

Coaching för ledarkompetens

Konsulter och kunder

Linda Granberg
Sandra Lundström

Luleå tekniska universitet

D-opsats

Industriell organisation

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för Industriell organisation

ABSTRACT

Luleå University of Technology, Institution of Industrial Economics and Social Science
Authors: Linda Granberg, Sandra Lundström

In today's competitive world, the performance and productivity of leaders are deciding the future of companies. Because of this, it is important to develop the right leadership. When many companies try to maintain qualitative personnel within their organization it is not surprising that many of them use the services from coaching companies to achieve the desired outcome. The aim of this study was to describe how and why coaching of managers are performed. The intention was to clarify how leaders are guided by coaching and how the new competence can be used in the organization. Coaching is a multifaceted and complex phenomenon, which is very important for the result and continual survival of a company, whereas a qualitative method was found suitable. The study was carried out as a case study of two companies in the coaching business, where six interviews with coaches and clients were carried out. The implementation process consists of dialogs and questions and focuses on the individual person and his or her current situation. The results are therefore pointing out that coaching is a good method to ensure competence development in an organization. There are however not much theories suggesting possible drawbacks with coaching, whereas we in our conclusion discuss aspects to consider before, during and after coaching.

Keywords: Managers, leadership, coaching, human resource development, improving management, competence development, competence

SAMMANFATTNING

*Luleå tekniska universitet, Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Författare: Linda Granberg, Sandra Lundström*

I dagens konkurrenssamhälle bestäms framtiden för företag av ledarnas produktivitet och prestation. När många företag försöker erhålla kvalitativ personal inom sina organisationer är det inte förvånande att många av dem använder sig av coachingföretag för att nå önskade resultat. Syftet med denna studie var att visa hur och varför coaching av ledare genomförs. Fokus låg på att ta reda på hur ledare vägleds genom coaching och hur de nya kunskaperna kan omsättas för att kunna tillämpas i arbetet i organisationen. Coaching är ett mångfacetterat och komplext fenomen, varav en kvalitativ studie var passande. Studien genomfördes som två fallstudier på företag verksamma inom coaching. Sex intervjuer genomfördes med såväl ledarcoacher som kunder. Coachingprocessen består av dialoger och frågor och fokuserar på den individuella personen och dennes nuvarande situation. Coachingmetoden är enligt redovisade perspektiv en ändamålsenlig metod för kompetensutveckling som kan utgöra en källa till ökad kompetens hos ledare. Det existerar dock inte nämnvärt många teorier gällande eventuella nackdelar med coaching, varav vi i vår avslutande diskussion nämner vissa aspekter att belysa.

Nyckelord: Ledare, kompetensutveckling, ledarutveckling, ledarskapsutveckling, coaching, ledarcoaching.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	4
2.1 LITTERATURSÖKNING	4
2.2 FORSKNINGSDESIGN	4
2.3 UNDERSÖKNINGSANSATS	5
2.4 UNDERSÖKNINGSENHETER	5
2.5 EMPIRISK STUDIE	5
2.6 TILLFÖRLITLIGHETSÖVERVÄGANDEN	6
2.6.1 Reliabilitet	7
2.6.2 Validitet	7
3 ANALYSMODELL	9
3.1 DISPOSITION	9
3.2 ANALYS AV INSAMLAT MATERIAL	9
4 TEORETISK REFERENSRAM	11
4.1 DEFINITIONER	11
4.1.1 Coachingföretag	11
4.1.2 Coach	11
4.1.3 Coaching	11
4.2 DRIVKRAFTER OCH FÖRDELAR	11
4.3 COACHINGMETODEN	13
4.4 COACHINGPROCESSEN	14
4.4.1 Bygga förtroende	15
4.4.2 Diagnos	15
4.4.3 Mål	16
4.4.4 Handling	16
4.4.5 Uppföljning	16
4.4.6 Påverkansfaktorer	17
4.5 TILLÄMPNING AV KUNSKAPER	17

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING 19

5.1 MG; MANAGEMENT INTERNATIONAL AB.....	19
5.1.1 Coaching.....	19
5.1.2 Drivkrafter och fördelar.....	19
5.1.3 Coachingmetod- och process.....	19
5.1.4 Tillämpning av kunskaper.....	20
5.2 KUNDER TILL MG; MANAGEMENT INTERNATIONAL AB	21
5.2.1 Drivkrafter och fördelar.....	21
5.2.2 Process och metod.....	22
5.2.3 Tillämpning av kunskap.....	23
5.2.4 Coaching vs annan ledarskapsutbildning.....	24
5.3 EGERBLADH & VILLMAN PRODUKTION AB	25
5.3.1 Coaching.....	25
5.3.2 Drivkrafter och fördelar.....	25
5.3.3 Coachingmetod- och process.....	26
5.3.4 Tillämpning av kunskaper i organisationen.....	27
5.4 KUNDER TILL EGERBLADH & VILLMAN PRODUKTION AB.....	27
5.4.1 Drivkrafter och fördelar.....	28
5.4.2 Process och metod.....	28
5.4.3 Tillämpning av kunskaper.....	30
5.4.4 Coaching vs annan ledarutveckling.....	30

6 ANALYS OCH SLUTSATSER 31

6.1 COACHING.....	31
6.2 DRIVKRAFTER OCH FÖRDELAR.....	31
6.3 COACHINGMETOD- OCH PROCESS	32
6.4 TILLÄMPNING AV KUNSKAPER.....	33
6.5 COACHING VS ANNAN LEDARSKAPSUTBILDNING	34
6.6 ÅTERKOPPLING TILL SYFTE.....	35

7 AVSLUTANDE REFLEKTIONER..... 37

7.1 VIDARE FORSKNING	39
-----------------------------------	-----------

KÄLLFÖRTECKNING

BILAGA

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Företag arbetar sedan 1990-talet under andra, delvis helt nya förutsättningar än de som gällde under årtiondena efter andra världskriget. Förändringstakten har ökat radikalt, kundkraven har blivit allt högre, konkurrensen har intensifierats, ekonomin har blivit alltmer gränslös och informationsteknologin har gjort sitt definitiva intåg i alla aspekter av arbetslivet (Bruzelius och Skärvad, 2000 s. 31-36). Det industriella samhället avvecklas och en ny samhällsstruktur, det postindustriella informationsamhället tar form. Samhället karaktäriseras idag av en snabb teknologisk utveckling med fokus på kreativitet, kommunikation och kunskap (Drakenberg, 1997 s. 64). För organisationer och dess medarbetare har det därför blivit allt viktigare att öka sin produktivitet och effektivitet för att bibehålla sin konkurrenskraft. Kompetensfrågor har som en konsekvens av framåtskridandet blivit företags viktigaste angelägenhet då det för att kunna konkurrera i första hand erfordras att nödvändig kompetens finns inom företaget. För att arbeta effektivt måste företag ha förmågan att följa utvecklingen och internt förstå och synliggöra vilka konsekvenser denna utveckling får i form av kompetensbehov samt att tillgodose dessa behov (Anttila, 1997 s. 115).

1.2 Problemdiskussion

De nya förutsättningarna innebär att individerna inom företaget måste veta mer, göra mer, förändras mer och interagera mer, vilket i sin tur ställer högre krav på främst ledare inom företaget (Heraty och Morley, 1998). Genomförandet av förändringar är starkt beroende av ledarnas förmåga att få andra människor att frivilligt, och helst engagerat, agera för att uppnå vissa mål (Bruzelius och Skärvad, 2000 s. 21). Ledare måste kunna utveckla sin kompetens i enlighet med organisationen och dess medlemmar. Ledare som inte har den nödvändiga kunskapen kan inte hjälpa medarbetarna med de frågor och problem som eventuellt uppstår (Rubenowitz, 1994 s. 183).

Under lång tid har både diskussion och praxis när det gäller ledning av organisationer präglats av ett rationalistiskt perspektiv. Top-down principen har varit den dominerande principen vid företagsledning. Under det senaste decenniet har man i allt högre grad ifrågasatt de rationalistiska ledningsprinciperna som utgångspunkt för att leda medarbetarnas handlingar på ett effektivt sätt. En kritik härrör från erfarenheten att traditionell ledningspraxis inte förmått hantera det ökade beroendet av kontinuerlig kompetensutveckling för att nå framgång i konkurrensen (Sandberg och Targama, 1998 s. 12-13). Förr var omvärlden relativt förutsägbar, förändringstakten långsam, informationsmängden liten och medarbetare hade låg kompetens. I den situationen präglades ledarskapet av en order och kontrollkultur (Berg, 2004 s. 14).

Dagens förutsättningar kräver emellertid nya former av ledarskap. Kraven på dagens och morgondagens ledare har höjts betydligt genom åren. Att vara kunnig specialist med viss administrativ begåvning är långtifrån tillräckligt. De rent personliga egenskaperna får allt större betydelse. Viktiga krav är förmågan att bygga relationer, vara en bra coach och inspirera medarbetarna (Bruzelius och Skärvad, 2000 s. 334-335). Ledarnas ansvar är inte längre att begränsa ansvar, inflytande och detaljreglera för att öka kontroll och styrförmåga. Deras nya funktion är att bryta upp stela strukturer, skapa delaktighet och lokal handlingsfrihet och att minska detaljkontroll och regelstyrning. Därigenom skapas möjligheter att utnyttja erfarenheter från ”golv till tak” i företaget, vilket är väsentligt för det nya affärstänkandet (Sandberg och Targama, 1998 s. 12).

1 INLEDNING

Sammantaget har dessa faktorer bidragit till att företagsvärlden sökt efter organisationsstrukturer och ledningsmetoder som tillåter större individuell frihet och lokal självständighet (ibid). Varje år satsas stora summor på olika former av ledarutbildning, ledarutveckling och ledarträning. Effekten av dessa kan dock vara mycket varierande. En vanlig uppfattning är att genom att förändra ledarens kunskaper kan dennes sätt att vara förändras, vilket i sin tur leder till förändring inom organisationen (Mackenzie och Welch, 2005). Det har dock sällan någon effekt att skicka ledare på kurser och utbildningar eftersom kunskaperna som erhålls på kursen knappast kan tillämpas i det dagliga arbetet. Detta för att det är ett stort avstånd mellan kursens enkla metoder och tekniker och den komplexitet som råder på arbetsplatsen, både på den mänskliga nivån och organisationsnivån (Berg, 2004 s. 30). Effektiva strategier för individuell utveckling är inte identiska med effektiva strategier för utveckling av organisationer. Ledarutveckling kan ge ett personligt utbyte för den enskilde deltagaren, men det blir inte mycket över för företaget (Moxnes, 1986 s. 128).

Som vi ser är de praktiska metoderna för att förstärka sina kunskaper och färdigheter många. Det kan vara självstudier eller organiserad utbildning. Det kan röra sig om läsning, föredrag eller praktisk färdighetsträning. Den traditionella skolan bekymrar sig dock inte så mycket om hur kunskaperna sedan tillämpas utan tar endast för givet att tillämpning sker. Det kan vara en experimenterande och reflektionslik process, men reflektionerna kretsar då kring olika detaljer och leder inte till att man ifrågasätter förståelsen av arbetet och arbetsuppgifterna i stort.

Allt fler företag utforskar nya vägar att finna kompetens genom regelbundna, schema-lagda konsultationer med en coach (Whitmore, 1997 s. 11). Coaching innebär fokusering på handling och resultat, men samtidigt en uppmaning för ledarna att själva hitta svaren. Detta i motsats till vanliga ledarutbildningar där teorier brukar stå i fokus och konsulterna har svaren. Coaching som profession är numera en definierad metod som står för att frigöra potential och uppnå resultat, såväl på individ- som organisationsnivå (Berg, 2004 s. 9-10).

Vår distinktion när det gäller resultatet från olika kompetensutvecklingsmetoder leder till att vi behöver granska ansatserna för att utveckla kompetens i arbetslivet. Vi tycker oss se ett principiellt samband mellan traditionell ledningspraxis som utvecklingsansats och bristen på kompetens hos ledare. Lärande ger ofta upphov till kunskap som individen besitter och kan återges i lämpliga sammanhang, men individer väljer ofta att i olika situationer utnyttja helt andra metoder och tillvägagångssätt. Vi har konstaterat att kunskap är en resurs som kan besittas, men om den utnyttjas eller inte styrs av förståelsen av den uppgift och det sammanhang som individen står inför. Coaching är en relativt ny metod för kompetensutveckling som handlar om att öka individens medvetenhet och insikt och vi begrundar över på vilket sätt coaching som metod, till skillnad mot traditionella metoder, leder till att den nya kunskapen kan återges i alla situationer inom en organisation?

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Det övergripande syftet med studien är att visa hur och varför coaching av ledare genomförs. Fokus ligger på att ta reda på hur ledare vägleds genom coaching och hur de nya kunskaperna kan omsättas för att kunna tillämpas i arbetet i organisationen.

1 INLEDNING

1.4 Avgränsningar

Denna studie fokuserar endast på affärscoaching, varav andra områden där begreppet används inte är relevant för det uppställda syftet. Följaktligen kommer ingen information angående övriga coachingmetoder att framföras.

Studien fokuseras på coachning av ledare och sålunda kommer endast de coachingmetoder som är relevanta för kompetensutveckling av personer i ledande befattningar att behandlas. Fakta angående kompetensprogression gällande personer i andra positioner i organisationen kommer sålunda inte att förevisas.

Coaching av ledare utförs vanligtvis, om inte uteslutande, av externa konsulter, varav intern ledarutveckling inte är relevant för det uppställda syftet. Följaktligen kommer inga aspekter angående coaching inom företaget att presenteras. Uppsatsen har avgränsats till att studeras ur coachingkonsulternas och deras kunders perspektiv. Således kommer inga synpunkter från övriga individer som är involverade eller på något sätt påverkas i en coachingprocessen framföras.

2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

2.1 Litteratursökning

Begreppet kompetensutveckling är relativt frekvent behandlat inom olika ämnesdiscipliner och materialet är därmed omfattande. Arbetsprocessen initierades av den orsaken med en extensiv litteraturstudie med avsikten att finna en lämplig infallsvinkel till den fortsatta studien. Utgångspunkten för den inledande studien var först kompetensutveckling följt av coaching som utvecklingsmetod för att sedan smalna av mot coaching av ledare. Coaching fängade vårt intresse på grund av att det för nuvarande existerar relativt begränsad kunskap om metoden. Fokusering mot ledare bestämdes utifrån den uppenbara påverkan personer i ledande befattningar har på företags medarbetare och resultat enligt studerad litteratur.

Databaserna Emerald och Ebsco användes för att finna relevanta artiklar för uppsatsen där de utnyttjade sökorden var management, improving management, competence development, competence, coaching och leadership AND coaching. Flera ord täcktes in genom att använda den logiska operatör AND i syfte att få mera noggrant utvalda tidskrifter och artiklar att välja mellan. Sökning av böcker gjordes i Sveriges nationalbibliografi Libris och i Lucia, Luleå tekniska universitets (LTU) bibliotekskatalog på Internet, för att hitta den information som krävdes för studien. I dessa användes enstaka svenska ord såsom kompetensutveckling, kompetensförsörjning, lärande organisation, ledarutveckling, ledarskapsutveckling, coaching samt ledarcoaching. En sökning genomfördes även med författarnamn från andra författares referenser samt inom området sedan tidigare kända författare som sannolikt kunde bidra med värdefull information. Viss del av informationen från företaget mg management kom från deras hemsida samt för uppsatsen relevanta informationshäften. Även på Egerbladh och Villmans hemsida fann vi relevant information för denna uppsats som således nyttjades tillsammans med övrig litteratur.

2.2 Forskningsdesign

I denna studie valde vi att använda ett kvalitativt förhållningssätt. Den kvalitativa metoden kännetecknas av ord istället för tal och passar därför bra vid intervjuer. Vidare är denna metod bra när data som präglas av detaljerade beskrivningar av observerbara beteenden, händelser och situationer ska fås fram. Fokus ligger på det avvikande och unika för det som undersöks för att kunna öka förståelsen för den verklighet som undersöks (Merriam, 1994 s. 25). Syftet i denna studie var att söka detaljerad information om hur coaching går till och hur implementeringen till organisationer ser ut, varav en kvalitativ metod bedömdes som lämpligast.

När man pratar om forskningsdesign handlar det främst om upplägg, struktur och angreppssätt, det vill säga vilken typ av upplägg man använder sig av i arbetet (Denscombe, 2000 s. 207). Analyser och slutsatser kan dras på två olika sätt, antingen genom induktion eller genom deduktion. Deduktion lägger tyngdpunkten på begrepp, teorier, frågeställningar eller hypoteser vid utgångspunkten (Thurén, 2003 s. 19). Vid induktion börjar undersökningen i empirin eller är starkt kopplad till denna redan i utgångspunkten. Sedan samlas fakta och slutligen formuleras hypoteser eller teorier utifrån empirin. Deduktion, å andra sidan, betyder att forskaren utgår från redan beprövade teorier inom ett specifikt område (ibid). Vi har i denna undersökning använt det deduktiva tillvägagångssättet, vilket innebär att vi undersökt empirin och intervjuobjektens verklighetsuppfattning med utgångspunkt i den teoretiska referensramen.

2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

2.3 Undersökningsansats

Det finns flera olika forskningsstrategier som kan användas vid en undersökning. Dessa strategier utgörs bland annat av surveyundersökningar, fallstudier, experiment, aktionsforskning och etnografi. Fallstudie som undersökningsansats var lämpligt i denna uppsats eftersom det då finns flera sätt att finna information på (Denscombe, 2000 s. 41-42). En fallstudie innebär dessutom att forskaren undersöker en eller ett litet antal undersökningsenheter för att kunna dra speciella slutsatser snarare än generella. Med detta menas att en fallstudie ger en större möjlighet att finna djupgående information, såsom redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer. En fallstudie fokuserar dessutom på det verkliga förhållandet, vilket i detta fall handlar om ledares lärande och kunskapsnyttjande (ibid).

Fallstudie som undersökningens ansats valdes då avsikten med denna studie var att beskriva ett mångfacetterat, komplext och omdiskuterat fenomen som är av största vikt för företags resultat och fortsatta överlevnad. Genom att koncentrera undersökningen gentemot två undersökningsenheter var förhoppningen att erbjudas större möjligheter att gå på djupet och upptäcka saker som kanske inte skulle ha blivit synliga vid en mer ytlig undersökning. Beslutet att använda oss av fallstudie grundades även på ett strategiskt beslut utifrån undersökningens skala och fokus.

2.4 Undersökningsenheter

Vid val av undersökningsenheter började vi med att bestämma ett område som skulle vara intressant att undersöka. Efter detta val började vi att söka företag som arbetade med det valda ämnesområdet. För att finna företag som uppfyllde de kriterier som var nödvändiga för studien användes sökmotorn Gula sidorna som går att nå via Internet. Vid efterforskandet av företag som överrensstämde med uppsatsens syfte eftersträvades vissa kriterier som fallstudieföretagen skulle uppfylla, att organisationerna arbetade med coaching av ledare på uppdrag av andra företag. Då uppsatsen behandlade just coaching av ledare söktes först efter företag som var verksamma inom detta delområde av coaching. Genom informationen från Gula sidorna uppdagades företag inom den bransch som avsågs studeras. Därefter följde identifiering, gallring och urval av företag som föreföll lämpliga för uppfyllandet av det specificerade syftet. Resultatet av sökningen blev att studien genomfördes på två företag inom coachingbranschen, lokaliserade till Sundsvall och Stockholm. Efter en initial kontakt med ovan nämnda företag framgick det att de var positivt inställda till att medverka i studien.

Företaget mg management i Sundsvall valdes då de arbetar kontinuerligt med olika organisationers ledare för att förbättra ledning och effektivitet i organisationer med fokus på den enskilde individen. Vår primära kontakt var företagets grundare Monika Gustavsson. Konsultföretaget Egerbladh och Villman i Stockholm valdes då deras verksamhet intresserade oss mycket och de arbetade med det vi efterfrågade. Här fördes kontakten med Åsa Egerbladh, en av grundarna till företaget.

2.5 Empirisk studie

Eftersom den forskningsstrategi som användes var fallstudier föll det sig naturligt att välja personliga intervjuer som datainsamlingsmetod. Intervjuer är lämpliga då det finns ett behov av djupgående information. Metoden kräver heller inte någon avancerad ut-

2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

rustning och bygger på intervjuarens konversationsfärdigheter. Fortsättningsvis kan intervjuer baseras på vad forskaren anser vara de centrala faktorerna, de är flexibla på så sätt att undersökningen kan förändras under arbetets gång och att det har en hög svarsfrekvens. Tre typer av intervjuer nämns. Dessa är strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (Denscombe, 2000 s. 134-135). I vårt fall användes i förväg bestämda frågor och områden som gav möjlighet till en diskussion och fördjupade följdfrågor. Svaren är öppna och tyngdpunkten ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter (ibid). Valet gjordes med förhoppningen att ett okonstlat och mer öppet klimat vid intervjun, som en följd av ett mer flexibelt angreppssätt skulle skapa möjligheter till att kunna svara an på situationen som den utvecklades och därigenom erhålla en ökad förståelse för de svar och motiveringar som framkom under intervjuns gång.

Respondenterna kontaktades först via telefon för medgivande till deltagande i studien och för tidsbokning av de kommande intervjuerna. Utifrån givna teoretiska referensramar utformades sedan två intervjuguider (bilaga 1 och 2) anpassade för att svara på de för syftet aktuella problematiseringarna. Respondenterna erhöll sedan frågeformulären via e-post för att ges tillfälle att förbereda sig inför den kommande intervjun.

Ett möte med mg; management internationals grundare Monika Gustavsson tog plats relativt tidigt i uppsatsprocessen för att diskutera möjliga infallsvinklar för studien. Under denna antecknades svar för hand. Intervjun var till sättet öppen och mycket diskussion förekom och mötet kännetecknades mer som en diskussion än en intervju. Med de på förhand utformade frågorna genomfördes sedan intervjuer med respondenter vi ansåg vara passande för studien. Sammanlagt har sex ytterligare intervjuer genomförts, där respondenterna var Åsa Egerbladh, medarbetare på Egerbladh och Villman i Stockholm, Annika Brännström, ledarcoach på mg management i Sundsvall samt intervjuer med två kunder till vardera företag. Dessa intervjuer har skett via telefon, på grund av respondenternas positionering i olika delar av Sverige.

Telefonintervjuerna har varat i 30 till 60 minuter där frågorna följt det redan utarbetade frågeformuläret. Fördjupade följdfrågor har dock kunnat ställas under pågående samtal. Med medgivande från respondenterna användes som komplement till anteckningar, även en bandspelare. Bandspelaren underlättade genom att endast stödanteckningar blev nödvändiga under intervjuns gång. Direkt efter intervjun sammanställdes, utifrån stödanteckningar och minnet, de olika svaren. Därefter avlyssnades det inspelade bandet för att fullständiggöra den redan bearbetade informationen. De svar som vid intervjun inte framgick på ett tillfredställande sätt och de följdfrågor som uppkommit vid bearbetningen av materialet kompletterades via telefon eller e-post med respondenterna.

2.6 Tillförlitlighetsöverväganden

I den presenterade teoretiska referensramen är det möjligt att andra teoretiska ansatser inom det berörda området förbisetts. Detta kan ha påverkat såväl intervjuernas utgångspunkter som analyser av resultatet. För att reducera denna risk utfördes en omfattande litteraturstudie. Trots detta kan det dock inte uteslutas att relevanta teorier och frågeställningar kan ha förbisetts.

Valet av metod påverkas av strategin i sig själv, men speglar också forskarens preferenser när det gäller vilken typ av data som ska skaffas fram och praktiska överväganden beträffande resurser, tid och tillgång till datakällor. Var och en av metoderna har sina

2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

speciella styrkor och svagheter. Fallstudiens nackdelar handlar framför allt om trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån resultaten. Detta har undvikits i största möjliga mån genom att öppet visa hur det aktuella fallet liknar eller bryter av mot andra av samma typ, samt att studien omfattar två fallstudieobjekt. Vid uppsatsskrivande används två termer för att försäkra uppsatsens äkthet: reliabilitet och validitet.

2.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om tillförlitligheten hos undersökningen och förmågan att göra en upprepande likadan undersökning och komma till samma slutsats. Ju högre reliabilitet man har, ju säkrare är den data forskaren samlat in. Mer förkortat, när en undersökning är utförd på rätt sätt, råder det reliabilitet (Thurén, 2003 s. 22). Då studien utfördes på människor är det näst intill omöjligt att kravet på reliabilitet i dess rätta betydelse ska kunna uppfyllas. Dock har så hög grad av reliabilitet som möjligt försökt uppnås genom tydliga redogörelser och motiveringar till alla tillvägagångssätt och beslut. Strävan var att den som läser uppsatsen på ett tydligt och överskådligt sätt ges möjlighet att följa med i utvecklandet av studien.

I denna undersökning har intervjuguide varit mätinstrumentet. Det finns goda förutsättningar att en annan person med samma syfte och med den för studien använda metoden skulle kunna uppnå samma resultat som uppnåts här. Vid intervjutillfällena försöktes en hög grad av neutralitet upprätthållas för att undvika intervjuareffekter, där intervjuaren påverkar respondenten. Reliabiliteten har ökats genom att följdfrågor har ställts och svaren noggrant diskuterats så att betydelsen ej har missuppfattats. Stödande information har även inhämtats för att eliminera missuppfattningar samt förstärka svaren. Under övriga intervjuer har, som tidigare omnämnts, en bandspelare använts vid intervjutillfällena för att förbättra reliabiliteten genom att behålla svaren och undvika förlust av viktig information. Bandspelare kan dock uppfattas som störande och bidra till att respondenten inte känner sig lika avslappnad som om intervjun genomförts utan men fördelarna med att kunna bevara svaren ansågs i detta fall väga tyngre än nackdelarna.

Att respondenterna fick tillgång till intervjubilagan innan intervjuerna utfördes kan också medföra reliabilitetsproblem genom att intervjuerna kan bli mindre spontana och utvecklande då respondenten upplever sig alltför styrd av formuläret. Dock var detta något som flera av respondenterna efterfrågade och var därmed en förutsättning för att få dem att känna sig tryggare i intervjusituationen. Reliabiliteten har ökats genom att följdfrågor har ställts och svaren noggrant diskuterats så att betydelsen ej har missuppfattats. Vid användande av endast coachernas svar skulle uppsatsen kunna vara missvisande då inte kundernas åsikter framkommit. En upprepande undersökning skulle kunna ge ett annorlunda resultat. Reliabiliteten har dock varit hög då flera kunder kontaktats och deras åsikter angående utbildningen noggrant diskuterats.

2.6.2 Validitet

Att den genomförda forskningen har god validitet är av stor vikt för studiens slutsatser (Denscombe, 2000 s. 103). Validitet betyder i vilken utsträckning forskaren undersöker det han avser att undersöka. Det man åtagit sig att ta reda på ska helt enkelt vara det man verkligen utreder (Thurén, 2002 s. 22). Det handlar med andra ord om att data och metoder verkligen reflekterar verkligheten och sanningen. Validiteten i forskningsfrågor inriktar sig på om begreppets lämpliga indikatorer mäts och om resultaten är exakta (Denscombe, 2000 s. 102-103). Validiteten i uppsatsen har stärkts genom att vi innan genomförda intervjuer förberett oss noggrant genom att sätta oss in i begreppet coa-

2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

ching och därigenom format relevanta frågor samt att vi förde anteckningar i form av stödord under intervjuerna. Efter genomförda intervjuer har mer utförliga anteckningar gjorts för att väsentlig information inte ska ha förbisetts. Under intervjuerna eftersträvades en minimering av påverkan på respondentens svar, varav relativt öppna frågor ställdes under intervjun. Att möjlighet funnits till att ställa ytterligare frågor efter intervju-tillfället har gjort att eventuella oklarheter kunnat kontrolleras. En missuppfattning om vad ämnet betyder skulle kunna leda till att validiteten ifrågasätts. Validiteten har dock varit stark då ordet coaching och dess betydelse har varit samstämmigt mellan oss och de intervjuade parterna. Denna samsyn framkom innan intervjuerna genomfördes. Bandspelaren som användes under intervjuerna har givit oss möjlighet att gå tillbaka och lyssna på intervjun en upprepande gång och har på så sätt medfört att felaktiga uppfattningar och tolkningar kunnat reduceras.

3 ANALYSMODELL

3.1 Disposition

I nästa avsnitt presenteras det teoretiska ramverket som utgör den analytiska basen i studien. Detta ramverk innehåller de olika teorier och begrepp som tillämpas, vilket sedermera används för att ge den empiriska delen av studien en utgångspunkt och en riktning. Avsnittet påbörjas med definitioner av coachingföretag, coachingkonsulter och coaching. Därefter behandlas relevant teori för att besvara de för syftet aktuella frågeställningarna, avseende vägledning genom coachingmetoden och användandet av erhållen kunskap i den egna organisationen. Det framkommer hur och varför coaching av ledare genomförs, hur coachingprocessen kan se ut, dess olika delar, metoder och hur dessa kan användas för att utveckla ledarskap, samt hur förhållningssättet vägleder individer mot en högre grad av medvetenhet.

Den empiriska undersökningen inleds med att de båda företagen presenteras var för sig. Därefter framförs en beskrivning av hur företagen går tillväga vid coaching i de indelade huvudområdena: coaching, drivkrafter, coachingmetod och coachingprocess, samt tillämpning av kunskaper. Huvudområdena omfattar även en mer djupgående förklaring på vad som kan påverka tillvägagångssättet och hur coaching i jämförelse med andra typer av ledarutvecklingsmetoder innebär utveckling för hela organisationen. Kapitlet avslutas därefter med några synpunkter från samtliga respondenter angående vad som kan påverka coachningen.

Den efterföljande analysen av det insamlade materialet utförs genom att företagets tillvägagångssätt och den redovisade teorin sammanfattas enligt huvudområdena. För att tydliggöra hur coachingföretag går tillväga vid coaching jämförs sedan resultatet från de olika företagen med varandra och med det teoretiska ramverket. Jämförelserna möjliggör urskiljandet av likheter och skillnader i coachingförfarandet, vilka skapar underlag för illustrering av hur coaching av ledare genomförs, samt hur ledare som genomgått coaching tillämpar erhållen kunskap i organisationer. Det som framkommit i slutsatserna redovisas därefter i en förkortad framställning i återkopplingen till syftet för att ge en förenklad bild av hur och varför coaching av ledare genomförs, samt hur ledare vägleds genom coaching och hur de nya kunskaperna kan omsättas för att kunna tillämpas i arbetet i organisationen. I det avslutande kapitlet diskuteras undersökningens resultat, dess bidrag till kompetensutveckling, eventuella fallgropar med coaching samt förslag på fortsatt forskning inom området.

3.2 Analys av insamlat material

Det inledande kapitlet har gett en kort översikt över komplexiteten och problematiken som omgärdar det valda ämnesområdet. I detta kapitel sammanfattas den efterföljande analysdiskussionen i en analysmodell som därefter ligger till grund för slutsatser och analyser. Modellen tydliggör hur den empiriska undersökningen och det teoretiska ramverket är avsedd att analyseras och hur detta tillvägagångssätt resulterar i uppfyllandet av syftet.

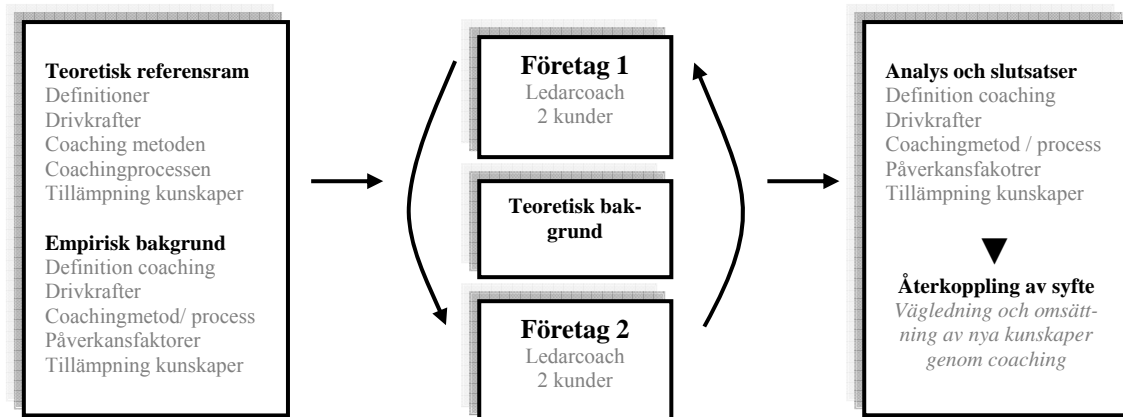
Denna studie baseras som tidigare nämnts på två fallstudier som använder coaching som verktyg. De grupper vi valt att samla data från är ledarcoacher och ledare som genomgått coaching. Totalt har sex personer deltagit i den empiriska studien. Genomförda utbildningar samt hur dessa lett till kompetensutveckling i företagen beskrivs. Dessutom redovisas resultat gällande hur ledarna ser på metodens betydelse för deras egna personliga utveckling.

3 ANALYSMODELL

Det empiriska materialet har bearbetats utifrån grupperingar i huvudområdena. Motiven till grupperingarna är en följd av de företag vi valt att använda empiriskt material från. Som tidigare beskrivits påbörjades studien med insamling av material från två ledarcoacher och senare insamlades även material från fyra kunder för att få fler svar.

En del i vårt syfte är att ge empiriskt innehåll åt coachingmetoden och drivkrafter för användandet och som en del i arbetet i att uppnå detta syfte genomförs en studie av de olika respondenternas uppfattning av begreppet coaching. Detta på grund av att en adekvat förståelse av vad som utgör coaching är en förutsättning, då deltagarna mycket väl kan tolka begreppet på olika sätt och därmed lägga olika sorters innebörd i den information som förmedlas. För att besvara hur coaching genomförs framläggs en beskrivning från samtliga respondenter angående hur coachingprocessen ser ut under rubriken coachingmetod- och process. Varför coaching genomförs besvaras under rubriken drivkrafter och fördelar. Utifrån coachernas erfarenhet erhålls en mer detaljerad beskrivning av coaching som metod och en bild av vad som är viktigt vid coaching, samt på vilket sätt coachen bidrar till ökad kompetens hos ledaren. Detta för att erhålla en tydlig bild av hur och varför coaching av ledare genomförs, samt hur en ledare vägleds genom metoden.

De aktuella kunderna har en nära relation till den egna organisationen och har genomgått coaching. De har därigenom egna lärdomar som kan användas för att ge realitetsnära skildringar av hur de implementerat de nya kunskaperna i företaget, vad de fått ut av metoden, på vilket sätt de blivit bättre ledare efter avslutad coaching samt tydliggöra varför just de genomgått coaching. Detta leder till att olika orsaker och syften kan framföras vilket besvarar en del av angett syfte, det vill säga hur och varför coaching av ledare genomförs. Syftesformuleringen omfattar även hur ledare vägleds och hur de nya kunskaperna tillämpas i den egna organisationen. Detta besvaras till viss del genom illustreringen av tillvägagångssätt vid respektive coachingförlopp, det vill säga hur ledarna tränar och lär in sina nya arbetssätt. Det besvaras även genom att samtliga respondenter beskrivit vad metoden resulterat i och hur ledarskapet förändrats med metoden, vilket tillsammans resulterar i hur kunskaperna använts. Beskrivningarna används därefter för att analysera intervjuobjektens olika uppfattningar. Vi har bearbetat det empiriska materialet genom att identifiera likheter och skillnader och dragit slutsatser utifrån dessa, för att bilda oss en uppfattning om de olika individerna skiljer sig åt i sina upplevelser och åsikter angående coaching.



Figur 1: Sammanfattning av analys och resultat.

4 TEORETISK REFERENSRAM

4.1 Definitioner

4.1.1 Coachingföretag

Coachingföretag är kunskapsföretag, det vill säga tjänsteföretag vars tillgångar huvudsakligen utgörs av de anställdas speciella kunskaper och kompetenser. Produktionen är kunskapsintensiv och har formen av kvalificerade problemupplösningar som i hög grad anpassas till de individuella kundernas behov (Nationalencyklopedin, 2005). Det finns numera flertalet privata företag som erbjuder professionell hjälp vid kompetensutveckling och de senaste åren har dessa företag fått stor framgång och coachar personal åt en allt större andel av de svenska företagen (Englund, 1999 s. 195).

4.1.2 Coach

Coachen kan bestå av en individ i eller utanför en organisation. I detta fall är coachen av den externa arten där coachen coachar ledaren som i sin tur sedan coachar sina medarbetare. Coachens roll är att koncentrera sig hundra procentigt på att uppnå ledarens mål och processen sker utifrån individens förutsättningar och önskemål. Coachen hjälper individen att utveckla sitt tänkande, sitt sätt att vara och sitt sätt att lära sig (Berg, 2004 s. 12-13 och King och Eaton, 1999).

4.1.3 Coaching

Begreppet kompetens handlar om matchning mellan verksamhetens resurser, behov och anställda. Kompetens är kunskap men även sociala färdigheter, inställning till verksamheten och individuella förutsättningar hos människor som ofta har en psykologisk grund (Söderström, 1993 s. 2-7). Coaching är ett instrument för att erhålla kompetens i form av personlig utveckling och organisationsutveckling och kan beskrivas som en handlingsinriktad metod för personligt ledarskap, så kallad självledning. Självledning innebär att individen ska kunna förstå och styra sina tankar och känslor samt vara medveten om sitt beteende och ta ansvar för sina handlingar (Berg, 2004 s. 9). I praktiken innebär detta att stödja, inspirera, utmana, träna, undervisa, vägleda samt konfrontera den enskilde individen (Brunner, 1998). Syftet är att via reflektion och klagörande bidra till individuell utveckling och organisationens klokhets (Steinberg, 2004 s. 11).

4.2 Drivkrafter och fördelar

Orsakerna till coachingens framväxt är många. Idag har vi inte tid med vare sig offermentalitet eller att hoppas på att någon annan tar hand om problem eller uppgifter. Coaching används för att uppmuntra andra att utnyttja sina styrkor och talanger, samtidigt som egna värderingar och visioner följs (Steinberg, 2004 s. 126). Allt fler organisationer har behov av medarbetare som är goda problemlösare och självständiga tänkare (ibid. s. 7). En medarbetare idag, till skillnad från tidigare, ses inte på som en bricka i ett spel. I dagens samhälle ses medarbetarna som det allra viktigaste inom en organisation. Kreativitet, resursutnyttjande och förändringsbenägenhet är begrepp som organisationers ledare insett vikten av (Wilson, 2004).

Kompetens utgörs inte av ett antal specifika egenskaper såsom kunskaper och färdigheter som en person besitter i relation till sitt arbete. En persons kunskaper och färdigheter föregås av, och är baserade på personens förståelse av sitt arbete (Sandberg och Targama, 1998 s. 116-118). Coaching kan hjälpa människan att lyckas med sitt lärande och att uppnå resultat (Berg, 2004 s. 14).

4 TEORETISK REFERENSRAM

Den kanske mest centrala förutsättningen för att åstadkomma lärande genom förändring av förståelse är reflektion. Det är först i reflektionen över vårt eget sätt att förstå vårt arbete som det blir möjligt att medvetandegöra vår förståelse för arbetet. Medvetenheten om vår egen förståelse av arbetet är en förutsättning för att vi ska kunna ta oss ur denna och börja förstå arbetet på ett kvalitativt och annorlunda sätt. Medvetenhet, ansvar och reflektion är avgörande för resultaten inom en verksamhet (Whitmore, 1997 s. 35-40 och Sandberg och Targama, 1998 s. 116-120).

Metoden att coacha sina ledare kan leda till en systematisk kompetenshöjning och därigenom ökad produktion, kvalitetsförbättringar, att konflikter löses effektivt, allt genom en bättre kommunikation mellan ledare och medarbetare. Ledaren utvecklas och höjer sin kompetens och kan därigenom motivera och förbättra medarbetarnas kunskapsförmåga (King och Eaton, 1999). För organisationer innebär detta att medarbetare med en coachande chef leder sig själva till större effektivitet och bättre resultat. Genom att ledaren utvecklas och skapar en coachande företagskultur så utvecklas medarbetarna till mer självgående och lärande individer (Sandberg och Targama, 1998 s. 13).

För medarbetarna handlar det om att ta eget ansvar för sina handlingar och arbetsuppgifter, vilket kan vara skrämmande (Whitmore, 1997 s. 36-41). Ansvar är avgörande för goda prestationer. Då individer verkligen accepterar, väljer eller tar ansvar för sina tankar och handlingar, ökar deras engagemang och kvaliteten i deras prestationer. Om de beordras att ta ansvar, eller kanske tilldelas ansvar och då förväntas vara ansvarsfulla, men inte accepterar ansvaret helt och fullt ut blir inte prestationerna bättre. Genom att förändra sin förståelse av arbetet kan människor förändra sitt lärande och därmed börja utveckla och upprätthålla en annorlunda kompetens i arbetet (Sandberg och Targama, 1998 s. 116-121).

För många människor överskuggar rädslan för förändringar allt. Då mycket av det individerna vet och känner till förändras, blir det en fysisk och psykisk nödvändighet för överlevnaden att de fullt ut accepterar det personliga ansvaret. Här gäller det för den coachade ledaren att höja medvetandet hos medarbetarna som kommer från fokuserad uppmärksamhet, koncentration och tydlighet. Förmågan att göra detta inbegriper en förståelse av system, dynamik, relationer mellan saker och mellan människor och därtill med nödvändighet även en viss förståelse för psykologi, där coaching är ett användbart verktyg (Whitmore, 1997 s. 36-41). Det som sker i organisationen är att en sorts personalutveckling inträffar som bidrar till att personalen utvecklas positivt och erhåller en förbättrad inläring, samtidigt som viktig tid sparas och en större behållning ges till medarbetarna. (King och Eaton, 1999).

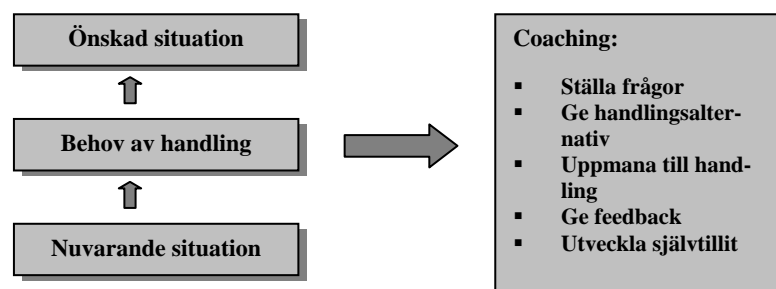
I och med de samtal som förs och avsaknaden av order samt respekten för personalen kan även relationer förbättras och därigenom bidra till en förbättrad livskvalitet för enskilda människor. Även mer tid ges till chefen då medarbetarna klarar av att lösa saker själva och kommer på mer kreativa idéer eftersom medarbetarna känner sig uppmuntrande till att vara innovativa och kreativa. Coaching resulterar därigenom i en bättre användning av människor, förmågor och resurser kommer fram och snabbare och effektivare reaktioner i akuta lägen erhålls. Medarbetarna lär sig att göra saker när de tycker att det behövs, är mer flexibla och anpassbara till förändringar (Phillips, 1996). Det handlar också om att medarbetarna ska trivas bättre på arbetet och bli mer motiverade, vilket också bidrar till bättre resultat. Coachingen höjer medvetandet och belyser kroppens och psykets unika egenskaper hos varje individ, samtidigt som förmågan och tron på att kunna förbättras utan föreskrifter från någon annan, byggs upp. Själv tilliten,

4 TEORETISK REFERENS RAM

självkänslan och ansvarskänslan ökar också tillsammans med en vetskap om vad man har för potential och möjligheter. Även personlig tillväxt samt effektiva relationer sammanfattas som viktiga resultat och slutligen att ledaren själv får ett mer meningsfullt arbete och stärker sin position genom att åstadkomma bättre resultat (Gåserud 2001, s. 11-13 och Rider, 2002).

4.3 Coachingmetoden

Metoden coaching innebär att coachen genom dialog hjälper aktören att hjälpa sig själv att nå sina mål. Coachen hjälper klienten att utveckla sin talang genom att ställa frågor, uppmana till handling och ge feedback. Avsikten är att ledarna i sin tur ska kunna få medarbetarna att kunna prestera bättre, vilket gör att hela verksamheten kan uppvisa bättre resultat (Gåserud, 2001 s. 11-13). Coaching utgår från den konkreta nuvarande situation som personen befinner sig i där situationen först måste tolkas och förstås. Samtidigt har individen även vissa önskemål eller mål som denne vill förverkliga. Utifrån glappet mellan nuläget och önskvärd situation väljer personen strategi och tillvägagångssätt, implementerar detta, bedömer resultatet och lär av sina handlingar, hela tiden med coachen som stöd (ibid s. 65-68).



Figur 2. Coaching som ett svar när avståndet mellan nuvarande situation och önskad situation är större än önskat, (Berg, 2004 s. 12).

Den lärande människan har ofta åsikter om den egna situationen, vilken situation som önskas och strategier för att nå dit. Metoden coaching utgår från de erfarenheter, ideal och strategier som individen har. Människan är inte ett oskrivet blad och inte heller en tom behållare som ska fyllas med kunskap. Individen inbjuds snarare att engagera sig i förändringsprocessen och aktivt ta ledningen för att komma fram till lösningar (Berg, 2004 s. 16-18).

Coaching utförs inte med avsikten att angripa en persons attityder och personlighet utan mer att förändra ett oönskat beteende (Phillips, 1996). Det handlar om att individen själv måste ta ansvar för sitt eget liv, vad han/hon vill använda tiden till och hur utveckling ska ske. Under genomförandet uppmanas individen att omtolka situationen, omformulera sina mål, testa nya sätt och reflektera över resultatet. Avsikten är att inspirera till processer där personen lär sig av sitt eget tänkande och sina egna handlingar. Metoden utgår från vilka antaganden vi har om människan, där människosynen i coaching ofta bygger på den lärande människan (Gåserud, 2001 s. 65-68). Ansvar för att lyckas kan inte överlåtas helt till coachen men denne använder sin kreativitet, energi och uppmärksamhet till att hjälpa klienten att hitta egna vägar (Berg, 2004 s. 12). Individen är en aktiv aktör som möter coachen med tre grundläggande frågor; Var är jag?, Vad vill jag?, Hur ska jag komma dit? Förutsättningen för coaching är just att individen är in-

4 TEORETISK REFERENSRAM

tresserad av dessa frågor eller kan inspireras att tänka på dem (Gåserud, 2001 s. 65-68). Med hjälp av coachen ska personen komma fram till de svar eller lösningar som fungerar bäst för honom eller henne. Då är sannolikheten större att dessa implementeras och att konkreta resultat uppnås. Till syvende och sist är det individen själv som bestämmer hur denne ska tänka och handla (Berg, 2004 s. 12). När metoden skall genomföras använder coachen sig själv som verktyg för att hjälpa ledaren att lyckas genom att:

- *Aktivt lyssna och ställa relevanta frågor*
- *Föreslå handlingsalternativ*
- *Uppmana till handling och fråga efter resultat*
- *Ge konstruktiv feedback*
- *Låta individen lära av sina egna erfarenheter och ge beröm*

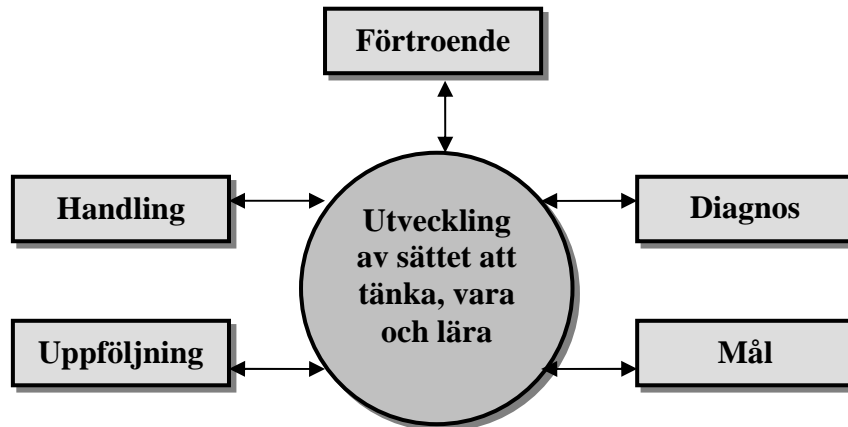
Aktivt lyssnande innebär att coachen lyssnar till vad personen har att säga utan att avbryta eller komma med förslag till lösningar. Poängen är att coachen ska bidra till att individen själv hittar lösningar eller svar på sina problem. Först när coachen är säker på att individen berättat det han vill säga, kan denne ge respons på vad som sagts och observerats. Aktivt lyssnande innebär också att coachen ställer frågor för att hjälpa individen att klargöra sitt sätt att tänka och vara (King och Eaton, 1999). Frågorna som ställs ska bidra till eftertanke, reflektion, sortering, prioritering och klargörande. Exempel på frågor är, Hur tänker du? Vad är viktigt för dig? Hur påverkar detta organisationen? Varför gör vi på detta sätt? Finns det några alternativ? Är det detta du verkligen vill? (Steinberg, 2004 s. 18). Individen måste få testa sina egna tankar och skaffa sig egna erfarenheter. Individen kan omtolka sin egen situation, omformulera mål och testa olika metoder. Coach och ledare ska bägge vara aktiva och hjälpa varandra. Coachen kan påverka individen genom samtal och genom att ställa frågor. Coachen ger frihet och stöd, så att individen kan testa tankar och idéer och skaffa sig erfarenheter (Berg, 2004 s. 177-179). Som påföljd till denna måste coachen också kunna ”ta” den coachades reaktioner och säga ifrån om coachingen ”spårar” ur samt att inte vara konflikträdd. Kommunikationsförmågan handlar om att kunna lyssna aktivt och formulera öppna frågor och även vidare om att visa på ett intresse genom exempelvis kroppsspråk och sammanfattande av ledarens åsikter.

Dialogen som förs mellan coachen och individen är av asymmetrisk art, coachen har inte någon betydande åsikt eller makt över individen. Istället ska coachen ha ansvar för samtalets förlopp och gå på ”upptäcktsfärd” i individens tankar och föreställningar, genom att bjuda in till en dialog med individen. Coachen ska försöka hjälpa individen att nå ny insikt genom att ställa frågor, uppmana till handling och ge feedback i relationen till person och utmaning (Stelter, 2003 s. 96).

4.4 Coachingprocessen

Coachingprocessen beskriver tillvägagångssättet vid coaching och består av ett system av åtgärder för att lyckas med förfarandet. Även om metoderna i coaching varierar, finns fem centrala huvudfaser som återkommer i processen: utveckla förtroende, ställa en diagnos, målsättning, handling samt uppföljning (Berg, 2004 s. 143-169), (Gåserud, 2001 s. 23-24) samt (Whitmore, 1997 s. 24).

4 TEORETISK REFERENS RAM



Figur 3: Coachingprocessen, fem faser, en del av coachingarenan, (Berg, 2004 s. 53).

4.4.1 Bygga förtroende

Fas 1: Lägga grunden för partnerskap: Här handlar det om att lägga grunden för samarbetet. Grundstenen i samarbetet mellan coach och ledare är förtroende och trovärdighet. Coaching förutsätter en öppen kommunikation och att båda parter tror att den andre har goda avsikter. I en relation som präglas av bristande förtroende kommer coaching inte att fungera (King & Eaton, 1999). Förtroendet kan komma i och med att man lever som man lär, det vill säga att man är en förebild i praktiken. Trovärdigheten testas genom att det personen säger att den ska göra stämmer med vad den faktiskt gör. Om inte, blir det svårt att få till en öppen kommunikation och att hjälpa varandra att utvecklas (Berg, 2004 s. 143-169). Förtroendet som måste återfinnas mellan de båda parterna kan byggas upp genom att hålla löften, vara konkret, påtaglig och tillgänglig (Gåserud, 2001 s. 33-43). Även termer som *ärlighet* mellan parterna, *engagemang*, och *tillit* utan tunga mål, testande och misstro krävs för att processen ska kunna ta plats (Mackenzie & Welch, 2005).

4.4.2 Diagnos

Fas 2: Tolka nuvarande situation, förklara utvecklingen och identifiera hinder: Första steget är att tolka situationen. Vad, är frågan som ställs för att fastställa vad det är för problem, utmaning eller situation som ledaren söker stöd eller hjälp för. Syftet är i detta steg att få en konkret bild av utmaningen och vad ledaren menar. Målet är att få en gemensam bild av situationen för att säkerställa att både coach och den coachade pratar om samma sak (Steinberg, 2004 s. 115).

Genom coaching vidareutvecklas det som fungerar bra och ändras det som fungerar mindre bra. De inblandade måste kunna läsa situationen, identifiera hinder och förstå vilka svårigheter de står inför. Diagnosen fås genom observerande och bedömande, vilket betyder att coachen ska bestämma vad som ska göras utifrån bakgrunden av vad som är problemet och vad som måste förbättras (Berg, 2004 s. 143-169). Det handlar om att leva sig in i ledarens situation och sätt att känna och tänka för att sedan kunna tolka dennes signaler under coachningsprocessen. Att tänka på är att coachen ingriper aktivt i ledarens liv och arbetar med en kraftig form av påverkan (Gåserud, 2001 s. 33-43).

4 TEORETISK REFERENSRAM

4.4.3 Mål

Fas 3: Sätta upp mål: Ideologi, resultatkriterier och beteendekriterier: Under denna punkt ska ett bra liv i balans eftersträvas. För att en person ska kunna hjälpa en annan person, måste de veta vad personen i fråga vill uppnå. Coachen tar därför i denna fas initiativ till att klargöra fokuspersonens förväntningar om utbyte och coachens roll i processen. Frågor kan ställas om personens önskemål om framtiden. Coachen kan exempelvis fråga: Vad vill du förändra eller utveckla?, vad är det mest attraktiva målet?, och så vidare. Under processen är det viktigt att kunna omarbete dessa mål ifall nya behov framträder hos individen (Stelter, 2003 s. 114). Målen måste vara konkreta, välformulerade och väl förankrade för varje enskild person för att en förutsättning ska finnas för att kunna välja och prioritera mellan coachingåtgärder (Gåserud, 1997 s. 63).

4.4.4 Handling

Fas 4: Att uppnå resultat: Utmaningen är fastställd och både ledare och coach har en gemensam bild av vad som menas och det är klarlagt vad som är principiellt viktigt för ledaren. Det är dags att kartlägga olika vägar att följa i syfte att komma till rätta med utmaningen. Coachen hjälper ledaren att se sina egna framgångsmönster, exempelvis genom att söka efter tillfällen där personen tidigare löste en liknande utmaning på ett tillfredställande sätt eller att låta personen fantisera hur en utomstående konsult med annan erfarenhet skulle ha gjort i samma situation (Steinberg, 2004 s. 117-119). Handlingen berör punkter som planering och genomförande av strategin. De inblandade kan ha bra insikt om teorier och ha höga ambitioner, men lyckas ändå inte med själva genomförandet. Här ställs coachen inför en speciell utmaning. Metoden bygger i hög grad på lärande genom handling, där coachen ska få ledaren att ta tag i problemområden och prestationer som inte håller måttet (Berg, 2004 s. 171).

I denna fas hjälper coachen ledaren att komma fram till specifika handlingar i den närmaste framtiden. Det gäller att komma ner på en så konkret nivå som möjligt så att det går att fastställa dag och tidpunkt för det man ska göra. Meningen är att ledaren ska ha några handgripliga åtgärder att ta itu med, samtidigt som man inte tappar bort de övergripande, långsiktiga målen. På arbetsplatser finns saker som påverkar som är större än individen. Det kan vara ekonomi, trender eller ledningsstrukturer. På lång sikt går det även att påverka dessa, men det som prioriteras är det som individen kan kontrollera och påverka. Det vill säga det som gäller personens egna beteenden och attityder men med de långsiktiga målen i åtanke (Steinberg, 2004 s. 125).

4.4.5 Uppföljning

Fas 5: Utvärdering, feedback och belöning: Slutligen nämns punkten uppföljning som berör evaluering och belöning. Resultaten måste bedömas mot de målkriterier som tidigare satts upp. Utvärdering består i att ledaren följer utvecklingen och tillsammans med medarbetaren kontrollerar att målet med coachingen verkligen uppnås och om deltagaren verkligen tillägnat sig de kunskaper, färdigheter och attityder som utbildningen gått ut på att förmedla. Det handlar vidare om att undersöka huruvida effekten av utbildningen lett till att ledaren förbättrat sitt faktiska beteende och de prestationer som avsetts. Frågor att ställa är: Vad lyckas man med och vad lyckas man inte med? Varför lyckas man? Varför lyckas man inte? Vad kan man lära sig av processen och vad bör man göra bättre nästa gång? (Rubenowitz, 2004 s. 181).

Metoden i coaching innebär inte bestämda faser i en bestämd ordning. Faserna kan delvis överlappa varandra och aktörerna kan också röra sig fram och tillbaka mellan de olika faserna. Exempelvis skulle det vara önskvärt att parterna hade stort förtroende för

4 TEORETISK REFERENSRAM

varandra innan processen började, men förtroende kommer av handling genom att man visar att man uppnår resultat och är sällan given på förhand. Det kan också vara så att arbetet med diagnosen leder till att aktörer hamnar i försvarsposition eller känner sig sårade, vilket kan hämma en bra läroprocess. Ofta väntar man därför med, eller hoppar över, diagnosen och koncentrerar sig istället på målsättningen och det man är överens om (Berg, 2004 s. 169).

När man pratar med coacher och lärande individer framkommer ordet flexibilitet ofta som en nyckelfaktor för framgång, både när det gäller att få coaching att fungera och som ett viktigt resultat av coaching. I praktiken betyder flexibilitet att coachen har en rad av olika val hellre än en enda lösning eller svar. Eftersom inga individer är helt lika varandra måste coachen vara beredd att förändras från en framtoning till en annan om situationen kräver det. Flexibilitet betonar också en viss del ödmjukhet. Om inte coachen har förstått detta och inte anpassar sig efter den aktuella kundens behov kan resultatet av utbildningen bli missvisande och felaktigt (Phillips, 1996).

4.4.6 Påverkansfaktorer

Som med alla metoder återfinns det vissa aspekter som är värda att beakta vid utvecklingsförloppet. En sak att belysa är coachen och dess expertis. Det kan i vissa fall vara svårt för coacherna att lära ut denna expertis på rätt sätt på höga nivåer. Istället för att korrekt ta avstamp i ledarens kvaliteter och förmågor försöker coachen lära ut baserat efter sina egna egenskaper och expertis, vilket ofta inte är att föredra (Whitmore, 1997 s. 37).

Det handlar också om att för att som ledare lyckas i sin coachingroll behövs mycket mer än bara en trygg besittning av de beteenden och färdigheter han eller hon önskar dela med sig av. Coachens personliga värderingar kommer med stor sannolikhet att skina igenom de handlingar som utförs och det ses inte som lyckat att som coach följa en redan i förväg bestämd checklista då detta kan leda till en skepsis och brist på entusiasm hos den lärande. Det gäller helt enkelt att vara försiktig med sina egna värderingar och de som återfinns hos andra och istället arbeta efter att eftersträva en balans mellan dessa (Phillips, 1996). En annan påverkansfaktor är användande av externa konsulter. En extern metod gör det svårare att ta hänsyn till det företagsspecifika. Det kan ibland vara svårt för den enskilde kursdeltagaren att se på vilket sätt det som lärs ut är tillämpligt i just dennes arbetsmiljö (Rubenowitz, 2004 s. 169-171).

4.5 Tillämpning av kunskaper

Det är snarare regel än undantag att goda initiativ kommer i kläm och blir omöjliga att genomföra och tillämpa. Det handlar här om att se till att lärandet innehåller begreppen inläring, behållning samt överföring av kunskap (Rubenowitz, 2004 s. 169-171). Det finns ett nära samband mellan coachingarenan och arbetsarenan. På coachingarenan diskuteras och tränas vad som skall göras och på arbetsarenan testas detta i verkligheten. Erfarenheterna tas alltså med tillbaka till coachingarenan. Nya diskussioner och träning genomförs vilket sedan återigen testas på arbetsarenan. Det intima samspelet mellan coachingarenan och arbetsarenan leder till att arenorna glider över i varandra, rent processmässigt, även om det finns en tydlig strukturell skillnad. Därmed kan man sätta upp en ännu enklare modell för coachingprocessen (Berg, 2004 s. 21-23).

För att förloppet ska ske på bästa möjliga sätt och ge bästa möjliga resultat handlar det grundläggande om att besitta en helhetssyn på vad ledning innebär. Det handlar för både

4 TEORETISK REFERENSRAM

coachen och individen att inse att ledning och coachning går in i varandra och att ett samspel ska finnas mellan dessa (Whitmore, 2001 s. 19-21). Den coachade ledaren måste här lära medarbetarna att utvecklas och det är de interpersonella färdigheterna för att kunna ta itu med medarbetarnas olika behov och personligheter som ska bidra till framgång. Vidare handlar det om att lära ut en observationsförmåga hos ledaren där denna ska ha en överblick över vad medarbetarna gör och presterar och hur de trivs med sin arbetssituation. Denna observation kan komma genom att lära sig att umgås med sina medarbetare och att aktivt använda sig av olika informationskällor (Phillips, 1996).

Givetvis kan ingen påpeka exakt hur en individ ska röra sig igenom cykeln av kompetensutveckling. Listan på möjliga vägar för att skapa och stödja det nödvändiga organisatoriska lärandet är alltför lång. Fortsättningsvis är listan av möjligheter - typer av kompetens, omgivningens dynamik, kultur och så vidare ännu längre och alltför mycket i processen kan aldrig förväntas göras på ett perfekt sätt (Drejer, 2001).

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

5.1 mg; management international AB

mg management är ett familjeägt konsultföretag som arbetar mot olika företag och ledare med processer som utveckling, människor och organisationer. Sedan 1997 har mgm startat upp ett tiotal projektkontor i hela Sverige. Deras ”flaggskepp” är ledarcoachutbildningen som lockar deltagare från hela Sverige. Utbildningen är mycket uppskattad i flertalet rikstäckande bolag och organisationer. mgm utgår från att ledare måste stimulera och motivera sin omgivning för att få en gynnsam utveckling. Företaget utgår från de förutsättningar och behov som finns och sätter tillsammans med kunden upp mål som kan vara allt från personliga saker till ökad vinst för företaget.

Ledarcoachrespondent

Hos mg; management genomfördes en intervju med Annette Brännström som arbetar som ledarcoach för region norr. Hon är kognitivt terapeututbildad samt diplomerad processcoach. Hennes ansvarsområden är ekonomi, kvalitet och personal. Hon ansvarar för att företagets projekt är lönsamma och att de håller hög kvalitet på de jobb de utför. Vid behov upprättar hon även rehabiliteringsplaner och ansvarar för löneförhandlingar och utvecklingssamtal samt ser till att företaget når de resultat som är önskvärda.

5.1.1 Coaching

Brännström beskriver coaching som ett verktyg för livet. Hon förklarar att metoden bygger på fokusering på styrkor och svagheter och förändrar människors liv. Coaching är alltid tillämplig, men hon påpekar dock att det inte går att använda hemma på barnen. Det handlar om att leva som vi lär, att se människan där den befinner sig, att titta på styrkor och möjligheter och nyfiket ställa frågor. Hur skulle du vilja att det var? Vad är det som hindrar dig att komma dit?, och utifrån svaren försöka komma dit. Coaching genomförs alltid för att personen vill få förändring, vilket kan bero på vad som helst, menar Brännström och nämner som exempel en förändring i arbetslivet, i organisationen eller på det privata planet.

5.1.2 Drivkrafter och fördelar

Brännström förklarar fördelarna med coaching med ett exempel. Hon menar att en ledare för en organisation kan uppleva att han eller hon har problem med sitt ledarskap, exempelvis att medarbetarna inte respekterar honom eller henne. Genom att ha regelbunden coaching och titta på hur personen skulle vilja att det var och arbeta mot att uppnå detta resultat löser man problemen på ett effektivt sätt. Brännström menar att istället för att fastna i någon slags offerroll och tycka synd om sig själv får man titta på sig själv istället för på andra och ställa sig frågor som; vad kan personen själv förändra? Vad kan jag göra för att förändra detta? Hur ska jag undvika att hamna i detta? Hur ska jag göra för att få människor att lyssna på mig? Det handlar helt enkelt om att ta ansvar för sitt eget sätt att vara ledare, påpekar hon. Stärka och motivera är alltid huvudsyftet. Individen erhåller tankar och lösningar och får en målbild för hur de ska uppnå vad de vill. Fördelarna består även av att personen som coachas blir sedd och bekräftad och att det inte finns något rätt eller fel. Det existerar ingen ”jantelag”, grundfilosofin är att alla människor har lika värde. Hon menar att alla dessa olika aspekter lett till ökat intresset för coaching. Det ger helt enkelt resultat, avslutar hon.

5.1.3 Coachingmetod- och process

Coachingen är individuell och sker i samråd. Det går inte att coacha en person om denne inte är villig att medverka, varav det alltid sker i samråd berättar Brännström. Det är aldrig en chef som bestämmer att en viss ledare ska coachas. När de kontaktas för ett

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

uppdrag är vanligtvis redan personen som ska coachas och dennes ledare överens om att coaching ska genomföras. Förloppet påbörjas med en inbjudan till att medverka i utbildningen för att lära sig grunderna i coaching, lära sig läsa kroppsspråk och det coachande förhållningssättet, för att sedan kunna använda detta i sin arbetsgrupp och ställa frågor till sig själv, berättar Brännström. När uppdraget erhålls får kunden en inbjudan till utbildningen på två dagar. När de två dagarna är genomförda bestäms vilken coach som ska användas. Under coachingen ställer coacherna öppna frågor som inte innebär ett ja- eller nej-svar utan hur eller på vilket sätt en person löser en situation, berättar Brännström. Det gäller att få beskrivande svar och ge feedback över ”vad jag känner, ser och hör” för att sedan ge det tillbaka. Hon skildrar: När jag ställde denna fråga svarade du ja samtidigt som du skakade på huvudet, varför gjorde du det? Som coach måste man lyssna både på vad som sägs verbalt och vad som sägs med hela kroppsspråket och ge tillbaka det utifrån hur jag ser det.

Mötena med coachen är individuella och fokuserar på personen. Hela förloppet brukar ta ungefär ett år, men beror på hur mycket personen behöver. Utbildning två dagar i månaden och coachingmöten en dag i månaden sker under samma period. Det kan vara så att ett företag har en anställd som varit sjukskriven länge och inte har för avsikt att återvända till organisationen. Företaget kan vilja att de coachar en person att komma fram till vad denne vill och så vidare. Då genomförs ingen utbildning. Det kan även vara så att vissa personer bara behöver något enstaka möte med en coach för nå sina mål och då behövs inte heller någon utbildning. Coachingförloppet ser därför olika ut beroende på vilken individ det gäller och vilka mål som ska nås.

Det är egentligen inte viktigt vilken coach som startar uppdraget, berättar Brännström. Alla som arbetar inom organisationen har samma grundkonceptutbildning, men sedan kan det vara utifrån vad som händer i processen, som att en viss coach passar bättre på grund av en viss bakgrund eller erfarenhet som stämmer överens med ledarens. Exempelvis om det handlar om rehabilitering kanske någon av coacherna har erfarenheter inom just detta område. Sedan kan det också hända att det blir ”stå” i processen om man coachat en person ett visst antal gånger, det vill säga processen går inte framåt och då byter man coach, framför Brännström. Målet med coachingen är att hela tiden gå framåt så att ledaren ska nå sina mål så fort som möjligt, avslutar hon.

Påverkansfaktorer

Det som kan påverka förloppet är om personen inte känner sig trygg med sin coach och i ett sådant fall byts coachen ut, säger Brännström. Hon berättar vidare att det fokuseras på vad individen vill och att man som coach därför måste vara lyhörd. Kommer man inte vidare i processen måste även coachen ta initiativet till ett eventuellt coachbyte för att få personen att gå vidare. Enda faran är att personen inte vill ha coaching och då fungerar det inte, säger Brännström. Hon förklarar att förändringen måste vara önskvärd och att personen måste våga vara denna person, de måste träna. Coachen är viktig, men det är lika viktigt att personen tränar sina nya kunskaper i organisationen där coachen hjälper till som stöd under implementeringen av sina nya verktyg, säger Brännström.

5.1.4 Tillämpning av kunskaper

Syftet med coachingen är, enligt Brännström, att personen ska bli tydligare i sitt ledarskap, kunna förmedla det han eller hon vill ha gjort på ett tydligt sätt och även veta att handling kommer att ske på ett tillfredsställande sätt. När man själv har fått coaching och lärt sig detta blir det ett verktyg i ledarskapet. Mål har ställts upp, man har försökt uppnå dem och omvärderat mål utifrån förutsättningar och möjligheter. Nya tankar leder

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

också till att man omvärderar sina mål, menar Brännström och nämner att oftast märker även medarbetarna att ledaren blivit bättre. Det syns i respekten mot medarbetarna och det nya sättet att tänka på. Brännström avslutar med att säga att i en vanlig metod glöms goda råd bort medan den coachade får komma fram till egna lösningar vilket innebär att råden inte glöms bort. Det anser Brännström vara den största skillnaden vid tillämpandet.

5.2 Kunder till mg; management international AB

Åsa Åberg arbetar åt ett dataföretag som datakonsult. Företaget hjälper kunder att ta fram och utveckla datasystem. Hon är projektledare för en grupp som arbetar med att förvalta, vidareutveckla och ge support på kundernas system. Åsa Åberg gick in i en ny roll vid årsskiftet, som projektledare. Hon har tidigare erfarenhet av liknande roller men inte riktigt för en så stor grupp. När hon skulle gå in i den här rollen pratade hon och hennes chef om utbildningsalternativ för att ge henne en större chans att lyckas i sin nya roll. Hennes chef hade hört talas om att coaching skulle kunna vara en bra metod för att uppnå resultat och hon fick därigenom genomgå coaching. Den andre respondenten, Kenny Dannberg, arbetar som projektledare åt mgm, men anser sig ändå vara kund till dessa på grund av den kontinuerliga coachutbildning han får från företaget. I Dannbergs fall är det en önskan från företaget att han varje vecka ska ha coaching med företagets ledarcoacher.

5.2.1 Drivkrafter och fördelar

Både Åberg och Dannberg anser att coaching i alla händelser är bra, men att det är speciellt bra om man har ett problem. Genom coachingen sätter sig någon in i ens problem och lär en att tänka på ett annat sätt. Dannberg berättar att lösandet av ett litet problem i längden kan hjälpa till att lösa det större problemet och nämner vissa vanligt förekommande problem som: min ovilja, att våga, höja självförtroende/självkänsla, lösa konflikter/hantera konflikträdsla samt lösa kommunikationsproblem. Åberg framhåller att det är vissa saker man inte vill prata om med någon på det egna företaget och det är då skönt att ha någon utomstående att diskutera med.

Åberg tror att coaching har blivit en alltmer populär utvecklingsmetod för att det har visat sig var ett lyckat koncept i och med allt fler och fler gör det. Dannberg bygger vidare på det och nämner att coaching ligger i tiden då det visat ge goda resultat och inkluderar mycket. Exempelvis att; driva sin egna personliga utveckling och bli starkare, prata ut, ha coachen som bollplank, få råd och tips om man så önskar. Andra fördelar ligger i att ändra tankesätt och möta hinder på ett helt annat sätt, få pushning i att våga, få tid och möjlighet att arbeta med sig själv och att ta sig från A till B och samtidigt må så bra som möjligt, påpekar respondenterna. Fördelar ligger också i att få nya insikter som kommer i och med den tid som ges till att reflektera och få insikter som man annars inte fått, berättar Dannberg. Största fördelen är dock att få tid och möjlighet att arbeta med sig själv, säger Dannberg. Dagens arbetsklimat ger inte mycket plats för egen personlig utveckling och tid till att stanna upp för att ta rätt beslut. Ledare är de som har minst tid och möjlighet att arbeta med sig själv, säger han och påpekar att ledare ofta har ett stort ansvar och bör få denna tid för sig själv innan beslut tas, eftersom ett felaktigt och förhastat beslut från en ledare som har inflytande i vissa fall kan göra stor skada.

Båda respondenterna menar att coaching hjälper en ledare att må bra, vilket kan betyda att ledaren inte behöver brottas med sig själv i onödan, och istället lägga energin till att

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

exempelvis höja lönsamheten eller att förbättra arbetsmiljön hos personalen. Dannberg berättar att i hans roll som ledare ser han det som ett måste att må bra, annars får han väldiga svårigheter att hjälpa andra att arbeta med sig själva. Det blir en sorts kedjereaktion, säger han och menar att om resultaten av coaching är goda hos en ledare blir det en positiv kedjereaktion för medarbetare, organisation och även dennes privatliv. Ärlighet, rakhet, positivt tänk, bättre arbetsmiljö, bättre problemlösning, mindre konflikter, bättre kommunikation är Dannbergs egna erfarenhet av coaching.

5.2.2 Process och metod

Åberg ser metoden coaching som ett sätt att lära sig att stötta andra till att göra ett bättre jobb. Dannberg går lite djupare och berättar att det handlar om att komma på svaren själv, och därmed ta tag i problemen och lösa det på ett bättre sätt än om någon talat om hur problemet ska lösas. Han berättar att coachen får ledaren medveten om vad denne bör förbättra i sitt ledarskap. Det viktiga är att ledaren vill förbättra vissa saker, då det är denne som bestämmer vilket ämne som ska tas upp på en coaching. Visserligen kan coachen se vissa brister och leda in denne på detta med ledande frågor och när kunden blivit medveten om eventuella brister avgörs det om kunden vill förbättra dessa, säger Dannberg. Exempel på vanligt förekommande ämnen vid coaching av ledare listas som: en tro på sig själv, konflikträdsla och vilken väg ska organisationen ta? Dannberg anser att självaste coachingtekniken är likadan oavsett vem som blir coachad, ledare som icke ledare. Mycket ställs dock på coachen att kunna "ta" många olika sorters människor och göra kunden tillfreds med situationen. Han anser att förloppen kan vara olika om coachen använder sig av kundens sinnesdominans, då frågornas formuleringar skiftas. Han berättar vidare att praktiskt sett ställer en coach endast frågor och då oftast öppna frågor som ger tillfälle till berättande svar.

Första gången Åberg träffade sin coach tittade de på hennes egna styrkor och svagheter, vem hon var och hennes värderingar och sen arbetade de vidare på att stärka hennes sidor. Hon beskriver att coachen lyssnat och ställt frågor för att få henne att hitta nya vägar, bli motiverad och komma fram till vilken väg hon vill gå. Coachingen utgick hela tiden från att Åberg själv skulle komma fram till egna beslut, men hon erhöll ändå vissa tips från sin coach. Hon anser att hela coachingförloppet var anpassat efter hennes behov och att hon och hennes coach kom bra överens. Vid mötena har hon kunnat ta upp problem eller funderingar som uppstått på den egna arbetsplatsen, vilka de då diskuterat. Dannberg berättar att han fritt får välja vilken coach han vill träffa och att det gör detsamma om coachen är erfaren eller inte utan att det är bra att variera coach då och då, för att få nya synvinklar på saker och ting. Han nämner vidare att han oftast väljer den coach som passar in med hans personkemi, eftersom han märkt att det blir bäst resultat då. Det handlar alltså inte om hur mycket utbildning den personen har, utan hur denne är som person.

Frågetekniken har varit densamma oavsett coach, men i övrigt kan det variera stort hur coacherna har arbetat i praktiken. Han förklarar att vissa coacher använt sig av whiteboardtavla för att både den coachade och coachen lättare ska förstå. Oftast för coacherna dessutom dokumentation för att komma ihåg vad som tagits upp så risken för repetitioner minskar så att de kan koncentrera sig på att finna lösningar istället, påpekar Dannberg. Han berättar också att vissa coacher använder sig av att se vilken sinnesdominans den coachade använder sig av, och då formulerar om frågor så det blir ett mer givande svar. Till exempel kan coachen prata i termer som: Hur ser du på det? Eller: vad är din bild av detta? Åberg nämner att de har haft ett halvtidsmöte med avstämning för att se att de är på väg åt rätt håll, där nya mål sätts upp och där teknik, teori och grupparbete,

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

gruppövningar, rollspel, med övriga kursdeltagare sker. De har varit en grupp som har följts åt under utbildningen och därmed bildat nätverk och lärt känna personer i andra branscher med samma frågor och problem. De har även lärt sig aspekter som coachingteknik och konflikthantering, berättar Åberg, samt haft coachingpass enskilt med sin egen coach då man kunnat fundera över saker man lärt sig i kursen och mer inriktat mot mitt eget arbete. Dannberg berättar att hans uppföljning är kontinuerlig och sker varje vecka efter ledarcoachernas önskan.

Påverkansfaktorer

Åberg börjar med att berätta att det för vissa personer kan vara svårt att ta emot hjälp, exempelvis om en person har ett specifikt problem som de tar upp med sin coach och bara får frågor till svar. Hon tror att det kan vara väldigt frustrerande om man inte riktigt förstått vad coaching går ut på och förväntar sig ett konkret tips på vad man ska göra, men inte får något.

Både Åberg och Dannberg anser att det som påverkar coachingförfarandet negativt är om personkemin ej stämmer mellan coach och kund. Även om coachen inte håller sig inom ramarna av självaste coachtekniken. Det vill säga, ge råd, inte lyssna, inte håller sig till den röda tråden, ställer för många ledande frågor, berättar om sina egna erfarenheter med mera, listar de som påverkansfaktorer. Å andra sidan som positiv påverkansfaktor är om personkemin stämmer mellan coach och kund, att det inte blir stressigt, att inte försöka finna den snabbaste lösningen, att coachen kan känna av kundens känslor, coachen ställer öppna frågor, om miljön (lokalen) är tillfreds med mera, menar Åberg och Dannberg. Han nämner också att om ledaren använder sig av processinriktat ledarskap, kan ledaren mycket lättare överföra den nya kunskapen eller uppnå goda resultat i eventuella förändringar. Om allt stämmer med att överföra den nya kunskapen kan resultatet bli bättre kommunikation, ärlighet och troligtvis en plattare organisation. Dannberg berättar vidare att det hänger mycket på coachen att inte framkalla ett problem som egentligen inte finns eller leda in kunden på ett spår som ej är relevant. En ouppmärksam coach kan lätt göra detta, menar han.

Ett hinder för coaching kan enligt båda respondenterna vara att vissa medarbetare inte vill ta till sig den nya processen, kunskapen och förändringarna på grund av konservativt tänk och i vissa fall, känna rädsla inför det nya. Om en stor del av personalstyrkan motsätter sig utveckling i organisationen kan det bli svårare menar de. Ett annat hinder är att ledaren ej använder sig helt fullt ut av coachande styrning, utan använder styrande ledarskap till stor del. Effekten blir att ledarens styrning ej är konsekvent och misstro kan riktas till ledaren. Om ledaren använder sig av den mer traditionella och mindre tidsödande styrningen, för att be sina medarbetare använda den nya kunskapen, blir ej resultatet gott. Varför ska vi arbeta på detta vis, när vår chef ej gör det?, kan vara en frågeställning som dyker upp bland medarbetarna, avslutar respondenterna.

5.2.3 Tillämpning av kunskap

Dannberg anser att han växt med uppgiften och fått en bättre självkänsla. Han har även lärt sig att stötta andra i sin grupp, lyssna på dem och förmått dem att växa i sina roller. Han menar att den personliga anpassningen hjälpt honom mycket i sin roll som coach. Utbildningen är dessutom utspridd och man lär sig i små doser och på så sätt sitter kunskapen kvar bättre efter slutförd utbildning. Efter att ledare fått coaching, använder sig ledaren oftast av samma sorts frågor till sina medarbetare, menar Dannberg och säger att effekten blir en uppåtgående spiral. Medarbetaren växer i sin uppgift, då denne funnit lösningen själv och ledaren har sparat energi och tid och får en lyckligare personal. Att

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

en ledare får coaching gör också att ledaren lär känna sig själv bättre och blir medveten om sina brister och därigenom kan förändra dessa.

När Dannberg ska implementera det han lärt sig har han varje vecka en avtalad tid för coaching med vardera deltagare på kursen. Den övriga tiden har han föreläsningar kring arbetssökning och personlig utveckling, samtidigt som han anpassar sig till kundens behov, helt och hållet. Mer ingående sköter han förloppet i ett coachingsamtal genom att först göra en kort analys av den coachade. Vad har hänt?, hur kom det sig att detta hände?, vad tycker/känner du för det? Därefter, berättar Kenny Dannberg att han tillsammans med personen funderar lite över nuläget och koncentrerar sig på den nära framtiden och tillvägagångssätt för att finna lösningar. Under hela coachingförloppet lägger han även stor vikt på vilka känslor som dyker upp och ställer frågor kring dessa.

Åberg förklarar att hon efter att ha blivit coachad känner sig säkrare i sitt ledarskap och att det även har märkts i den feedback hon fått från medarbetare. De tycker att hon agerat bra i olika situationer och sammantaget blivit en starkare ledare. Det Åberg har gjort i praktiken är arbetat med vissa verktyg, exempelvis ett annat språk för att få igenom det hon vill. Hon har förändrat sättet hon uttrycker sig på, hur hon går in på möten, positivt tänkande och inte att lägga fram något bara för att få igenom sina idéer. Hon anser vidare att tillämpningen till den egna organisationen inneburit att hon har blivit bättre på att lyssna på andra och att ge feedback samt att hon tänker på hur viktigt det är att tala om när någon gör något bra, då sådant får personen att växa. Hon menar att coachingen har lärt henne att ha det tänkandet och även hjälpt henne att fatta en del jobbiga beslut, exempelvis om hon har haft vissa personer som inte passat in och då har det varit lättare att bolla detta med en utomstående. Hon nämner att hon tror mer på det hon gör, flyr inte undan besluten utan tar dem och står sedan för dem. Anpassningen till medarbetarnas behov har även kunnat göras via insikten om hur människors kroppsspråk ser ut, berättar Åberg. Hur kroppen sänder ut budskap och signaler, rörelser och andning är viktigt att lära sig att tolka. Det handlar om hur man själv kan utnyttja det och förstärka sitt sätt gentemot medarbetarna såväl som vad medarbetarnas ickeverbala signaler betyder. Kroppen ska inte säga en sak och talet ett annat, menar hon.

5.2.4 Coaching vs annan ledarskapsutbildning

Respondenterna nämner att coachingtekniken inte passar alla individer och att vissa ledare kan hämta mer kunskap och få mer utveckling via traditionell ledarskapsutbildning. Det är dock respondenternas åsikt att medarbetarna kan förlora på detta. I det stora hela anser de att det finns mer att hämta för ledare inom coaching och att använda tekniken själv i sin ledarroll, då ledaren i en coachingprocess får tackla sina egna brister och problem i såväl privatliv som i arbetet. De menar att man därmed kan finna lösningar, utveckla sig själv och ge samma chans till andra omkring sig i privat- och arbetsliv. Slutscenariot ses därför som en uppåtgående positiv spiral, då nästa person ger energi och coaching till sin medmänniska och så vidare.

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

5.3 Egerbladh & Villman Produktion AB

Egerbladh & Villman är ett utbildningsbolag, med säte i Stockholm, som sedan 1982 arbetar med skräddarsydda ledarskapsprogram. Bolaget har nio anställda och ett brett internationellt nätverk av konsulter som arbetar i olika projekt. Företaget arbetar i skärningspunkterna mellan olika discipliner, tvärvetenskapligt med integrering av kunskap/kompetens och kultur. Företaget arbetar i stor omfattning med kommunikation på många olika sätt och anser samtalet vara en ledares främsta verktyg. Förutom att utbilda och föreläsa omkring samtal och dess betydelse för hela verksamheten arbetar deras processledare direkt i kundernas egna samtalsprocesser vid möten och på konferenser. De skräddarsyr program med coachande förhållningssätt och coachar verksamheter mot framtiden, från chef till ledare. De utför coaching av team, personlig coaching samt företagsintern coachutbildning.

Ledarcoachrespondent

Hos Egerbladh & Villman Produktion AB genomfördes en intervju med Åsa Egerbladh som är partner i företaget. Egerbladh har dessförinnan arbetat som konsult i eget bolag, periodvis internationellt, med ledarskaps- och managementfrågor. Hon är författare till tre böcker, samtliga utgivna på Brain Books förlag. Den senaste boken heter *Fantastiska samtal – fantastiska resultat*. Hon har en lång meritlista med en svensk juristutbildning och pedagogik i botten, en internationell coachutbildning och en Mastersutbildning (M.Sc) i ledarskap och organisation från Springfield University, Massachusetts, USA. Idag arbetar hon som processkonsult med utveckling av ledarskap och affärsutveckling i ledningsgrupper och team, utbildar och tränar coacher och processledare, samt föreläser på AMP, Advanced Management, på Handelshögskolan.

5.3.1 Coaching

Coaching är ett modeord som används felaktigt, anser Egerbladh. De flesta individer vet inte vad coaching är för något. Det finns olika grader av coaching, men metoden i sin essens handlar om ett förhållningssätt. Hon förklarar att det inte handlar om rådgivning, eller terapi eller om att vara duktig själv, och inte heller om att som coach tro att man vet bättre än den coachade. Coaching utgår från övertygelsen om att alla människor är fullständigt kapabla att hantera sina egna situationer och lösa sina egna problem, menar Egerbladh. Hon berättar att det är väldigt serviceinriktat att vara coach. Som coach entusiasmerar man och bygger stöd och strukturer på vägen och går in när målen inte uppnås. I och med samtalsmetoden jobbar hon direkt mot individer och hoppar mellan funktionerna att vara medmänniska, chefscoach och ledare i ett och samma samtal.

5.3.2 Drivkrafter och fördelar

Ett traditionellt sätt att leda har sin funktion där man är tydlig med var gränserna går och vad man har för budget och hur man bygger stödsystem, strukturer och rutiner i en organisation, berättar Egerbladh. Detta räcker dock inte, organisationer behöver också en coachande funktion som bara har som syfte att öka någons medvetenhet. Anledningen att folk idag inte tar ansvar i en organisation beror inte på att de är dumma, långsamma eller ovilliga utan för att de är omedvetna, förklarar hon. Det är svårt att ta ansvar om man inte är medveten, eftersom ansvar förutsätter medvetenhet. Egerbladh upplyser att det man jobbar med i coaching är att öka en persons medvetenhet till vad de faktiskt kan göra själva. Hon framhåller att det positiva med just coaching är att förhållningssättet utgår från att individer är fullt kapabla att ta itu med sina egna problem, tänka själv, komma till insikt och bli medveten om sin egen situation. Hon tydliggör att till skillnad gentemot vanliga ledarskapsutbildningar handlar det om att tänka på ett nytt sätt och det

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

i sin tur innebär att ledaren betar sig på ett nytt sätt, samt tänker om och analyserar sina egna val i olika situationer.

Hon menar vidare att coaching är konfliktlösande. Problem sitter i huvudet och att det egentligen inte finns några problem i verkligheten, berättar hon. Det sitter i en persons sätt att tänka i en viss situation och det är det som är problemet. Coachen ska här analysera tankesättet och därigenom upplöses problemet. När personen får tänka igenom en sak upplöses konflikten eftersom dennes tankeprocess analyseras, menar Egerbladh. Personen förstår att konflikten beror på dennes sätt att tänka och om en ledare med sin coach ser problemet från fler håll öppnas nya vägar. Coachning är inte någon form av terapi, men däremot kan man coacha en person till att förstå att de är i behov av terapi av någon anledning, avslutar hon.

5.3.3 Coachingmetod- och process

Egerbladh berättar att det antingen är ledaren själv eller organisationen som bestämmer om man ska coachas och att ledaren själv ofta ber om att få bli coachad för att denna vill ha stöd. De ledare som själv vill coachas ser metoden som ett instrument i sitt ledarskap, menar hon. Ledare har flera roller, beskriver hon och menar att en organisation även kan ha nyckelpersoner som de vill ska få coaching. Det kan vara en ledare i organisationen som inte gör så bra ifrån sig som de borde och därför inte når sina mål. Detta kan enligt Egerbladh leda till en frustration, hos både ledningen och ledaren, då de inte vet hur de ska hantera detta problem och det är där coaching kan vara lösningen.

Hon anför att den metod de arbetar efter är en ganska specifik form av coaching som kallas dialogcoaching, som till skillnad från vanlig coaching, handlar om att öka medvetenheten. Så fort människor är medvetna tar de ansvar, det kommer som ett brev på posten nämner Egerbladh och berättar vidare att det helt enkelt är en naturlig konsekvens av medvetenhet. När personen kommer till insikt om att det här kan de göra tar de ansvar. Coachingförloppet är en enkel metod som handlar om att man utifrån behoven sätter målen och sedan tittar på verkligheten, på alternativ och om personen verkligen har en uttalad vilja att genomgå coaching, förklarar hon. Det handlar sedan om att försöka förutse vad som kommer att hända i organisationen. Varje förändringsarbete följer ofta samma svängningar. Det finns ett anslag, en slags presentation, en fördjupning, en konflikt, en ”point of no return”, en nedtoning samt en nyorientering, berättar hon.

En coach tar först och främst reda på vilka behov som måste uppfyllas och utifrån dessa sätts målen. Frågor att ställa kan vara, vad vill de uppnå? Hur vill personen att detta skall kännas? Vad är syftet med att arbeta? Rent praktiskt tar coachen reda på vilka mål som skall uppfyllas och bokar sedan in samtal med personen, berättar Egerbladh. Ibland räcker det att man sätter sig ner och tittar på problemet med hjälp av lite frågeställningar, nämner hon, och berättar att det dock behövs bra frågor, exempelvis kan personen stå inför olika vägval och kommer inte fram till någon tillfredsställande lösning. Rätt fråga kan innebära att personen ser situationen på ett helt nytt sätt och en bra coach kan se vilka frågor som är relevanta i det specifika fallet, vilket får den coachande att omvärdera sin egen situation på det mest ultimata sättet, framhåller hon. Egerbladh beskriver att man hela tiden går fram och tillbaka när det är något som påverkar förfarandet, exempelvis om personen är sjuk och behöver terapi eller något annat stöd. Starka känslor omvärderar målen, menar hon. När det händer måste man som coach fråga sig om man ska fortsätta på samma sätt eller om det skulle gå bättre med ett annat tillvägagångssätt. Hon nämner att ingen situation ser likadan ut, vilket innebär att coachen måste växla mellan de olika funktionerna utifrån de olika individerna.

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

Påverkansfaktorer

Under coachingförloppet menar Egerbladh att tilliten är väldigt viktig. Individen måste känna tillit till sin coach och trovärdighet mellan coach och ledare måste finnas. Det handlar enligt henne om att coachen måste kunna prata med ledaren, men att det utöver den förmågan inte behövs någon personlig relation eller vetskap om den ledare som coachas. Det gäller för coachen att förhålla sig relativt neutralt mot individen, men samtidigt inneha och utöva emotionell intelligens, då coaching är praktiken av emotionell intelligens i samtal. För att se om tilliten och trovärdigheten finns ska man som coach uppmärksamma om personen backar, bromsar, ser konstig ut och ge feedback på eventuella tveksamheter, menar Egerbladh. Hon nämner vidare att det inte är coachen som ska tänka ut en lösning utan det är individen som coachas som själv ska komma fram till vad de vill och hur de ska uppnå detta.

Hinder och fallgropar med coaching är om man använder det i manipulativa syften och redan vet vad man vill uppnå med coachningen, anser Egerbladh. Det handlar också om att människor mer eller mindre kan bli tvingade att tänka på ett visst sätt för att de blir manipulerade. Man som coach får inte heller tro sig veta mer än den coachade om lösningen på ett visst problem. Hon beskriver att det kan hända att personen går in i försvar och då har coachen misslyckats och måste ta ett steg tillbaka och låta personen tänka igenom saken. Coachen ska inte försöka på något sätt att lösa problemet utan snarare utmana personens sätt att tänka för att öka medvetenheten, menar Egerbladh.

5.3.4 Tillämpning av kunskaper i organisationen

Egerbladh förklarar att metoden leder till att ledaren blir coachande till sin natur och utvecklar ett helt nytt tänkande som innebär att sättet att tänka på även tillämpas i den egna organisationen. Hon skildrar att den coachade får en ny samtalsmetod/förhållningssätt som smittar av sig på ledarens medarbetare för att sedan användas i alla möjliga situationer. Metoden måste självklart tränas in, nämner hon, det räcker inte att bara lära sig teorin, då det handlar om att ändra sitt sätt att tänka på för att sedan kunna tillämpa detta på alla situationer i livet. Egerbladh berättar vidare att individer lätt återgår till gamla vanor varav själva processträningen är det viktigaste, det vill säga att personen börjar använda helt nya tankesystem.

5.4 Kunder till Egerbladh & Villman Produktion AB

Den första kunden till Egerbladh & Villman som intervjuades var Lars Erixon anställd vid riksdagens IT-avdelning i Stockholm. Erixons arbetsuppgifter inkluderar administrativa och strategiska uppgifter som att planera långsiktigt för IT-avdelningen. Han arbetar även med systemutveckling och har hand om personalfrågor i organisationen. Erixon berättar att han skulle ta över efter sin dåvarande chef. Denna chef hade redan reflekterat över och spekulerat lite om coaching som metod och kommit fram till att det är en mycket bra modell för ledarskap. Den andra kunden heter Peeter Saarnak och arbetar som tillfällig regionchef på Smurfit Kappa Sverige under tiden de integrerar sin verksamhet med Kappa Well i Eslöv. Tidigare tjänst var platschef vid Kappa Well i Eslöv, vilken han efter integrationen kommer att återgå till. Med Saarnaks fall var det han själv som ville bli coachad. Han har jobbat tillsammans med Åsa Egerbladh i flera år och har känt att det har varit bra att ha haft med sig henne för att anpassa sig efter moderna tider, då det handlar om att understödja och se att medarbetarna kan prestera väldigt mycket om de bara vägleds på rätt sätt. Han ville träna sig själv för att underlätta och stötta varandra.

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

5.4.1 Drivkrafter och fördelar

Erixon och Saarnak anser att coachningens ökade popularitet beror på att människan sätts i centrum utan färdiga lösningar och därmed får tänka till och bli mer engagerad. Erixon berättar att om man tittar på ledare i en organisation eller företag ska betoning ligga på betydligt större delaktighet, dels så kan man säga att man synliggörs och sprider företagets budskap på ett mycket bra sätt. Han nämner också att man tydliggör ett antal roller, där delaktigheten är den största. Saarnak håller med och berättar att delaktigheten kommer i och med att man får en närhet med medarbetaren, då denna ser att man lägger ner möda och omsorg utan att använda pekpinningar. Även medvetenheten är stor då ledarna själva måste komma med svaren, nämner Erixon. Han menar att coachingen för det första leder till att man blir mer medveten om den situation och organisation man arbetar i. Han säger att man lär sig att se saker annorlunda och att det i sin tur leder till utveckling. Han fortsätter med att nämna att man får ett bredare synsätt på den egna rollen och uppgiften och ser allt i ett större perspektiv. Saarnak anser också att en fördel ligger i arbetssättet med frågeställningar, eftersom det gör att medarbetarna hittar lösningen. Han nämner att det leder till att man kommer vidare och inte stannar upp på enskilda frågeställningar utan löser upp och går sedan vidare.

Enligt Erixon kan coaching kort och koncist beskrivas som en metod eller modell för handling. Erixon nämner att han ser coaching som ett av flera komplement i modernt ledarskap där man ser på chefsrollen i flera delar. Han berättar att man har en traditionell roll, det vill säga en administrativ del, en visionär del som handlar om att se in i framtiden och sedan slutligen coaching som handlar om att vara operativ. Han nämner också att coaching verkligen ligger i tiden och är ett mycket bra synsätt på ledarskap. Saarnak beskriver att coaching är att kunna leva sig in i ett ledararbetssätt, att tänka, samt att kunna ge den coachade frågor och driva dessa frågor vidare för att finna lösningar. Han bygger vidare på detta och menar att coaching har blivit mer populärt på grund av den medverkan som återfinns mellan coachen och den coachade.

Erixon anser att coaching inte alltid är att föredra. Han nämner att det är bra när man behöver bli skicklig och medveten, men inte vid exempelvis en konfliktsituation. Han förklarar det som att man aldrig ska coacha en attityd. Erixon nämner vidare att huruvida coaching ska användas beror på de individer som man arbetar med och hur mottagliga de är för detta. Är det nödvändigt med en förändring och då de inblandade är mottagliga, vilket de flesta är, är coaching att föredra enligt Erixon. Saarnak däremot anser att coaching kan användas i alla lägen, men att man måste anpassa sig efter rådande situation och säger att det gäller att ha en god inställning för att finna de bakomliggande orsakerna till problemet. Han nämner vidare, till skillnad från Erixon, att coaching kan användas vid konflikter, men att det är viktigt att vara försiktig med hur man bemöter konflikten.

5.4.2 Process och metod

Erixon berättar att förloppet enkelt kan förklaras med att man ställer frågor och sätter mål utifrån de behov som finns. Saarnak berättar att han inte vill peka med hela handen utan att man måste få fram bakomliggande argument som gör att man kan hitta en lösning på frågor som medarbetaren har och om man själv har vissa frågor få svar på ett naturligt sätt. Både Erixon och Saarnak anser att coachingen var individuellt anpassad till dem, då de menar att den som vill bli coachad söker upp coachen. Saarnak nämner också att varje ledare har olika behov som måste uppfyllas och ämnen man väljer som berör och som man har möjlighet att lösa.

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

Det första steget i processen handlar, enligt Erixon, om att bestämma vilka mål som finns med det coachande samtalet. Vad är det för behov som behöver uppfyllas? Steg två handlar om att beskriva den verklighet individen agerar inom för att sedan reflektera över vad individen kan göra. När man satt ihop dessa delar måste man se var och om viljan finns, då det endast är möjligt att genomföra utbildningen om viljan finns, berättar han. Efter detta ska man komma till ett slut, till handling. Denna handling består av dialoger, och frågor. Grundpelare för att förloppet ska kunna ta plats är just viljan att förändras och de värderingar en individ har. Saarnak berättar att man i detta förlopp inte ska stanna upp. Man kan få en låsning och kommer inte vidare och att det är lösningen på denna låsning som processen ska lära ut med hjälp av djupgående och spridda frågor.

Något direkt uppföljande möte har inte Erixon haft med coachen utan han påpekar att han har haft återkommande coachingtillfällen ungefär varje månad som har fungerat som en uppföljningsprocess. Saarnak däremot har haft ett större ledningsmöte ungefär varannan månad med Åsa Egerbladh, en hel dag ibland med övernattnings eller två halvdagar så att de inblandade lärt känna varandra och fått till sig nya kunskaper för att kunna hjälpas åt senare i vardagen. Saarnak nämner att Egerbladh även har varit med när diskussioner har förts i gruppen och sagt till den som inte har gjort det på rätt sätt.

Påverkansfaktorer

Erixon nämner att i en coachingprocess händer inte bara positiva saker, eftersom man även blir medveten om negativa saker. Han menar att det finns saker man inte direkt vill lyfta fram och detta kan ställa större krav på personen och därmed leda till motstånd. Andra omständigheter kan vara höga krav på personen och som kan upplevas påfrestande. Saarnak anser att man måste ha rena avsikter, och inte få fram svar och använda dessa på felaktigt sätt. Som coach ska man därför hjälpa ledaren att få svar och gå vidare. Saarnak menar att om man kan lösa frågorna blir man stärkt och att man därför ska få med sig en frågeställning att arbeta vidare med.

I och med den öppenhet och tydlighet båda haft innebar det inga problem med implementeringen. De berättar att medarbetarna har varit mottagliga för att prova på detta och att det nog inte finns någon som har känt att de har blivit tvingade till coaching. Erixon nämner däremot att det på vissa andra ställen i organisationen finns hinder, då exempelvis ledarskapet kan uppfattas som veligt och att ledaren inte kan fatta beslut. Han menar att det nog handlar om okunskap och viljan att förstå vad coachingen kan leda till. Man måste lära sig att vara medveten om situationen och veta när coaching är tillämpligt och att man inte alltid kan använda det, förklarar han. Erixon förklarar att är man coach gäller det att ändå få personen så medveten om resultatet som möjligt att mödan att passera detta hinder är mindre än den slutgiltiga framgången. Han anser att en coach kan göra det genom att ställa frågor som: Hur skulle du se på problemet om du redan gått vidare och erhållit ett positivt resultat?

Saarnak ser som hinder att om man inte kommer ihåg att ställa frågorna på rätt sätt eller ställer fel frågor, stannar implementeringen upp och att man därför måste ha erfarenhet och träning och börja lite enklare och därefter bli mer kvalificerad i frågeställningarna. Han anser dock att han inte stött på något direkt motstånd, då de har haft en öppen attityd redan innan processen. Ett annat hinder är enligt honom om man som ledare bara springer på och är en dålig lyssnare och försöker att själv lösa alla problem. Erixon nämner som fallgrop om man inte är medveten om situationen och möjligheter till konflikter.

5 EMPIRISK UNDERSÖKNING

5.4.3 Tillämpning av kunskaper

Erixon anser att coachingen hjälpt honom att få en metod som kan verka i vardagen och ge synliga resultat. Saarnak nämner att coaching har hjälpt honom på det personliga planet, då han måste tänka igenom frågeställningar och hur han ska lägga upp delarna för att få ut mer av medarbetarna. Båda respondenterna har även blivit mer medvetna om mindre starka eller svaga sidor som de i sin tur fått möjlighet att arbeta med, för att undvika att projicera/överföra dessa till andra individer och på så sätt förvaltat brister. Erixon säger att på detta sätt har han lett sina medarbetare framåt. Han förklarar att om man är medveten har man det med sig och det gör ledarskapet bättre.

Saarnak berättar att han implementerar sitt nya kunnande genom att prova nya sätt att fråga på och att inte konstatera saker för sina medarbetare. Båda respondenterna nämner att resultat återfinns i nästa steg, det vill säga medarbetarna visar att man har förändrats utåt sett. Erixon nämner att han kan se att vissa delar i det han har ansvar för har blivit bättre för medarbetarna och honom själv. Man ser helt enkelt att ens egen verksamhet funkar bra på sådana områden som det inte gjorde innan coachingen på grund av att man blivit medveten om sina egna brister och då arbetar för att inte påverka medarbetarna med dessa. Det handlar vidare om det nya sätt de ställer frågor på, ordval, frånvaron av konstaterande samt tanken om att frågan ska besvaras på det sätt den formuleras.

5.4.4 Coaching vs annan ledarutveckling

Båda respondenterna anser att coaching är bättre än en vanlig ledarskapsutbildning, av den orsaken att metoden bygger på en dialog och känslan av att kunna nå längre eller få resultat betydligt snabbare är större än vid en allmän ledarskapsutveckling. De anser också att det positiva ligger i att man får stöd av coachen hela vägen. Saarnak berättar också att man i grunden har med sig en teori som kan förklara metoden och att man kan lyfta fram resultat. Han nämner också att den utveckling som sker inte är administrativ utan handlar om att kunna umgås tillsammans och hur man för dialoger med varandra. Delar av metoden kan fås från vanlig utbildning, men coaching är ett verktyg som kan användas rätt omgående, påpekar han. Coaching är en metod som verkar i vardagen och därmed ser man att man får ut något av det. Han säger att man alltid kan läsa böcker men det kan vara svårt att anpassa sig till situationen, man måste se till verkligheten.

6 ANALYS OCH SLUTSATSER

6.1 Coaching

Enligt Berg är coaching en form av självledning som innebär att individen ska kunna förstå och styra sina tankar och känslor samt vara medveten om sitt beteende och ta ansvar för sina handlingar. Syftet är att skapa individuell utveckling och öka organisationens klokhet, framför Steinberg. Respondenterna är samstämmiga när det gäller definitionen, exempelvis beskriver Brännström att metoden bygger på fokusering på styrkor och svagheter och förändrar människors liv. Förändring är huvudsyftet och det kan vara en förändring i arbetslivet, i organisationen eller på det privata planet.

Slutsats

Respondenternas svar i enlighet med delar av den teoretiska referensramen visar att en samstämmighet finns mellan dessa. Det finns olika benämningar och beskrivningar, men respektive respondent har en distinkt och likartad uppfattning om innehåll och betydelse. Samtliga respondenter verkar dessutom ha en klar uppfattning om vad coaching har för betydelse för dem personligen och detta borde tyda på att de har en tillräcklig insikt i vad coaching egentligen betyder. Att respondenterna valt att se på begreppet i olika perspektiv visar att det inte finns något egentligt enhetligt begrepp för termen, då det helt och hållet beror på vilken nivå man väljer att definiera termen. Sammantaget kan en slutsats dras om att respondenterna anser att coaching handlar om att ta tag i sina egna brister och förstärka dem för att sedan bearbeta de problem som återfinns inom respondenternas egna organisationer.

6.2 Drivkrafter och fördelar

Det har visat sig att drivkrafterna till coachingens framväxt är många. Åberg tror att coaching har blivit en alltmer populär utvecklingsmetod för att det har visat sig vara ett lyckat koncept och Dannberg nämner att coaching ligger i tiden. Han exemplifierar att vi idag inte har tid med offermentalitet, då organisationer har behov av medarbetare som är goda problemlösare och självständiga tänkare. Genom att ledaren utvecklas och skapar en coachande företagskultur så utvecklas medarbetarna till mer självgående och lärande individer, anser Sandberg och Targama. Dannberg menar att det blir en sorts positiv kedjereaktion för såväl medarbetare som organisation. Samtliga kundrespondenter menar att coaching leder till betydligt större delaktighet, och sprider företagets budskap på ett mycket bra sätt.

Slutsats

Drivkrafter för användandet av coaching som kompetensutvecklingsmetod har således sin grund i företags förändrade förutsättningar. Som vi beskrivit i de tidigare kapitlen har kompetensutveckling i allt högre grad kommit att ses som avgörande för organisationers effektivitet och konkurrensförmåga. Särskilt det ökade beroendet av mänsklig kompetens har medfört krav på nya och mer effektiva sätt att leda och styra kompetensutveckling i arbetslivet. Utvecklingen inom företagsledning, det vill säga från det rationalistiska perspektivet till det tolkande perspektivet på företagsledning betyder att organisationer måste förändras för att öka sitt intelligenta kapital. Den ökade populariteten med coaching kan följaktligen bero på att företag insett att ökade prestationer hos medarbetarna erhålls då ledarskapet består av ett tänkande som både är formulerat i ledande aktörers tänkande och manifesterat i deras faktiska åtgärder.

Att betoning ligger på att öka delaktigheten, medvetandet och glädjen hos de anställda torde kunna tolkas som att respondenterna insett att medarbetare idag, till skillnad från

6 ANALYS OCH SLUTSATSER

tidigare, är en organisations viktigaste resurs och att den organisatoriska framgången beror på hur och varför dessa presterar som de gör. En slutsats kan dras att dagens företag går mot att vara mer inriktade mot de mjuka delarna såsom relationer, motivation och ärlighet. Varav en förståelse finns för människans gränser såsom utbrändhet och en ovilja att arbeta på grund av för hård styrning är en förutsättning. Mer tillit till ledarna i organisationerna verkar ges då de agerar mer som mentorer och tar tillvara på medarbetarnas kunskaper och egenskaper.

6.3 Coachingmetod- och process

Whitmore beskriver coachingprocessen som bestående av fem centrala huvudfaser: utveckla förtroende, ställa en diagnos, målsättning, handling samt uppföljning. Samtliga respondenter tänker på processen i olika steg där en behovsanalys är det första steget att ta och att frågor ställs utifrån de behov som finns. Enligt Berg består coachingmetoden av att aktivt lyssna och ställa relevanta frågor, föreslå handlingsalternativ, uppmana till handling och fråga efter resultat, ge konstruktiv feedback, samt låta individen lära av sina egna erfarenheter och ge beröm. Respondenterna berättar att en coach ställer öppna frågor som ger tillfälle till berättande svar. Kundrespondenterna ger svar som att: *... ”själv skulle komma fram till egna beslut”* och att *”rätt fråga kan innebära att personen ser situationen på ett helt nytt sätt och en bra coach kan se vilka frågor som är relevanta i det specifika fallet”*.

Under processen ska coachen ha en rad av olika val hellre än en enda lösning eller svar, beroende på att inga lärande personer är helt lika. Coachen måste vara beredd att förändras från en framtoning till en annan om situationen kräver det, nämner Phillips. Respondenterna är överens om att detta är viktigt och menar att en coach måste kunna "ta" många olika sorters människor och göra kunden tillfreds med situationen. Ingen situation ser likadan ut, vilket innebär att coachen måste hoppa mellan de olika funktionerna utifrån de olika individernas behov.

Slutsats

Resultatet visar att det i de flesta fall inledningsvis görs någon form av behovsanalys, men trots att det finns olika faser som genomgås under processen utförs inte dessa i sekventiell ordning. Det har vidare tydligt framgått att coachingförloppet är situationsbetonat, då varje coachinguppdrag utgår från respektive situation som den coachade befinner sig i och vad denne vill förändra eller förbättra.

Ett gemensamt synsätt existerar när det gäller dialogens vikt i processen. Oavsett steg eller definition har det framkommit att det just är samtalet/dialogen som är det väsentliga i processen och att dessa samtal sker i form av frågor som coachen ställer. Att viljan till förändring nämns som viktig såväl som att hänsyn ska tas till ledarens verklighet visar att respondenterna anser att coaching inte kan tvingas på en person utan att den alltid ska ske efter personens vilja att förändras samt dennes förutsättningar till detta.

Det framgår också att coachen måste anpassa sig efter rådande omständigheter under processens gång. Detta innebär att coachen måste inneha vidsträckta kunskaper och egenskaper. Samtalen går ut på att skapa insikt hos en annan individ varav coachens förmåga att kunna tolka andra människor är av avgörande betydelse. En coach kan sannolikt skaffa sig omfattande kunskaper om hur människor fungerar och hur ett samtal kan styras, men frågan är om "känslan" för andra människor går att lära ut. Det finns sannolikt både individer som har den "känsla" som behövs eller som genom erfarenhet

6 ANALYS OCH SLUTSATSER

kan lära sig, men det är svårt att mäta huruvida en coach har skapat den ultimata plattformen för utveckling hos en ledare. Detta kan innebära att ledare, för att få ut så mycket som möjligt av coachingen, endast bör vända sig till erfarna coacher som har den rätta känslan.

Påverkansfaktorer

Som negativ påverkansfaktor nämner Whitmore och Phillips att coachens personliga värderingar är för starka och att denna försöker lära ut baserat efter sina egna egenskaper och expertis istället för ledarens och därigenom även styr processen mer än nödvändigt. Respondenterna pratar om manipulativa syften och att coachen redan vet vad man vill uppnå med coachingen, som en negativ påverkansfaktor. Respondenterna nämner även att det som kan påverka förloppet negativt är om personen inte känner sig trygg, personkemin är dålig eller om det inte finns någon tillit mellan parterna. Det kan också handla om att viljan för förändring inte finns, varken för ledare eller för medarbetare. Sammantaget anser kundrespondenterna dock att förloppet fungerat utan större problem.

Slutsats

Det har tydligt framgått att respondenterna reflekterat över de påverkansfaktorer som kan finnas i en coachingprocess. Det har visat sig att många delar ligger hos coachen och av resultatet kan man tolka att samtliga respondenter har en tydlig bild av coachens uppgift och påtalar att coachen ska hålla sig tillbaka lite och låta ledaren styra processen. Coachen ska finnas där, mer som en stödjande person än som en styrande person. Respondenterna är fullt medvetna om att de är de själva som ska bestämma vad de vill förändra och komma fram till hur de vill nå sina mål. Detta betyder att en ledare som blir coachad sannolikt kan gå i försvar om coachen visar sig vara för styrande under samtalen.

En människa försvarar sina inarbetade föreställningar och det krävs starka intryck för att initiera en omprövning, vilket innebär att en alltför stark påtryckning om förändring kan göra att coachingprocessen inte går framåt. Samtliga respondenter anger dock att de är nöjda med resultatet efter genomförd coaching och uppger att de själva inte varit med om några negativa aspekter under resans gång, trots att de verkar ha funderat på vad som kan påverka processen negativt. Ett skäl kan vara att både kostnader och intäkter påverkas av kundernas beteenden. En nöjd kund förväntas med andra ord vara en lönsam kund. Parallellt med detta finns det även förväntningar om att det går att påverka hur nöjd en kund är. Kunden kan i detta fall helt enkelt påverkas genom att coachen gör rätt saker i sin kontakt med ledaren.

6.4 Tillämpning av kunskaper

Det finns ett nära samband mellan coachingarenan och arbetsarenan. På coachingarenan diskuteras och tränas vad som skall göras och på arbetsarenan testas detta i verkligheten, enligt Berg. Han tydliggör att de två arenorna glider över i varandra, rent processmässigt, även om det finns en tydlig strukturell skillnad. Egerbladh skildrar att den coachade får en ny samtalsmetod/förhållningssätt som smittar av sig på ledarens medarbetare för att sedan användas i alla möjliga situationer. Åberg nämner att anpassningen till medarbetarnas behov delvis har kunnat göras via insikten om hur människors kroppsspråk ser ut. Samtliga kundrespondenter nämner att coaching har hjälpt dem på det personliga planet, då de måste tänka igenom frågeställningar och hur man lägger upp delarna för att få ut mer av medarbetarna.

6 ANALYS OCH SLUTSATSER

Ledarna har blivit mer medvetna om mindre starka eller svaga sidor som de i sin tur fått möjlighet att arbeta med, för att undvika att projicera/överföra dessa till andra individer och på så sätt förvaltade brister. Kundrespondenterna nämner att det handlar om det nya sätt de ställer frågor på, ordval, frånvaron av konstaterande samt tanken om att frågan ska besvaras på det sätt den formuleras, vilket även är någonting de fått positiv feedback för.

Slutsats

Coachingen ska således leda till att ledaren själv börjar agera som en coach för att leda sina medarbetare mot framgång på bästa möjliga sätt för alla inblandade. Huruvida de coachade kunderna upplevt att detta hänt kan tolkas som att så är fallet. Samtliga kundresponder berättar att de har blivit säkrare i sitt ledarskap, de ställer frågor på andra vis och är mer lyhörda. Slutledningen blir att coachingen i kundrespondenternas fall har förbättrat deras ledarskap. Kundrespondenterna berättade att de har sett och fått höra att de har förändrats positivt och att de i högre grad blivit medvetna om sina styrkor och svagheter. Den coaching de genomgått har uppfyllt sitt syfte och fungerar väl på respektive kunds arbetsplats.

Tillämpandet av kunskaperna sker genom att man testat de nya kunskaperna under processens gång och utvärderar dessa. Tillämpandet är således något som sker gradvis. Det finns inte någon definierad tidpunkt då kunskapsintegration skett. Resultatet visar att metoden resulterar i ett nytt tankesätt vilket leder till att personen förändras och blir mer medveten. Omprövningen är sannolikt en process i tiden vilken präglas av osäkerhet, och det är inte säkert att personen kan identifiera en bestämd tidpunkt, där skiftet i förståelse skulle ha ägt rum.

Resultatet från intervjuerna tydliggör även att ledarna blivit medvetna om sina svaga sidor och därigenom fått möjlighet att undvika projicering av dessa på medarbetare. I realiteten innebär detta att metoden likaså kan medföra att individer undviker vissa situationer. Medvetenhet om att vissa förhållanden eller händelser tar fram de mindre bra personliga egenskaperna kan sannolikt betyda att personer undviker dessa och istället tar sig an arbetsuppgifter där de bättre sidorna kommer fram. Exempelvis kanske vissa arbetsuppgifter överförs på medarbetare och därigenom erhålls inte den kompetensutveckling som eftersträvas trots att personen framstår som mer kompetent i vissa situationer.

6.5 Coaching vs annan ledarskapsutbildning

Kundrespondenterna anger enstämigt att coaching är bättre än en vanlig ledarskapsutbildning av den orsaken att metoden bygger på en dialog och känslan av att kunna nå längre eller få resultat betydligt snabbare är större än vid en allmän ledarskapsutveckling. Åberg och Dannberg anger att det finns mer att hämta för ledare inom coaching eftersom de kan använda tekniken i sin ledarroll, då ledaren i en coachingprocess får tackla sina egna brister och problem. De menar att man därmed kan utveckla sig själv och ge samma chans till andra omkring sig. Saarnak och Erixon framhåller stödet av coachen under vägens gång som något i högsta grad positivt som inte erhålls vid andra typer av ledarskapsutveckling.

Slutsceariot ses därför som en uppåtgående positiv spiral, då nästa person ger energi och coaching till sin medmänniska och så vidare. Saarnak påpekar dock att delar av metoden kan fås från vanlig utbildning, men att coaching är ett verktyg som kan använ-

6 ANALYS OCH SLUTSATSER

das rätt omgående. Egerbladh i likhet med kundrespondenterna anger att till skillnad gentemot vanliga ledarskapsutbildningar handlar det om att tänka på ett nytt sätt och det i sin tur innebär att ledaren betar sig på ett nytt sätt, samt tänker om och analyserar sina egna val i olika situationer.

Slutsats

Fördelarna gentemot andra ledarskapsutvecklingsmetoder som anges är främst möjligheten till att arbeta med sina egna brister, att den ger snabba resultat och att stöd från coachen fås under genomförandet. Det kan bero på att i den traditionella utbildningen i arbetslivet av saklig karaktär ser man oftast inte förståelse som något problematiskt. Deltagarna i utbildningen kan mycket väl förstå arbetet på olika sätt och lägger därmed olika sorters innebörd i den information som förmedlas, men utbildaren bortser ifrån detta och arbetar som om det fanns en gemensam förståelse som grund. Den traditionella modellen skulle kunna fungera i kompetensförstärkande syfte, när det hos deltagarna redan finns en utvecklad förståelse. Vanlig ledarskapsutbildning, till skillnad från coaching, hjälper dock inte individer att se sina brister och därigenom blir de inte medvetna om dem. Detta betyder att de inte heller kan göra något åt dessa.

Kompetenser som endast egenskaper relaterade till vissa aktiviteter visar inte om individer använder dessa nödvändiga egenskaper och inte heller på vilket sätt de använder dem i utförandet av arbetet. Olika personer kan besitta identiska kunskaper, men utföra ett och samma arbete olika beroende på vilka egenskaper de använder och hur de använder dessa i arbetets utförande. Coaching hjälper individer till en högre grad av medvetenhet och låter ledarna träna sina nya erfarenheter, vilket i högre grad innebär att de nya kunskaperna används.

Vid jämförelse utifrån kanske det inte märks någon speciell skillnad i ledarsätt eller beteende jämfört med före utbildningen. Ledarna lär sig säkert en hel del, har övningar, diskuterar och löser problem av olika slag, men när de är tillbaka på sin arbetsplats är de också tillbaka i sina invanda mönster. De ser inte själva hur de betar sig, vill inte se eller erkänna att de har brister i olika beteenden och så vidare. Coaching har visat sig gå djupare, vara mer verklighets och individuellt anpassad än vanliga ledarskapsutbildningar.

6.6 Återkoppling till syfte

Syftet med denna uppsats var att visa hur och varför coaching av ledare genomförs. Fokus låg på att ta reda på hur ledare vägleds genom coaching och hur de nya kunskaperna kan omsättas för att kunna tillämpas i arbetet i organisationen. Det åskådliggjordes att den främsta drivkraften för metodens framväxt är medarbetarnas ökade betydelse för verksamhetens resultat och utveckling. Det har forskats relativt lite om coaching och det finns ingen klar och entydig metod som alla är överens om. Att skaffa sig kunskaper i coaching innebär en resa i både känd och okänd terräng. Det har dock utkristalliserats att coaching är situationsbestämd och måste anpassas efter de problem man står inför. Uppfattningen om den lärande människan med förmåga att möta sina egna problem och hinder utgör en del av fundamentet för coaching. Därför finns det många olika tillvägagångssätt, från de enkla metoderna till de mer sammansatta. Genom coaching får ledaren hjälp med att se på sin egen situation och sina möjligheter med nya ögon, för att därmed testa nya metoder eller gamla på ett nytt sätt. Målet är att hjälpa ledare och medarbetare och därigenom hjälpa organisationer att överleva och tjäna pengar i en utbytesprocess mellan medarbetare och andra aktuella partners.

6 ANALYS OCH SLUTSATSER

Metoderna bygger i stort sett på de tre grundläggande frågorna som tidigare nämnts; Var är jag?, Vad vill jag?, Hur ska jag komma dit? Den grundläggande och enklaste metoden är att coachen hjälper individen med att: omtolka sin egen situation för att få en bättre uppfattning av vilka möjligheter och problem som finns, omformulera de egna målen för att klargöra vad man själv vill och testa nya metoder för att förverkliga målen. Detta implementeras genom en dialog som går ut på att ställa frågor och fördjupa sig i dessa för att individen ska finna insikt om sig själv och sina möjligheter. Coachen lyssnar, uppmanar och föreslår handling. Det finns inte någon direkt sanning eller exakt metod om hur coachingförloppet ska se ut. Coaching är situationsbetonat beroende på vilken individ som ska coachas och för att nå bästa möjliga resultat kan faserna både komma i olika ordning eller överlappa varandra.

7 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

En central slutsats från vår studie är att inom ramen för sin förståelse utvecklar människan de kunskaper som hon använder sig av i utförandet av arbetet. Därigenom blir kompetensutveckling ytterst en fråga om att förändra sin rådande förståelse av arbetet till en som är kvalitativt sett bättre. Dessa resultat har djupgående följder för hur vi leder och organiserar lärande och kompetensutveckling i företag. Betoningen av människors förståelse av sin situation innebär inte att vi utesluter att egenskaper kan vara något intressant och betydelsefullt. Det är troligt att exempelvis envishet, uthållighet och så vidare har betydelse för hur en person klarar ett arbete i ledarposition. Det handlar snarare om vad man väljer att ha som utgångspunkt i sitt tänkande och därmed vad man kommer att betona som viktigt och väsentligt. Managementforskning utifrån ett rationalistiskt perspektiv utgår från att det är möjligt att påverka människors handlande genom att påverka förutsättningarna för människors agerande genom utformning av regler, rutiner eller belöningssystem. Metoden coaching innebär att man inte nöjer sig med att ändra förutsättningarna utan även försöker att påverka människors förståelse av vad dessa förändringar innebär.

Kompetensutveckling innebär att medarbetare gradvis övertar mer och mer kvalificerade arbetsuppgifter. Därför måste dagens ledare vara både chef och ledare, det vill säga ha en förmåga att i sin ledarstil vara både stödande och styrande i relation till medarbetarna. Det är enligt oss viktigt att båda sidorna finns i ledarskapet. Som chef har man fått ett uppdrag i en organisation genom att du fått ansvar för att driva en viss verksamhet. Till din hjälp har du medarbetare och andra resurser i form av styrsystem och pengar. Man har befogenheter att inom vissa ramar exempelvis beordra övertid och godkänna fakturor, hantera ekonomi och arbetsrätt. En ledare däremot får mandatet underifrån och har snarare sin plattform i ett förhållningssätt. En god ledare är en person som är tydlig gentemot sin omgivning och har förmågan att uttrycka tankar och åsikter. Det är en person som är stark i sig själv, närvarande i sina relationer och samtidigt prestigelös och öppen för andras synsätt och förslag. En sådan person får medarbetarna med sig. Coaching har visat sig vara ett instrument som hjälper individer att framförallt bli bättre ledare. Sannolikt kan metoden till viss del även leda till att chefskapet förbättras, då det har visat sig att individer genom coaching känner sig tryggare, säkrare och tydligare. En person som känner sig säkrare i sitt ledarskap blir sannolikt även bättre i sitt chefskap, personen kan stå för sina beslut angående övertid, ekonomi och även ställa krav på ledningen. Coaching är således en metod som ger ”ringar på vattnet”.

I och med att ledarens beteende påverkar medarbetarna kan en sorts öppenhet komma hos organisationen då ledaren blivit uppmärksam på sina dåliga sidor och arbetat för att förbättra dessa. Resultatet, om positivt, kan vara att medarbetarna känner sig mer delaktiga och motiverade till att arbeta i organisationen, utan att känna sig rädda för att ställa frågor om de inte förstår en uppgift och så vidare. Det som är positivt avseende ledaregenskaper är därför positivt för medarbetarna. En ledare som ger förutsättningar, uppmuntrar, kan handskas med folk på ett rättvist sätt, är tydlig och korrekt, litar på sin personal och så vidare ger bra signaler som medför arbetsglädje och känslan av att vilja ge ”järnet”. Motsatsen gäller med negativa ledaregenskaper. En dålig ledare är dålig för medarbetarna och påverkar dessa på ett dåligt sätt, de tappar självkänslan eller motivationen i arbetet, upplever orättvisa eller liknande.

För att kunna vara en bra ledare måste man helt enkelt kunna leda sig själv först. En del ledare kan inte det, de är osäkra, tar inte ställning och ändrar beteende och ståndpunkt beroende på vem de pratar med. Det är viktigt att en ledare försöker leva som han/hon vill lära ut till sina medarbetare och förstå att det beteende de uppvisar framför medar-

7 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

betarna leder till det sätt medarbetarna i sin tur agerar på arbetsplatsen. Andra positiva aspekter med coaching återfinns, varav en aspekt är att den coachade känner sig betydelsefull, uppmärksam och får bättre självförtroende efter genomförd coaching. Vid tillämpning i organisationen kan den också medföra en slags grund för policy, värderingar, attityder, företagskultur och så vidare. En annan aspekt som kan bidra till problemens lösning kan vara de gruppträffar ledarna har, vilka betyder att de får träffa och arbeta med folk i liknande situation som de normalt sett sällan eller aldrig har att göra med. Det kan också ge ett bra tillfälle att få höra andras åsikter och eventuella lösningar på liknande problem.

Mycket av det som skrivs i olika teorier om coaching är alltså till största delen av positiv art. Det nämns inte mycket om huruvida coaching alltid är att föredra eller om det kan vara för intimt för vissa ledare och detta gör att teorierna känns lite naiva. Alla människor är olika och det vore med stor sannolikhet sant att coaching inte passar för alla individer på samma sätt som terapi inte är en fungerande metod för alla. Vissa skulle säkert känna att metoden är lite för ingående och därigenom de frågor som ställs lite för närgångna. På grund av detta känns det lite för dumdrigt att generalisera och säga att metoden passar för alla personer i de flesta situationer.

Neutraliteten, varav coachens dilemma i detta avseende är tydligast, nämns som en möjlig fallgrop att belysa och reflektera över. En svårighet som sannolikt dyker upp är coachens personliga investering i sin adept, då det handlar om närhet. Coachen behöver hålla sitt sinne öppet, eftersom det gör det lättare att upptäcka och ta till sig goda idéer och nya lösningar som kan dyka upp på vägen. Risken är därigenom stor att coachen projicerar sina egna behov på adepten och binder sig för en möjlig lösning. Det framkom vid studien att adepten med hjälp av coachen kommer fram till lösningar. Detta innebär att coachingprocessen troligtvis präglas av informella kriterier som inte kan sägas vara uteslutande relaterade till adeptens värderingar, attityder och behov. Bakom den formella fasaden där coachen framhålls som en alltigenom objektiv person kan alltså processen styras av informella kriterier och målsättningar.

Detta innebär att coachen kan få beslut som egentligen fattas på andra grunder att framstå som rationella och legitima. I processen har coachen stor betydelse och relationen coach och ledare emellan kan därigenom till stor grad påverka beslut och vägval. Konsulterna framhåller coachingförloppet som en process där deras egna personliga aspekter är minimala eller närmast obefintliga, men det är sannolikt skillnad mellan hur processen beskrivs och hur den bedrivs. Coachens påverkansmöjligheter och eventuella manipuleringar vid vissa beslut behöver inte uteslutande bero på coachens personliga preferenser. Det är även möjligt att coachen genom sin, i jämförelse med kundens, omfattande kunskap vill påverka beslutet för att säkerställa att adepten väljer den rätta vägen. Coachingföretag är trots allt tjänsteföretag som tjänar på att utföra lyckade uppdrag åt sina kunder.

Coachen som tror att han eller hon sitter inne med alla svaren utnyttjar inte alla möjligheter till utveckling. Tar coachen över agendan blir det han eller hon som äger handlingsplanen och det kan inte vara syftet om man med god handledning menar att adepten själv kan ta allt större ansvar. Det är inget fel att rätta till, ge tips eller fixa till ibland, men det kan inte vara huvudmålet med coaching. Huvudmålet bör alltid vara att agera för större medvetenhet och större ansvar hos adepten. Lojalitetskonflikter är ytterligare en rimlig fallgrop. En coach har vanligtvis tredubbla lojaliteter, till sig själv, till adepten och till organisationen. Coachen till exempel vill att adepten ska nå goda resultat för att

7 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

det återspeglar hans eller hennes eget arbete. Detta är oundvikligt. Det kan sannolikt vara så att adeptens mål och värderingar kommer i konflikt med organisationens förväntningar. Det är ganska naturligt att adepten kan utvecklas åt ett håll som inte stämmer överens med vad organisationen vill. Vad ska då coachen göra?

En ytterligare aspekt att fundera över är huruvida metoden alltid är enkel att utvärdera och mäta. I det första läget är det främst ledaren som förändras och dennes förändringar till det bättre kan vara svåra att fastställa. Beroende på att coaching kan fungera olika hos alla individer kan en fråga att ställa vara: vad är det egentligen som gör att vår organisations produktivitet har ökat? Vanlig coaching kanske inte heller kan lösa problemet med att se sina egna brister. Kanske är den enda lösningen för vissa ledare att få det svart på vitt vad som kan förbättras på andra vägar än att använda en coach för att finna sina brister. En sista fråga att fundera över är om du coachar mot ett bättre resultat och resultatet uteblir, vem bär då ansvaret? Är det coachen eller är det ledaren?

För att säkerhetsställa ett bättre resultat av coachingprocessen kan man fundera över om coachen inte kan komma in och studera ledarens verklighet lite mer ingående. I det vardagliga arbetet löper allt på, enligt samma rutiner och beteenden, genom den kultur som vuxit fram i organisationen. De som är inne i detta kan själva ha svårt att se alla delar, vad som är bra eller dåligt, men kan känna i "maggropen" att något är fel. När någon ny, speciellt en specialist, kommer till arbetsplatsen torde denna kunna ange vad som är konstigt beteende och ge förslag på ett bättre sådant. En coach som är med i verksamheten kan således analysera ledarbeteenden och påverkan på medarbetarna. Denne kan då i den verkliga situationen direkt ta upp problem med ledaren och hitta bättre angreppssätt, men även uppmuntra och berömma vid föredömliga handlingssätt. Att kunna ge snabb feedback direkt i verkliga situationen är också positivt ur förståelsesympunkt för berörda och för att eliminera långdragna konfliktsituationer.

Medarbetarnas behov och deras olika personligheter måste tas i beaktning efter avslutad process. Ledaren ska förhoppningsvis ha lärt sig att medarbetarna måste få vara med och bestämma vilka strategier som ska användas för att nå de mål som sätts upp. Kommunikationen har förbättrats i organisationerna, men kan främjas ytterligare genom fortsatt utbildning och övning. Det viktiga är för ledarna att lära sig att prata med medarbetarna på så sätt att de känner sig uppmärksammade, "sedda" och hörda. Kommunikationen medarbetarna emellan verkar vara mer positiv, men även denna kan förbättras genom att medarbetarna visar varandra respekt och genom att de hjälper varandra vid eventuella problem som uppstår i arbetet. Alla dessa faktorer är viktiga för att uppfylla kraven på teoriramens förklaring av medarbetarskapsprocessen.

7.1 Vidare forskning

Att se människors förståelse som grunden för den kompetens vi utvecklar innebär en vidgning av vad vi traditionellt ansett var kompetensutveckling. Det blir i större utsträckning än tidigare en central del av ledares dagliga arbete och inte någon avgränsad utvecklingsaktivitet inom personalfunktionen. När ledare påverkar medarbetares förståelse av sitt arbete påverkar de också den kompetens som utvecklas i organisationen. Ytterligare forskning som under framställandet av denna studie därav föreföll intressant var att undersöka de praktiska konsekvenserna av dessa resultat och vad de innebär för kompetensutveckling. Även huruvida medarbetarna verkligen tycker att deras ledare förändras och förbättrat sitt ledarskap vore en intressant fortsättning. En annan möjlig

7 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

fördjupning skulle kunna vara att göra en fallstudie på fler än de två företag vi undersökt.

Troligen har företag och organisationer inte insett de fullständiga konsekvenserna av vad det innebär att påverka medarbetarnas förståelse av sin egen och företagets uppgift. Det framgick i studien att företag i allmänhet faller tillbaka på den traditionella rationalistiska top-down principen för ledning och styrning. Intressant för vidare forskning skulle därför vara att ta reda på varför företag inte fullt ut anammar ett mer förståelsebaserat ledningssätt.

KÄLLFÖRTECKNING

- Anttila, M. (1997). *Kompetensförsörjning - företagets viktigaste process*. Falun: Ekerlids förlag.
- Berg, M-E. (2004). *Coaching - att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunner, R. (1998). Psychoanalysis and Coaching. *Journal of Managerial Psychology*, 13(7), 515-517.
- Bruzelius, L-H., & Skärvad. P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Drakenberg, M. (1997). *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Drejer, A. (2001). Illustrating competence development. *Measuring Business Excellence*, 3(5), 6-10.
- Englund, T. (1999). *Rekrytering. Konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare*. Göteborg: Tryckeri Framåt AB.
- Gåserud, A. (2001). *Coaching – så fungerar det*. Oslo: Egmont Richter AB.
- Heraty, N., & Morley, M. (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *The Journal of Management Development*, 17(9), 662-685.
- King, P., & Eaton, J. (1999). Coaching for results. *Industrial and Commercial Training*, 31(4), 145-148.
- Mackenzie, I., & Welch, P. (2005). Leading from the heart. *Development and learning organizations*, 19(1), 13-14.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Moxnes, P. (1986). *Building a better team: Handbook for managers and facilitators*. Aldersshot: Gower.
- Phillips, R. (1996). Coaching for higher performance. *Employee Counselling Today*, 4(8), 29-32.
- Rider, L. (2002). Coaching as a strategic intervention. *Industrial and Commercial Training*, 34(6), 233-236.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Grafiska AB.
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse- Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
-

KÄLLFÖRTECKNING

Steinberg, J. (2004). *Mentorskap, coaching och co-coaching, en praktisk handbok*. Falun: ScandBook AB.

Stelter, R. (2003). *Coaching – lärande och utveckling*. Malmö: Liber Ekonomi.

Söderström, M. (1994). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Uppsala universitet.

Thurén, T. (2003). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Whitmore, J. (1997). *COACHING – för bättre resultat*. Falun: Scandbook AB.

Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 36(3), 96-98.

Informationshäften

Coachologi. mg; management international AB.

Diplomerande ledarcoachutbildning. mg; management international AB.

Internet

Gula sidorna. Tillgänglig på: www.gulasidorna.se

Hemsida: mg; management international AB, www.mgm.se

Hemsida: Egerbladh & Villman Produktion AB, www.egerbladh.villman.se

Nationalencyklopedin. (Datum saknas). *Elektronisk handel*. [On-line]. Tillgänglig på: www.ne.se [2005-05-18].

Intervjuer

Anette Westin. Ledarcoach hos mg; management international AB.

Kenny Dannberg. Konsultanställd för mg; management international AB.

Lars Erixon. Kund till Villman & Egerbladh Produktion AB.

Peeter Saarnak. Kund till Villman & Egerbladh Produktion AB.

Åsa Egerbladh. Ledarcoach hos Egerbladh & Villman Produktion AB.

Åsa Åberg. Kund till mg; management international AB.

BILAGA

Intervjufrågor till Coach

Syftet med studien

Det övergripande syftet med studien är att visa varför och hur coaching av ledare genomförs. Fokus ligger på att ta reda på hur ledare vägleds genom coaching och hur de nya kunskaperna kan omsättas för att kunna tillämpas i arbetet i organisationen.

1. Berätta lite kort om er organisation.
2. Vem är det som tar första steget mot att coachas? Är det exempelvis ledaren själv, eller organisationen som bestämt detta?
3. Hur skulle du beskriva coaching?
4. Hur avgörs vilken coach som passar?
5. När är coaching bra att använda? Vid problem som konflikter?

Varför genomförs coaching?

6. Varför tror du att coaching har blivit en alltmer populär utvecklingsmetod?
7. Vad anser du vara fördelar med coaching? Varför bör coaching genomföras med ledare?
8. Vad leder metoden till om resultaten är positiva? (för medarbetare, organisation, ledare och lönsamhet).

Hur genomförs coaching?

9. Vad gör en coach rent praktiskt?
10. Hur ser ert coachingförlopp ut med era klienter?
 - *Har ni några "grundpelare" eller modell för förloppet?*
11. Vilka omständigheter påverkar coachingförfarandet?

Hur vägleds ledare genom coaching?

12. Ser förloppet olika ut beroende på vem som ska coachas?
 13. Hur hjälper coaching som metod en ledare att i sin tur leda sina medarbetare?
 14. Hur kan en coach hjälpa en ledare att utveckla sitt ledarskap?
-

BILAGA

Hur omsätts kunskaperna för att tillämpas i organisationen?

15. Hur tror du implemeteringsprocessen ser ut när ledaren ska anpassa sin nya kunskap till organisationen och dess medarbetare?
- *Finns det några hinder vid implementeringen av de nya kunskaperna i organisationen? Vilka?*
 - *Har coachingen av ledaren bidragit till att ledaren lättare kan överföra kunskapen? Varför? På vilket sätt?*
16. Anser du att det finns några ”fallgropar” med coaching? Exempelvis motsträvande ledare/relationen mellan coach och ledare?
17. Tror du att ledaren efter coaching har större möjlighet att utveckla organisationen än om denna genomgått vanlig ledarskapsutveckling (ex, kurser om medarbetarskap)? Om ja, varför?

Tack för din medverkan!

Linda Granberg
Sandra Lundström

BILAGA

Intervjufrågor till kunder

Syftet med studien

Det övergripande syftet med studien är att visa varför och hur coaching av ledare genomförs. Fokus ligger på att ta reda på hur ledare vägleds genom coaching och hur de nya kunskaperna kan omsättas för att kunna tillämpas i arbetet i organisationen.

18. Berätta lite kort om er organisation.
19. Vem var det som tog första steget mot att coachas? Var det exempelvis du själv, eller organisationen som bestämt detta?
20. Hur skulle du beskriva begreppet coaching?
21. När är coaching bra att använda? Vid problem som konflikter?

Varför genomförs coaching?

22. Varför tror du att coaching har blivit en alltmer populär utvecklingsmetod?
23. Vad anser du vara fördelar med coaching? Varför bör coaching genomföras med ledare?
24. Vad leder metoden till om resultaten är positiva? (för medarbetare, organisation, ledare och lönsamhet).

Hur genomförs coaching?

25. Vad gör en coach rent praktiskt tycker du?
26. Hur såg coachingförloppet ut?
 - Var det några "grundpelare" eller modell för förloppet?
27. Vilka omständigheter anser du påverka coachingförfarandet (motstånd, revirtänk)?

Hur vägleds ledare genom coaching?

28. Var coachingen individuellt anpassad efter dina behov?
 29. Hur tror du att coaching som metod hjälpt dig att leda dina medarbetare?
 30. Hur kan en coach hjälpa en ledare att utveckla sitt ledarskap?
 31. Hur har du försäkrat att dina nya kunskaper gjort dig till en bättre ledare och att ditt ledarsätt utvecklats?
 32. Har du haft något uppföljande möte med den aktuella coachen efter avslutad utbildning (möjlighet till frågor, träff, mail)?
-

BILAGA

Hur omsätts kunskaperna för att tillämpas i organisationen?

33. Hur såg implementeringsprocessen ut när du skulle anpassa din nya kunskap till organisationen och dina medarbetare?

- *Fanns det några hinder vid implementeringen av de nya kunskaperna i organisationen? Vilka?*
- *Har coachingen bidragit till att du lättare kan överföra kunskapen än om du skulle ha lärt dig någonting nytt själv? Varför? På vilket sätt?*

34. Anser du att det finns några ”fallgropar” med coaching? Exempelvis motsträvande ledare/relationen mellan coach och ledare?

35. Tror du att du efter coaching har större möjlighet att utveckla organisationen än om du genomgått vanlig ledarskapsutveckling (ex, kurser om medarbetarskap)? Om ja, varför?

Tack för din medverkan!

Linda Granberg

Sandra Lundström
