktigare //...// man har inte samma chefsroll till alla. Å, skulle man ha det skulle det ju inte fungera. (K5)

Från intervjuerna framkommer det att respondenterna tycker det är viktigt att besöka medarbetarna på arbetsplatsen och se deras vardag, men att det är en utmaning med en stor personalstyrka. Vid stor personalstyrka är det viktigt att systematiskt besöka enheterna och visa en öppenhet för att kunna ha en god kommunikation och vara en stöttande chef.

//...// att jag ser deras vardag, deras arbetsplats, ser deras positiva och negativa arbetsmiljö och sen så att man kan genom sitt sätt att förmedla, //...// visar på en öppenhet, jag vill att du hör av dig så fort det är någonting oavsett vad det än gäller. (K3)

Det visar på ett engagemang från cheferna och visar att de bryr sig om sina medarbetare.

Feedback och problemlösning

Som kostchef gäller det att kunna säga till sina medarbetare när de gjort något positivt eller negativt, att inte vara rädd för att tycka till. Det är viktigt att medarbetarna får reda på vad som går bra eller dåligt för de ska kunna utveckla sig, detta görs lättast genom att dela ut feedback till sina medarbetare.

//...// det är jätteviktigt att man får feedback. (K5)

Det visar sig att feedback inte alltid är så lätt att ge, eftersom fyra av fem kostchefer har flera enheter och det är svårt att finnas på plats. I studien framkommer det att feedbacken ska vara aktuell och ges så fort som möjligt vare sig den är positiv eller negativ. Följande respondenter tycker att de kan bli bättre på att dela ut feedback till sina medarbetare inom organisationen.

Ja, generellt är man väl inte tillräckligt bra på det, egentligen. Ja men att jag försöker att ge feedback när det är relevant och det ska inte vara krystat. (K3)

Det säger jag muntligt till dom så fort som möjligt, sen kan man ju alltid bli bättre på det, men det är mycket att man säger det muntligt även små grejor då. (K4)

När det gäller att dela ut positiv feedback ger respondenterna gärna den inför medarbetarna så att andra kan höra hur bra medarbetaren arbetat.

Och att man säger det inför den stora gruppen, och självklart en klapp på axeln, fan vilken bra vecka vi har haft nu och ha en skön helg. (K5)

När det gäller utdelning av negativ feedback framkommer det tydligt att det endast ges enskilt till medarbetarna. I och med utdelning av feedback som är negativ kan kostcheferna ställa

följdfrågor och ta reda på mer ingående, varför medarbetaren gjorde som den gjorde och hur det kan lösas för att slippa upprepning. Följande respondenter exemplifierar hur de går tillväga när de delar ut feedback som är negativ:

//...// å fråga, du det här du gjorde var inte så bra, hur tänkte du då egentligen? Och det behöver inte var att den personen gjorde något fel för man medvetet gör det, det kan vara att man inte reflekterade, men det blev inte så bra, å då kan man ställa frågan, hur tänkte du här? (K4)

Beror det på vad det är och hur grovt det är. Vad som behöver göras, det kan ju behöva, är det någon mindre sak så kan man bara gå undan och säga, tänk på det tills nästa gång eller det där blev inte riktigt bra. (K3)

Men är det någon som är allvarligt måste man ta upp det jätte konkret och säga det där och det där hände och det blev inte bra, hur ska vi tänka nästa gång, hur ska vi lösa detta? (K5)

Vad är det som är problemet. Alltså, man, oftast ser man inte möjligheterna man är så van, man låser sig så här har vi gjort hela tiden och då är det svårt att tänka om och då får man sätta sig ner och titta och se vad är det som är problemet. Å, det är dom som kan detta jobbet och det är dom som skulle kunna tänka, men man behöver hjälp för man låser sig. (K2)

Hur tänkte du nu? (K2)

Det är inte enbart att ge kritik utan att tillsammans med medarbetaren försöker reda ut vad det var som hände och hur personen tänkte, så att medarbetaren får en chans att kunna förklara sig. Utifrån det lägger kostcheferna fram olika lösningar på problemet som hjälper medarbetaren att tänka om och tänka nytt. Att få in ett nytänkande inom organisationen är viktigt för att personen ska kunna utvecklas. Det är viktigt att medarbetaren och kostchefen går vidare efter den negativa feedback som getts, vilket en respondent nämner:

Den feedbacken måste man ge på ett sätt, så sätt, så att man kommer vidare. (K5)

Att vända det negativa till något positivt och visa medarbetaren att det är okej att misslyckas. Det är bättre att medarbetarna misslyckas än att det inte försöker alls, det gör att respondenterna ser arbetsviljan hos dem.

Diskussion

I detta kapitel förs en diskussion om studiens metod och resultat. Fördelar och nackdelar med kvalitativ metod samt intervjuer vägs upp och vad som hade kunnat göras annorlunda i studien. De två framtagna frågeställningarna besvaras i resultatdiskussionen och de mest betydelsefulla delarna av resultatet diskuteras och kopplas samman med litteratur och teorier.

Metoddiskussion

Syftet med studien är att ta reda på kostchefers uppfattning om en coachande ledarskapsroll inom måltidsservice. Eftersom intresset låg vid att ta reda på hur kostchefer uppfattar coaching i ledarskapsrollen samt hur de använder sig av coaching vid problemlösning valdes kvalitativa intervjuer som metod. Detta för att skapa en bredare bild av respondenterna och få en uppfattning om hur deras föreställningsvärld ser ut (Trost, 2010). Att använda semistrukturerade intervjuer var en självklarhet, då det under intervjuernas gång framkom information som var intressanta för studien. Coaching är idag ett område som uppmärksammas mer och mer den sista tiden och på dessa grunder är det av intresse att sätta det i relation till kostchefers roll i måltidsservice. På dessa grunder har valet lagts på induktiv teori för att samla ihop information som finns i verksamheterna, för att sedan omsätta den till teori i uppsatsen. Eftersom ett fåtal respondenter har intervjuats är det svårt att generalisera resultatet. Men värdet i studien är att skapa en bild av verkligheten i offentlig måltidsservice. Respondenterna har visserligen varit ett fåtal men samtidigt har de ansvar för flera medarbetare och stor erfarenhet utav ledarskap.

Det framtagna frågeschemat hade kunnat utvecklas mer genom en pilotstudie. Detta märktes efter att de två första intervjuerna genomförts, då dessa blev omfattande. Efter dessa två första intervjuer strukturerades frågeschemat om. Vid utförandet av frågeschemat ställdes enbart öppna semistrukturerande frågor, det gav respondenterna frihet att uttrycka sig och förhindra enbart ja eller nej som svar. Öppna frågor är bra alternativ vid intervjuer då det framkom information av intresse för studien. Utifrån dessa frågor kan intervjuerna skapa sig en helhetsbild av hur kostchefer fungerar i vardagliga situationer. Detta var ett bra val för att få en större inblick i hur respondenterna hanterar situationer och det visade sig att de hade liknande sätt att lösa problem på.

En fördel med semistrukturerade intervjuer är flexibiliteten mellan olika frågeställningarna på frågeschemat utefter intervjuens gång. Ibland kom respondenterna in på andra ämnen och vid de tillfällena var frågeschemat en bra guide och stöd. Intervjuerna spelades in med mobiltelefonerna och det var lätt att transkribera materialet då inspelningarna var av bra kvalitet. Transkriberingen gjordes strax efter att intervjuerna genomförts för att minnet av intervjun skulle vara så frisk som möjligt.

Det som kunde gjorts annorlunda är att en pilotstudie kunde gjorts på det första frågeschemat, så att inga ändringar hade behövts göras efter de två första intervjuerna. En annan tanke var att de två första intervjuerna kunde verkat som pilotstudie, för att sedan använda de tre sista intervjuerna i analysen. Detta för att få så lika analysunderlag av alla studierna. Skulle det

gjorts hade det missats information som haft en betydelse för oss, då det skapades en helhets bild av vad alla fem kostcheferna arbetar med och coachingens betydelse i vardagen.

Att båda intervjuarna deltog under fyra intervjuer kan ha sina fördelar och nackdelar, för respondenten kan det innebära att personen känner sig underlägsen då intervjuarna är två mot en. Detta försöktes vägas upp genom att utföra intervjun på respondenternas arbetsplats för att de skulle känna sig bekväma i intervjusituationen. Fördelar med att båda intervjuarna deltog är att informationen kan tolkas på olika sätt och det skapar olika bilder som är till hjälp vid analysen av studien.

Då intresset ligger vid att ta reda på hur kostchefer genom sin ledarskapsroll coachar medarbetare inom Måltidsservice var det en självklarhet att använda ett bekvämlighetsurval med personer som jobbar inom måltidsservice. Vissa av respondenturvalet var klart innan studien påbörjats, eftersom en av intervjuarna gjorde sin VFU på en kostorganisation, där flera kostchefer kom i kontakt med.

Vid analys av insamlad data har respondenternas svar varit svåra att tolka ibland, då en del av respondenterna pratat mycket runt omkring ämnet. Vissa frågeställningar har även gått in i varandra och det har vid analysen varit svårt att separera svaren då ett svar kunnat delas in i flera teman som valts ut. Att använda sig av en innehållsanalys var krångligt till en början men sen när tillvägagångssättet förstods blev det lätt att få fram teman från de meningsbärande meningar som är relevanta för studiens syfte.

Resultatdiskussion

Syftet med studien är att ta reda på kostchefers uppfattning om en coachande ledarskapsroll inom måltidsservice. Vid analysen av den första frågeställningen; Hur kostchefer uppfattar coaching i ledarskapsrollen framkom det verb från intervjuerna, som lyssna, pusha, eget ansvar, självständighet, få människor att växa samt finnas där för medarbetarna. Samtliga kostchefer tyckte det var viktigt att finnas där för medarbetarna och stötta dem i det dagliga arbetet, men poängterade vikten av att inte ge ut svaren direkt. Kostcheferna menar att medarbetarna behöver söka upp svaren själva och på så sätt växa genom eget ansvar.

Coachingteorin beskriver att det är viktigt med kunskap om hur människor tänker och fungerar psykiskt, för att samarbetet skall fungera på ett bra sätt. Faktorer som motiverar människor enligt Crane citerad i Berg (2012) är tillfredsställelse som känns verklig genom att fokuspersonen får utföra arbetet själv samt får utveckla ett ägarförhållande till verksamheten som är känslomässigt, detta skapas när de anställda har möjlighet att använda sin kreativitet. Detta finns hos alla människor, men det rätta förutsättningarna måste finnas för att de ska kunna användas. Det är viktigt att känna tillhörighet och få möjlighet att bidra och förstå uppsatta mål som är meningsfulla, för både organisationen och individen. Detta nämner även Wolk (1991) som en viktig del i ledarskapet och hon nämner även att som medarbetare behöver man veta att man har betydelse för företaget och de andra medarbetarna, för att få känslan av att vara uppskattad i organisationen. Chefer ska ge riktlinjer till sina medarbetare istället för att säga på vilket sätt en sak ska utföras på, då är det viktigt att de ger stöd och

uppmuntrar de anställda att uppnå sina mål genom en ärlig kommunikation. Studien visar att samtliga fem respondenter gör detta. Även Johansson, Miller & Hamrin (2013) nämner att det är en viktig del i ledarskapet att låta medarbetarna vara delaktiga i processer som rör organisationen för att stärka deras engagemang.

En innehållsanalys har gjorts om coachingteorin utifrån Crane citerade i Berg (2012), om vilka faktorer som motiverar människan. Utifrån dessa har meningsbärande meningarna tagits ut som sedan kondenserat för att få fram teman som jämförs i *Tabell 3*. För att förtydliga likheter och olikheter mellan coachingteorin, vår analys och vad respondenterna själva har svarat på intervjufrågan; vad är coaching för dig? visas olika teman som framkommit i *Tabell 3*, resultatanalys. Av tabellen går det att se klara likheter dem emellan, vissa teman stämmer helt överens och samma ord har till och med använts.

Tabell 3. Resultatanalys visar en överskådlig bild över framkomna teman.

Coachingteori	Vår analys	Respondenternas ord
Självständighet	Eget ansvar	Eget ansvar
Kreativitet	Rådgivande	Självständighet
Riktlinjer	Feedback	Lyssna
Stödja	Stötta	Finnas där
Uppmuntra	Nytänkande	Pusha
Mål	Problemlösning	Få människor att växa
Kommunikation	Lyssna	

Kostchefers uppfattning om coaching i ledarskapet

Coaching för respondenterna är att lyssna till medarbetarna vilket också är centralt i coaching, där coachen aktivt lyssnar till fokuspersonen och ställer kraftfulla frågor (Gjerde, 2012). Respondenterna tycker det är viktigt att ha god kommunikation med medarbetarna och det är viktigt att ta sig tid för samtal. Det framkommer att det inte alltid finns tid för samtal, men det är något alla respondenter arbetar med. Det kan ju vara beroende på antalet medarbetare man har, ju färre medarbetare desto lättare blir det att skapa relationer och hinna med att besöka de olika köken och samtala med dem personligen. Samtalen ser olika ut beroende på hur geografiskt nära respondenterna har till medarbetarna, andra faktorer som spelar in är hur brådskande samtalet är. En av respondenterna har sitt kontor relativt långt ifrån medarbetarna i ett kök och kontakten sker ofta via e-post samt sms mellan dem när tid för besök inte finns. Huruvida denna samtalsteknik passar in på ett coachande ledarskap kan diskuteras, andra sida kan detta leda till att dessa medarbetare är mer självständiga och tar mer ansvar än de som har sin arbetsplats i anslutning till sin chef. En god kommunikation hänger samman med goda relationer och även Lafrenière et al. (2011) betonar vikten av relationen mellan coach och idrottare.

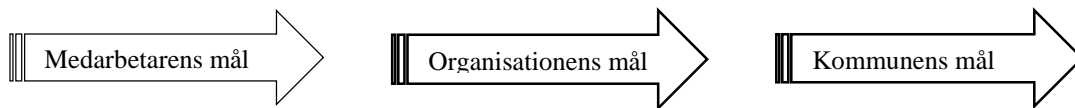
Enligt coachingteorin är det viktigt att ledarna ger stöd och uppmuntrar de anställda till att uppnå sina mål genom en ärlig kommunikation (Berg, 2012). Samtidigt menar Wolk (1991) att ett framgångsrikt ledarskap bygger på en uppriktig och effektiv kommunikation gentemot

medarbetarna. Utifrån intervjuerna framkommer det att eget ansvar, självständighet, finnas där för medarbetarna, få människor att växa och att pusha är viktiga delar i ett coachande ledarskap enligt kostcheferna.

Coachingmetoden bygger på optimistisk människosyn som menar att människor har en medfödd önskan om att utvecklas om förhållanden är rätta. I praktiken om fysiska och psykiska förhållanden är goda i arbetsmiljön vill medarbetarna utvecklas och ta eget ansvar. Enligt Berg (2012) bör coachen tänka igenom sin människosyn. Normalt lägger coachen grunden till en mycket positiv människosyn där individen behandlas som den lärande människan och detta stämmer bra överens med vad coachingteorin står för. Coaching riktar sig till den friska befolkningen och inte till personer som lider av psykisk ohälsa (Gjerde, 2012). Två utav de fem respondenter poängterande att de inte är säkra på om ett coachande ledarskap passar alla medarbetarna, kanske har det med psykisk ohälsa att göra eller att de inte uppnått de olika behoven i Maslow´s motivationsteori, för att kunna ta in ett coachande ledarskap. Enligt Maslow´s behovstrappa är det femte och sista trappsteget självförverkligande, det är vid det steget coaching passar in. Har inte medarbetarna uppnått de nedre trappstegen, är kanske ett coachande ledarskap inte är lämpligt. Även Weiss (2005) poängterar vikten att se till att behoven hos anställda är tillgodosedda och menar att de basalaste behoven kan bli tillgodosedda var som helst, men behov som erkännande, trygghet, tillhörighet och självförverkligande blir tillgodosedda i organisationen. Därför är det viktigt att som ledare vara lyhörd och ha god kontakt med medarbetarna så deras behov kan bli tillgodosedda. Av analysen har det framkommit att goda relationer till medarbetarna och lyssna till dem är viktigt. Och samtliga respondenter var inte säkra på om ett coachande ledarskap passade alla. För att kunna göra den bedömningen anses relationen mellan respondenterna och medarbetarna var god. Kanske är respondenterna medvetna om att organisationen behöver medarbetarna och medarbetarna den (Vinnova, 2008). Även i en artikel skriven av Hays (2012) beskrivs att ledarskap bara är en utav tre roller och de andra två är chef och coach. Slutsats ifrån respondenterna erfarenheter går det att konstatera att detta stämmer. Respondenterna är ledare, chef behöver de vara ibland då beslut behövs fattas och ett coachande ledarskap anser sig de ha.

Det visar sig att medarbetarnas privatliv avspeglas i arbetslivet på gott och ont, därför är det svårt som chef att inte ge råd och hjälp angående frågor som inte är arbetsrelaterade. Problem som kan påverka arbetet är skilsmässa, missbrukarproblem, kriser, psykisk ohälsa med mera. I dessa fall behövs en annan sorts hjälp, som kan vägleda personen och ge råd, det är just det coaching inte är, att vägleda och ge råd (Berg, 2012). Coaching bygger på goda förhållanden mellan coachen och fokusperson och på så sätt skapas tillit. I studien är det goda förhållanden mellan kostchefen och medarbetaren och genom dessa förhållanden upptäcker kostchefen huruvida ledarskapet är coachande eller mer ledande med klara och tydliga direktiv. En gemensam nämnare för vad respondenterna och teorierna säger är målförverkligande. Enligt Åberg (2009) skapas det nya behov efter att en nivå uppnåtts i Maslow´s motivationstrappa, som att utvecklas och komma vidare. Så när tillfredsställelse uppnåtts på en nivå och går vidare till nästa, så kommer den inte att fungera som en drivkraft längre utan nya mål och behov sätts upp som driver framåt och utvecklar individen. Coaching är målfokuserat och

genom mål växer människan och utvecklas. En utav respondenterna uttryckte att ett coachande ledarskap är bland annat att få människor till att växa. Så på vilket sätt växer medarbetaren i måltidservice och vilka mål är det som skall uppnås, är det de personliga, organisationens eller kommunens uppsatta mål? Analyseras detta skulle vi kunna säga att medarbetarens mål är mer på personlig nivå och de skulle kunna handla om att lära sig nya recept. Organisationens mål kan vara att måltiderna som produceras är goda och näringsriktiga, kommunens mål kan vara att uppnå 100 procent ekologiskt kött år 2014.



Figur 2: Målens riktning

Genom att uppnå mål utvecklas både medarbetaren, organisationen och kommunen. När dessa mål är uppnådda behövs det nya för att samtliga partner skall utvecklas. Ett företag eller en grupp kan utvecklas utefter Maslow´s behovstrappa likväl som medarbetaren, medarbetarna uppmuntras då till att samarbeta. På detta sätt kan individens mål förenas med organisationens, medarbetarna integreras för att skapa den ideala arbetssituationen och för människan ska bli en bättre människa (Eriksson-Zetterqvist, Kalling & Styhre 2012). Detta kan kopplas samman med Harper (2012) som menar att när måluppfyllelsen ökar på arbetsplatsen stiger välbefinnandet inom organisation och det blir gynnsamma arbetsförhållanden i organisationen. Utifrån Maslow´s behovsteori bygger människan upp sina behov på trygghet och social tillvaro och enligt Berg (2012) kan detta uppnås med hjälp av ett coachande ledarskap, där fokus ligger på att se människan och uppmuntra till att skapa en dialog och delaktighet inom organisationen. En utav respondenterna uttrycker även att en organisation som inte vill utvecklas självdör, därför är det viktigt att som kostchef uppmuntra medarbetarna till utveckling inom organisationen.

Respondenterna uttrycker även vikten av att inte ge ut för mycket information utan att det är viktigt att medarbetarna finner svaren själva. Kan medarbetarna finna svaren själva och klara av uppgifter på egen hand ökar självkänslan och de blir mer självständiga och enligt Harper (2012) ökar coaching måluppfyllelsen samt välbefinnandet inom organisationen.

Kostchefers användning av coaching vid problemlösning

Enligt coachingteorin och vad litteraturen säger är samtalen centrala i coaching och består utav kraftfulla frågor. En kraftfull fråga inleds med vad, hur, när som exempel. Kraftfulla frågor kan vara bra att använda sig vid problemlösning om inte problemet är utav större karaktär, det vill säga innebär våld och hot med mera. Kostchefen kan då ställa en kraftfull fråga vid situationen när något gått snett, som exempelvis; Hur tänkte du nu? Medarbetaren får då chans att reflektera över sina handlingar och finna svaret själv. Två av respondenterna uttrycker under intervjun att sådana frågor ställdes.

Samtliga respondenter tycker inte om att ställa medarbetaren till svars inför hela arbetsgruppen om något gått fel utan talade med den berörda medarbetaren i enrum. Enligt

Berg (2012) och Gjerde (2012) fokuserar coaching på det friska istället för på fel och brister och ur analysen framkom det även att det är okej att misslyckas, för att lyckas eller göra något bra krävs det ibland flera försök. En respondent nämner att det är bättre att misslyckas än att inte försöka alls och genom att försöka, visar personen att man är intresserad och att viljan finns. Medarbetaren utvecklas genom handling och egna erfarenheter. Coaching fokuserar på nutid och framtid och vid problemlösning gäller det att inte hänga kvar vid det gamla utan blicka framåt. Det bästa är att lära av misstagen och lösa problem genom detta. Johansson, Miller & Hamrin (2013) poängterar att utbilda medarbetarna till att kunna lyckas i organisationen är viktigt, att de får de färdigheter som krävs för att utföra arbetsuppgifterna. En del av detta kan vara att testa sig fram och finna svar med hjälp av medarbetare. En respondent uttryckte att det är viktigt att underlätta för medarbetarna och finnas där för dem. Detta kan tolkas som ledaren skall underlätta arbetet för medarbetaren men Johansson, Miller & Hamrin (2013) menar att underlätta för medarbetarna kan göras genom utbildning och feedback. Får medarbetarna tillräckligt med kunskap kan de utföra arbetsuppgifterna på ett lyckat sätt och genom feedback kan de ta lärdom.

Enligt Berg (2012) är coaching inte att vägleda, ge råd, manipulera, leda, styra, kontrollera, vara snäll eller lösa problem för någon annan. I analysen framkom verbet vägleda vilket inte går att sammankoppla med coaching och problemlösning. Kostchefen skall alltså inte vara rådgivande om denne har ett coachande förhållningsätt. I praktiken kanske det är tvunget för kostchefen att vara rådgivande då denne trots allt är chef. Det var något som samtliga respondenter kommenterade på ett eller annat sätt att ibland måste det märkas vem som är chef. Enligt respondenterna är det något som även märktes ibland och det kommenterades ”chefen är alltid chefen”. Så ge konstruktiv och icke hotfull feedback. Uppmana till handling. Uppmuntra till kreativitet och lita på sig själv.

Slutsats och implikationer

Gemensamt för de fem respondenterna är att de ansåg sig ha ett coachande ledarskap, kanske inte till 100 procent men till viss del. Ett coachande ledarskap innebär enligt analysen att stötta, delegera arbetsuppgifter, ge ut feedback, nytänkande, problemlösning, ge medarbetarna eget ansvar, finnas där för dem, pusha, få personen att växa, lyssna och peppa.

För att lösa problem eller konflikter som kan uppstå på arbetsplatsen eller mellan medarbetarna används kraftfulla frågor som; Hur tänkte du nu? En kraftfullfråga inled med hur, när, vad, vem och är rak och kort. Medarbetaren ges då chans att fundera på vad som inträffat och reflektera över sina handlingar. Samtliga respondenter poängterade vikten av att lösa problemet eller konflikten så fort som möjligt och inte vänta med det. De nämnde även att obekväma samtal med medarbetarna bör ske i enrum och inte inför alla i gruppen.

Studien önskar uppmärksamma kostchefers ledarskap. Kostchefer ansvarar för att förskolan, skolan och äldreomsorgen serveras näringsriktiga och kvalitémässiga måltider. Deras stora ansvar och ledarskap är ännu inte uppmärksammat vetenskapligt, trots den stora betydelsen för många människor.

Det går inte att generalisera denna studie, men den kan fungera som en grund inför fortsatta studier. Förslag på fortsatta studier kan vara att ta reda på om medarbetarna uppfattar chefen som coachande, detta kan förslagsvis göras genom observationer eller fokusgrupper. Att studera arbetsklimatet inom måltidsservice där kostchefen har en coachande ledarroll kan även vara av intresse. Har en coachande ledarskapsroll en hjälpande eller stjälpande betydelse för medarbetarna? Detta är några förslag inför fortsatta studier inom området.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Aarum Andersen, J. (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Berg, M. E. (2012). *Coaching - att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2012). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Gjerde, S. (2012). *Coaching vad varför hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Gregoire, M. B., & Arendt, S. W. (2004). Perspectives in Practice Leadership: Reflections over the Past 100 Years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104(3), 395-403.
- Göteborgs universitet institutionen för kost- och idrott. (2014). *Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap*. Hämtad 2014-04-16 från <http://www.iki.gu.se/utbildning/program/kostekonom>
- Johansson, C., Miller, D. M., & Hamrin, S. (2013). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders` communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(19), 147-165.
- Harper, S. (2012). The Leader Coach: A model of Multi-Style Leadership. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 22-31.
- Hays, R. (2012). Leadership. *The clinical teacher*. 9(5), 345-347.
- Lafrenière, M-A., Jowett, S., & Vallerand, R. (2011). Passion for coaching and the quality of the coach–athlete relationship: The mediating role of coaching behaviors. *Psychology of sport and exercise*, 12(2), 144-152.
- Nigro, N. (2008). *The Everything coaching & mentoring book*. Adams media: Massachusetts.
- Nilsson, S. (2007). *Kostekonomens ledarroll i en offentlig organisation*. (Kandidatuppsats). Göteborg: Institutionen för mat, hälsa och miljö, Göteborgs Universitet. Hämtad 2014-04-15 från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/24896/1/gupea_2077_24896_1.pdf

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forsknings metodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rønning, R. (2005, april). Coaching - et ullent begrep og en risikabel praksis. *Magma*, 4. Hämtad 2014-04-18 från <http://www.magma.no/coaching-et-ullent-begrep-og-en-risikabel-praksis>

Stelter, R. (2012). Tredje generations coaching, en invitation til nytænkning og faglig udvikling. *The Danish Journal of Coaching Psychology*, 2(1), 11-25.

Sveriges kommuner och landsting. (2013). *Kostchef*. Hämtad 2014-04-11 från http://www.skl.se/vi_arbetar_med/arbetsgivarpolitik/attraktiv-arbetsgivare/sveriges-viktigaste-jobb/hitta-ditt-nya-jobb/kostchef-yrke

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (1991). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2014-04-10, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

VINNOVA. (2008). *Alternativa former för chefers ledarskap –en kunskapsöversikt om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv*. Stockholm: Vinnova.

Weiss, W. (2005). Leadership. *Supervision*. 66(10), 17-20.

Wolk, D. (1999). Leadership through communication. *Clinical Microbiology newsletter*, 21(18), 148-152.

Åberg, U. (2009). *Hur gör man motivation?- en studie i ett industriföretag - Vad en ledare skall tänka på för att motivera sin personal?* (Magisteruppsats). Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. Hämtad 2014-04-15 från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/22786/1/gupea_2077_22786_1.pdf

Informationsbrev till medverkande

Hej!

2014-03-28

Vi är två studenter som studerar till kostekonomier vid institutionen för kost- och idrottsvetenskap och som under våren skall skriva kandidatuppsats, 15 hp. Vi skickar detta brev till dig för att informera om vår uppsats, då vi hoppas att du som kostchef vill delta i vår studie.

Syfte med studien är att ta reda på hur kostcheferna med sin ledarskapsroll coachar medarbetarna.

Hur går studien till?

Vi kommer att intervjua fem kostchefer och varje intervjutillfälle kommer att vara i cirka 60 minuter. Vid din tillåtelse kommer vi att spela in intervjun samt göra anteckningar, det är bara vi som kommer att ha tillgång till materialet som sedan kommer raderas när studien är slut. Intervjuerna kommer att pågå under vecka 14-16 och intervjun kommer ske på din arbetsplats.

Sekretess och publicering av data

Det är helt frivilligt att delta och du kan när som helst avbryta ditt deltagande om så önskas. Under studiens gång kommer du att behandlas konfidentiellt likaså den verksamhet du arbetar i, det kommer endast vara vi som har tillgång till dina kontaktuppgifter. I rapporten kommer ditt namn och verksamhet inte vara synlig.

Vi är tacksamma för Din medverkan.

Vid eventuella frågor kontakta gärna oss via telefon eller mail.

Kerstin Forsebo: 073 5719523, kerstin_forsebo@hotmail.com

Stina Eriksson: 073 6735652, erikssonstina78@hotmail.com

Med vänliga hälsningar

Kerstin Forsebo och Stina Eriksson

Intervjuschema 1

Inledning

Intervjuperson:

Vad har du för utbildning?

Tidigare arbetserfarenhet?

Vad har du för anställning och arbetsuppgifter?

Vad har du för ansvarsområden?

Har du gått några kurser i personalansvar/coaching/ledarskap efter din utbildning för att utvecklas?

Verksamhet:

Beskriv den verksamhet du arbetar inom

Hur många medarbetare och kök ansvarar du för?

Organisation

Coaching fokuserar på att uppnå ett tydligt definierat mål

Hur ser verksamhetens/organisationens mål ut?

Finns målen tillgängliga för medarbetarna?

Hur arbetar ni med målen, är medarbetarna delaktiga, kan de påverka dem?

Hur uppdaterade är målen? Är dom förändringsbara?

Vem sätter upp målen? Organisationsnivå i köken

Hur synlig är medarbetaren i organisationen?

Chef

Coachen vill hjälpa till att skapa förutsättningar för individ och team skall känna sig stimulerade genom att skapa delaktighet och se till att information och kommunikation fungerar, Coachens utgångspunkt är öppenhet för medarbetarens tankar kunskap och vad de vill åstadkomma.

Delaktighet

Hur ser målbilden ut för ditt eget chefs- och ledarskap?

Hur fattas beslut? Vem fattar dom?

Hur löser du problem?

“Om en medarbetare kommer till dig och berättar om något som bekymrar denne hur bemöter och hanterar du det?”

“Om en medarbetare vill ha hjälp med att lösa ett problem på arbetsplatsen, hur hanterar du detta?”

“Om det uppstår en konflikt på arbetsplatsen mellan två personer, hur går du tillväga då?”

Hur sker delegering av arbetsuppgifter?

Hur ser dina förutsättningar för att verka som chef och ledare ut på din arbetsplats? Vilket utrymme finns det för ett coachande ledarskap tror du?

Ett viktigt kännetecken för coaching är aktivt lyssnande och kraftfulla frågor

Hur ser kontakten ut till medarbetarna?

Vilka relationer har du till medarbetarna?

Hur ser samtalen ut mellan dig och medarbetarna? Bokade eller spontana, per telefon eller öga mot öga?

Upplever du att det finns tid för att lyssna till medarbetaren?

Medarbetare

Ett kännetecken för coaching är att ta tillvara på medarbetarens resurser

Vilka möjligheter finns för medarbetarna att utvecklas? och gör de det de är bra på?

I vilken grad lämnas ansvar ut till medarbetaren?

Om en medarbetare inte är nöjd med arbetsuppgifterna hur hanterar du det då? Vad finns det för möjlighet att ändra på dem?

Bilaga 2

Om en medarbetare är för positivt inställd till något hur hanterar du det?

Om en medarbetare kommer till dig och säger att den inte kan utföra en arbetsuppgift pga. att den är för svår, hur svarar du denne då?

Om hela arbetsgruppen är negativt inställda till något, hur hanterar du det?

Medarbetarsamtal/personalmöten

Om någon utför en arbetsuppgift på fel sätt hur hanteras detta då?

Övrigt

Hur ser arbetsklimatet ut enligt dig i verksamheten?

Ser du verksamheten som en win-win organisation?

Hur tror du medarbetarna upplever dig?

Intervjuschema 2

Intervjuperson

Bakgrundsfakta om dig.

Vilka är dina arbetsuppgifter och ansvarsområden i din nuvarande anställning?

Har du gått några kurser i coaching eller ledarskap efter din utbildning för att utvecklas?

Verksamhet

Hur många medarbetare och kök ansvarar du för?

Organisation

“Coaching fokuserar på att uppnå ett tydlig definierat mål”

Vilka mål har organisationen och på vilket sätt kan medarbetaren påverka dem?

Allmänt om coaching

Vad är coaching för dig?

På vilket sätt anser du dig ha ett coachande ledarskap?

Hur tror du att medarbetarna upplever dig som en coachande chef/ledare?

Frågeställning 1: Hur kan kostchef/kostekonom använda sig utav coaching i sin ledarskapsroll inom måltidssektorn?

Chef

“Coachen vill hjälpa till att skapa förutsättningar för individ och team skall känna sig stimulerade, genom att skapa delaktighet och se till att information och kommunikation fungerar, Coachens utgångspunkt är öppenhet för medarbetarens tankar kunskap och vad de vill åstadkomma.”

Hur kan du som chef/kostekonom se till att gruppen känner sig delaktiga i beslut?

Hur delar du ut feedback när någon gjort något bra?

Hur delar du ut feedback när någon gjort något dåligt?

Vad finns det för möjligheter till kreativitet och uppmuntras det?

Vad finns det för möjligheter för medarbetarna att utveckla sig, på vilket sätt uppmuntrar du det?

“Att ge tillit till medarbetare och se de är en viktig del i ett coachande ledarskap”

Hur skapar du tillit i arbetsgruppen?

“Ett viktigt kännetecken för coaching är aktivt lyssnande och kraftfulla frågor”

Hur mycket ansvar lämnar du ut till dina medarbetare? Märker du skillnad på gruppen om den bär mycket ansvar?

Hur ser ditt engagemang ut gentemot dina medarbetare? Finns det tid för att lyssna vad de har att säga?

Hur ser samtalen ut mellan dig och medarbetarna? Bokade eller spontana, per telefon eller öga mot öga?

Frågeställning 2: Hur använder sig kostchef/kostekonom av coaching vid problemlösning?

Problem - Hur löser du dem?

“Om en medarbetare kommer till dig och berättar om något som rör verksamheten som bekymrar personen, hur bemöts det av dig och hur hanterar du det för att minska bekymret hos personen?”

“Vid nya arbetsförhållanden brukar medarbetare bli oroliga, hur gör du för att få med dig medarbetarna på förändringar?”

“Om en medarbetare inte har kunskapen om tillvägagångssättet vid hur en arbetsuppgift ska utföras, vad gör du då för att hjälpa personen?”

“Om det uppstår en konflikt på arbetsplatsen mellan två medarbetare, hur går du tillväga för att lösa denna?”

Avslut

När man pratar om coaching kan man i vissa sammanhang höra att det ger en så kallad win win situation i verksamheten, känner du att det finns inom din verksamhet?