

Executive Coaching

- en väg till snabbare anpassning

Jesper Hardegård
Taneli Kalliokoski

Luleå tekniska universitet

D- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Redovisning och styrning

Sammanfattning

I denna uppsats vill vi skapa förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser, det vill säga verksamhetsstyrning. Studien är utförd ur ett aktörsperspektiv och behandlar fem coachade chefers upplevelse och syn på hur coachningsprocessen påverkat den egna organisationens styrningsprocess. I studien behandlar vi grunderna för handling och interaktion, kommunikation, dominans och sanktioner. Executive Coaching förväntas utveckla förståelse för interaktiva processer och hur individen och gruppen påverkas i dessa. Studien resultat motsvarar det förväntade utfallet hos den coachade ledaren. De coachade ledarna anser att processen har genererat en tydligare bild av verksamheten som tillsammans med en ökad delegering och delaktighet lett till en självständigare och flexiblare organisation. Vår viktigaste slutsats är att Executive Coaching är en utvecklingsprocess som inte begränsas till den coachade ledaren utan processen har en direkt påverkan på verksamheten.

Abstract

In this thesis we study the effects Executive Coaching have on the management control of an organisation. We have conducted the study from the coached leaders' perspective and it is their own experienced effects on their management control that is the basis for this study. The study covers the basics of action and interaction according to Giddens social theory of structuration, communication, power and sanction. The results of Executive Coaching on the leader coincide with those of the theory put forth in our study. The coachees reported that the process has generated a clearer view of the business process which combined with an escalated pace of delegating and a higher degree of involvement from staff has lead to a more independent and flexible organisation. We summarize our findings in the following conclusion: Executive Coaching is a development process that does more than develop the leader, it reaches beyond and has a direct developing effect on the organisation it self as well.

Förord

Denna uppsats har skrivits vid Luleå Tekniska Universitet vintern 2006. Vi vill tacka vår handledare, Sven Andersson, vår seminariegrupp och övriga för deras idéer, kommentarer och synpunkter som hjälpt oss föra arbetet och uppsatsen framåt.

Vi vill också tacka de Executive Coacher för deras hjälp att hitta respondenter till vår studie, och till er respondenter som deltagit riktar vi ett särskilt tack för ni tog er tid för att delta i denna studie.

Luleå 2007

Jesper Hardegård

Taneli Kalliokoski

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Förord

1	Bakgrund	1
1.1	Problemdiskussion	1
1.2	Studiens syfte	2
1.3	Definitioner	3
2	Metod	4
2.1	Vetenskapligt synsätt	4
2.2	Forskningsansats.....	4
2.3	Analys och forskningsdesign.....	5
2.4	Litteraturstudie	5
2.5	Undersökningsstrategi.....	5
2.6	Urval	6
2.7	Empirisk studie	6
2.8	Uppsatsens tillförlitlighet	7
2.9	Analysmetod.....	8
3	Teoretisk referensram	9
3.1	McKinseys 7-S modell.....	9
3.2	Executive Coaching	10
3.3	Långsiktig förändring.....	12
3.3.1	Struktureringsteorin	12
3.3.2	Signifikans	14
3.3.3	Maktutövning.....	15
3.3.4	Legitimering	15
3.4	Sammanfattande modell av referensramen	16
4	Empiri	17
4.1	Företag 1.....	17
4.1.1	Inledande diskussion	17
4.1.2	Kommunikation	17
4.1.3	Dominans.....	18
4.1.4	Sanktioner.....	19
4.2	Företag 2.....	19
4.2.1	Inledande diskussion	19
4.2.2	Kommunikation	20
4.2.3	Dominans.....	21
4.2.3	Sanktioner.....	21
4.3	Företag 3.....	21
4.3.1	Inledande diskussion	21
4.3.2	Kommunikation	22
4.3.3	Dominans.....	23
4.3.4	Sanktioner.....	23
4.3.5	Avslutande diskussion.....	24
4.4	Företag 4.....	24
4.4.1	Inledande diskussion	24
4.4.2	Kommunikation	24
4.4.3	Dominans.....	25

Innehållsförteckning

4.4.4 Sanktioner.....	25
4.4.5 Avslutande diskussion.....	25
4.5 Företag 5.....	26
4.5.1 Inledande diskussion.....	26
4.5.2 Kommunikation.....	26
4.5.3 Dominans.....	27
4.5.4 Sanktioner.....	27
4.5.5 Avslutande diskussion.....	27
5 Analys av empiriskt material.....	28
5.1 Executive Coaching.....	28
5.2 De strukturella dimensionerna.....	29
5.2.1 Kommunikation.....	29
5.2.2 Dominans.....	29
5.2.3 Sanktioner.....	30
5.3 Handling och interaktion.....	30
6 Slutsatser och avslutande diskussion.....	32
6.1 Slutsatser.....	32
6.2 Avslutande diskussion.....	33
6.3 Förslag till framtida studier.....	33
Litteraturförteckning.....	34

Figurförteckning

Figur 1 Vetenskapligt synsätt.....	4
Figur 2 Metodologisk analysmodell.....	8
Figur 3: The McKinsey 7-S Framework omarbetad.....	9
Figur 4: Agency & Structures.....	13
Figur 5: Strukturer och Agency i sociala miljöer.....	14
Figur 6 Teorisammanfattande analysmodell.....	16
Figur 7 EC:s påverkan på Verksamhetsstyrning.....	32

Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall

1 Bakgrund

Ledarskapsutveckling på högre nivåer i organisationer är ofta en reaktiv process, ett utvecklingsprogram blir inte aktuellt förrän ledarskapet påvisar prestationsproblem eller att företaget hamnat i knipa. (Diamante, Giglio & Urban, 1998; Mazier, 2002). Executive Coaching (EC) är en modell på stark frammarsch inom Human Resources (HR). EC är en proaktiv resurs som används för att lära ledningen att utveckla sig själv. Coachingen tar även hänsyn till individens förutsättningar, utvecklingen är mycket personspecifik. En dynamik som saknas i andra utvecklingsprogram menar Griffin, Jones & Rafferty (2005).

Grunderna för EC lades av tenniscoachen Tim Gallwey 1972 när han skrev en artikel som förändrade synen på vad en coach kan vara. Artikelns föreslog en ifrågasättande, utmanande men stödjande coach och denna idé migrerade snabbt in i affärsvärlden (Management Today, 2006). På 80-talet tog EC fart på allvar, en finansiell rådgivare i Seattle vid namn Thomas J. erbjöd sina klienter rådgivning i livsplanering. Tjänsten var eftertraktad och utvecklingen stark, 1992 öppnade Thomas J. ett utbildningsprogram, the Coach University, för professionella coacher. (Diamante & Natale, 2005). EC är ett relativt nytt verktyg, störst utnyttjande har det hittills haft inom HR då det är ett verktyg för utveckling av individens kompetenser. EC är mer än ett mentorskap, rådgivning eller konsultering (Blackman-Sheppard, 2004; Battley, 2006). EC handlar i grunden om att utrangera makt i organisationen. Genom att omdefiniera makt till en kraftkälla att söka stöd för handling i, skapar EC en ökad självständighet i organisationen (Blackman-Sheppard, 2004).

Even though companies speak of empowerment, most organisations find powerful people scary because they are difficult to manage in the traditional way.....Managers who are able to contemplate creating bigger people than themselves are rare..”

Gabrielle Blackman-Sheppard (2004)

1.1 Problemdiskussion

En organisations strategi är produkten av ett antal val som görs. Grundläggande frågor i strategins uppbyggnad är vilka mål och visioner organisationen har, vilka produkter och medel finns att tillgå och vilken marknad vill organisationen agera på enligt Rumfelt, Schendel och Teece (1994, p9). Strategisk planering är att söka aktiviteter som på lång sikt för organisationen närmare sitt mål. Arbetet har även rollen som samstämmare, att bygga en likformighet och samstämmighet i organisationens aktiviteter mot dess mål och vision skriver McClamroch, Byrd & Sowell (2001). Macintosh (1994, p88) beskriver marknaden som en oändlighet av information som kan brytas ner i ett antal parametrar. Beroende på strategi väljer ledningen vilka av dessa parametrar som anses viktiga för organisationens överlevnad och konkurrenskraft. Enligt Margulius (2006) ser så mycket som hälften av ledningarna ett gap mellan strategi och organisationens handlingar, gapet uppstår mellan formuleringen av strategier och dess implementering (*Ibid*). De får stöd av Mintzberg (1978) som visade att det finns en skillnad mellan avsedd strategi och det strategiska utfallet.

Av formulering och implementering av strategier anser Halfhill, Rausch & Sherman (2001) att implementering är den svårare av faserna i företagsutveckling. Under implementering och

Inledning

exekvering visar strategin sin styrka, här visas det om organisationen ”gör rätt saker” och att den ”gör saker på rätt sätt”. Implementeringens effektivitet påverkar organisationens konkurrenskraft, en flexibel organisation är duktiga på att ta till sig och förändras i takt med sin omgivning. Grunden till en hög flexibilitet är enligt Cady (2006) att det finns en explicit mekanism som iscensätter implementeringen. Mekanismen skall överföra idé till handling och därefter följa upp och övervaka utvecklingen (ibid). Aaltonen & Ikävalko (2002) beskriver vad svårigheter med implementering av strategier kan bero på. Svagt definierade ledarskapsroller, dålig kommunikation, avsaknad av engagemang för strategin och omedvetenhet eller felaktig förståelse av den tänkta strategin är några olika skäl som kan ligga till grund för svårigheter med implementeringen (ibid). Peters & Waterman (1982) skapade en modell som visar vilka aspekter som måste övervägas individuellt och i förhållande till helheten under en implementering. Modellen som kallas 7S-modellen har haft stort genomslag och får även stöd i arbeten av författarna Thompson & Strickland (2001). Modellen lyfter fram ledarskapsstil, företagskultur, värderingar och olika former av strukturer (makt-, kommunikations- och koordinations-strukturer) som viktiga aspekter att ta hänsyn till i en implementeringsprocess.

Black & Weisingera (2005) visar i en studie att det sociala kapitalet i en organisation spelar en nyckelroll i en implementeringsprocess. De får medhåll av Calfee & Sheridan (2005) som visar att organisationens kultur kan accelerera eller begränsa en förändringsprocess. Att utveckling av produktions- och försäljningsprocesser sker dagligen för att stärka organisationens konkurrenskraft är ingen nyhet. Att utveckla ledningen, den enhet som visar vägen, har inte varit lika självklart, framförallt om organisationen gör bra ifrån sig. Detta menar Griffin, Jones & Rafferty (2006) kan bero på att den position som organisationen uppnått tillskrivs de kunskaper som ledningen besitter, vem ska utveckla de som har ”svaren”. EC är en resurs som används för att utveckla ledningen och öka deras prestationsnivå och organisationens resultat (Diamante *et al*, 1998). Enligt Griffin, Jones & Rafferty (2005) ger EC positiva utfall i ledarskapsutveckling och flexibilitet och tillfredsställelse i arbetet. EC är flexibelt som verktyg, det kan användas för att utveckla en ledare eller en ledningsgrupp i generell bemärkelse eller som stöd för ledningen under genomförandet av olika affärsprocesser.

Målet med ledarskapsutveckling är att skapa ytterliggare konkurrensfördelar till den egna organisationen. Ledarskapsstil, syn på verksamhetsstyrning och värderingar är några egenskaper som enligt Kaplan & Norton (2005); Thompson & Strickland (2001); Peters & Waterman (1982) påverkar hur väl organisationen presterar i strategiska implementeringsprocesser. Hur EC påverkar organisationers resultat finns det få empiriska studier kring. Ett undantag är Olivero, Bane & Kopelmans (1997) studie som visar att produktiviteten ökade som ett resultat av EC. Det verkar rimligt att anta att en ledares förändrade syn på verksamhetsstyrning och värderingars betydelse kan påverka den strategiska implementeringsprocessen.

1.2 Studiens syfte

Skapa förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser.

1.3 Definitioner

Executive coaching: kommer i uppsatsen att förkortas till EC.

En Executive Coach är den som står för coachningen, kan även benämnas Coach i denna uppsats.

En Executive Coach definieras i denna uppsats som en Coach som certifierats av ICF, International Coach federation. ICF är ett organ som arbetar för en världslig standard för coachning. En del i detta arbete är att certifiera coacher, andra uppgifter är att utveckla rollen som coach, att bygga, stödja och bevara yrkesgruppens förtroende. ICF grundades 1995 och är med ungefär 11000 medlemmar i cirka 80 länder den största icke vinstdrivande organisationen för coacher. Deras hemsida erbjuder coacher, blivande coacher och kunder stöd för olika former av aktiviteter. (www.coachfederation.org).

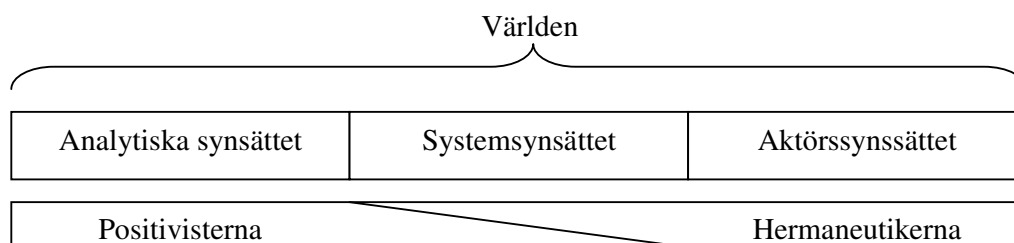
Den ledare som coachas kallas coachee eller ledare.

2 Metod

I detta kapitel presenterar vi det tillvägagångssätt som använts i arbetet. Avsnittet skall belysa och motivera de beslut som påverkar utfallet i vårt arbete och hjälpa andra att förstå våra resonemang från problemdiskussion till resultat.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Arbner och Bjerke (1994) anger tre typer av synsätt (figur 1), dessa sträcker sig över ett kontinuum där världen i ena änden förklaras av samband, positivismen enligt Thurén (2000). I den andra ändan återfinns hermeneutikerna (ibid), det vill säga att världen förklaras av förståelse för olika fenomen (Arbner & Bjerke, 1994).



Figur 1 Vetenskapligt synsätt

Det analytiska och till viss del systemsynsättet är mycket förklarande i sin syn på verkligheten. Aktörssynsättet ser istället förståelse som grunden för att beskriva verkligheten (Arbner & Bjerke, 1994). Aktörssynsättet inriktar sig på att kartlägga den betydelse individen lägger i sina handlingar och sin omgivning. Aktörssynsättet antar därigenom att verkligheten är en social konstruktion.(ibid) I uppsatsen ser vi verkligheten som något subjektivt, en socialt konstruerad verklighet som individer skapar genom interaktion med varandra. Uppsatsens syfte är att skapa förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser, varför vi väljer att arbeta utifrån ett aktörssynsätt som enligt Arbner och Bjerke (1994, p61) lämpar sig bättre när man vill förstå en social helhet.

2.2 Forskningsansats

Denscombe (2000) beskriver två forskningsansatser, den kvantitativa och den kvalitativa. Den kvantitativa ansatsen ser siffror som den centrala analysenheten och förknippas av detta skäl ofta med analys (ibid). En kvalitativ undersökning kännetecknas av att undersökaren försöker förstå hur individer upplever sig själva, sin omgivning och det sammanhang de ingår i. Den strikt kvalitativa studien bryr sig inte om hur det egentligen är utan endast i hur det uppfattas vara. Den kvalitativa studiens studieobjekt är individer och dess livsvärld, syftet är att beskriva, analysera och förstå beteendet hos subjekten med utgångspunkt från subjekten själva. (Lundahl & Skärevads,1999) Till skillnad från det kvantitativa synsättet är ordet, beskrivningen, den centrala analysenheten i det kvalitativa synsättet (ibid). I vår studie skall vi visa hur aktörerna uppfattar att EC har påverkat deras arbetssätt vilket gör beskrivningen central i analysen. Detta gjorde att vi valde det kvalitativa synsättet som enligt Denscombe (2000) lämpar sig bättre till uppsatsens syfte att skapa förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser.

2.3 Analys och forskningsdesign

Det finns två olika metodsynsätt för att dra slutsatser, det ena är deduktiv och andra är induktiv (Artsberg, 2003). Deduktion används som analysmetod när forskare vill dra en logisk slutsats, som anses vara giltig om den är logisk i förhållande till resultaten (Thuren, 2000). Slutsatsen behöver inte vara sann eller överensstämmande med verkligheten bara den är logisk i förhållande till situationen. Med ett deduktivt synsätt testas och utvecklas de befintliga teorierna (Artsberg, 2003). Med induktion som analysmetod dras allmänna, generella slutsatser utifrån empiriska fakta, en förutsättning för en induktiv ansats är att resultaten kan kvantifieras (Thuren, 2000). Det deduktiva metodsynsättet passar vår studie bättre då vi vill förstå en situation, slutsatserna härleds logiskt ur det empiriska materialet.

Forskningsdesign kan vara öppen eller förutbestämd, Denscombe (2000) skriver att den öppna ansatsen ofta bygger på idén att teorier och metoder kommer att visa sig under arbetets gång. I processen har teorin alltså inte begränsats till något fast och förutbestämt utan den kan utvecklas och prövas under tiden som arbetet går vidare. Den öppna designen kopplas ofta till en kvalitativ forskningsansats (*ibid*). Vi har valt den öppna designen för att vi vill beskriva hur aktörerna uppfattar att deras verklighet påverkats av EC, vi behöver flexibiliteten som den öppna designen erbjuder för att kunna förändra metoder och teorier om det skulle visa sig nödvändigt under studiens gång.

2.4 Litteraturstudie

I det inledande arbetet studerades ämnet från flera perspektiv, vi började med en praktisk vinkling, en kort telefonintervju med Curt Hardegård (aktiv coach) gav ett flertal praktiska källor från vilka vi kunde läsa mer om fenomenet EC. När vi hade ett bättre grepp om vad EC innebar gick vi vidare till ett mer akademiskt perspektiv i vårt arbete att definiera EC. Litteraturstudien komplicerades av att coaching inte har en klar definition. Detta leder till en bred akademisk spridning i innehållet bland de träffar litteratursökningen genererade. Litteraturstudien har varit framträdande i arbetet med att smalna av ämnet mot ett hanterbart syfte. I litteratursökningens inledande skede diskuterade vi med vår handledare Sven Andersson och fick rekommendationer till författare och teorier som kunde vara användbara. Litteratursökningen har till största delen skett via Luleå Tekniska Universitetsbibliotekets databaser. Databaser som använts är Ebsco elite och Emerald Insight, sökorden vi har använt oss av är: strategy, development, change, executive coaching, management, transformational leadership. Några av dessa har sedan kombinerats med de logiska operatorerna and och not för att snäva litteratursökningen mot uppsatsens ämne. Dessa sökord användes även i Lucia och Libris, universitetsbibliotekets egna och den rikstäckande sökmotorn. Vi har även följt upp referenser och rekommendationer av ytterliggare författare som nämnts i det material vi samlat in.

2.5 Undersökningsstrategi

Det finns ett antal olika forskningsstrategier att välja mellan, surveyundersökningar, fallstudier, experiment, aktionsforskning och etnografi är fem alternativ som finns i diverse varianter. Det finns ingen strategi som är den "enda rätta" utan olika strategier kan vara lämpligare vid olika typer av frågeställningar (Denscombe, 2000). Valet av fallstudie som strategi bygger på att vi vill studera en processförändring som svårigen kan kvantifieras och jämföras med andra liknande processer. Fallstudien lämnar mycket öppet, till exempel kan vi använda flera olika informationskällor och detsamma gäller datainsamlingsmetoder. De metoder vi valde att använda beror till stor del på syftet med studien. Fallstudien är det

lämpligaste alternativet för vår studie då det gäller att extrahera det speciella, den betonar mer det beskrivande och detaljrikedom än det generella och fokuserar mer på processer och relationer än på slutprodukter och resultat (Denscombe, 2000). Fallstudien hjälpte oss till en djupare förståelse för de olika aktörernas syn på hur EC har påverkat deras bild på styrningsprocesser. Fallstudiens beskrivande möjligheter passar det kvalitativa synsätt som denna studie bygger på och passar denna studies syfte, tids- och resurstillgångar väl.

2.6 Urval

Aktörssynsättets intresse av att beskriva och förklara sociala fenomen utifrån fenomenets inneboende aktörer faller argumentationen om representativitet. Rekommendationsurvalet innebär att aktörer får rekommendera andra aktörer som de anser belyser det studerade sociala fenomenet bäst. (Arbnor & Bjerke, 1994, p240)

För att uppfylla studiens syfte sökte vi subjekt som deltagit i en utvecklingsprocess med en Executive Coach. För att finna lämpliga subjekt kontaktade vi ett antal aktiva coacher som fick rekommendera ett antal subjekt som de ansåg kunna bidra mest till vår studie. De coacher vi valde att arbeta med är samtliga certifierade av ICF. En risk med rekommendationsurvalet är enligt Arbnor och Bjerke (1994, p414) att de tillfrågade Coacherna inte är objektiva i sina rekommendationer och subjekten kommer med stor sannolikhet att påvisa ett entydigt fenomen. De rekommenderade subjekten är troligen positivt påverkade av EC. Det vill säga, rekommendationsurvalet blir subjektivt ur Coachens perspektiv. Vi har i denna studie intervjuat coaches från flera coacher för att studien skall få lite mer bredd och inte bygga på en Executive Coachs arbetssätt. Coachingssubjekt som fortfarande befinner sig i processen kommer inte att ingå i urvalsmängden, vi vill inte hamna i ett läge där svaren inte bygger på en fullständig coachingprocess eller där respondentens förväntningar ligger till grund för svaren och inte den upplevda förändringen.

2.7 Empirisk studie

Denscombe (2000, p134) beskriver tre typer av intervjumetoder, strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerade intervjuer. Den strukturerade intervjun är lämplig när svaren skall kvantifieras (Lundahl & Skärevad, 1999, p116) och är lämplig vid stora urval av respondenter (Denscombe, 2000, p134). Den strukturerade intervjun associeras ofta till surveyundersökningar (ibid). Den ostrukturerade intervjun är enligt Denscombe (2000, p135) mycket lyhörd för den enskilde forskarens egna tankar och tillåter den intervjuade att med egna ord utveckla sina idéer och fullfölja sina tankegångar. Jacobsen (1993) beskriver den semistrukturerade intervjun som en intervjumodell med en viss struktur som säkerställer jämförbarheten mellan olika respondenters intervjuer. Det finns en kärna, eller ett par kärnämnen som det under den semistrukturerade intervjuns gång diskuteras runt och som respondenten får tala ganska fritt om. På detta sätt menar Jacobsen (1993) att det finns möjlighet att fånga upp eventuella oförutsedda aspekter som dyker upp under intervjuns gång. Intervjumodellen beskrivs av Lundahl och Skärevad (1999, p116) som dialogutvecklande istället för informationssökande som en mer strukturerad intervju är. Frågorna stimulerar respondenten att utveckla sina egna frågor och tankegångar (ibid). Denscombe (2000, p135) påtalar att den inbördes ordningen mellan ämnena inte spelar någon roll men att respondenten skall ledas igenom de områden som intervjun täcker. För att kunna jämföra svaren är det en viktig aspekt att säkerställa, respondenterna skall lämna sin syn på områdena som efterfrågas och eventuella utflykter skall grundas i den ursprungliga intervjuguiden.

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär, intervjumallen (bilaga 1) är grunden för det samtal som fördes med respondenterna. Under samtalets gång fokuserades diskussionen kring ämnena kommunikation, makt och sanktioner. Respondenterna fick möjlighet att tala fritt kring dessa ämnen för att just deras syn på respektive ämne skulle tydliggöras. Intervjuerna skedde över telefon beroende på respondenternas geografiska spridning. För att kunna återge intervjuerna och inte tappa viktig information på vägen spelades intervjuerna in, anteckningar fördes parallellt för att bättre kunna följa upp med fördjupningsfrågor. Intervjusubjekten har fått möjlighet att redigera respektive intervjusammanställning för att säkerställa dess innehåll ytterliggare. För att minimera eventuella intervjuareffekter har samma person varit huvudman under samtliga intervjuer.

2.8 Uppsatsens tillförlitlighet

Metodvalet kommer till viss del att påverka utfallet, det har direkt påverkan på den strategi som kommer att föras. Valet kommer i sin tur att påverkas av vilka förutsättningar forskaren har för sitt arbete, tid, resurser och tillgång till material och försöksobjekt. (Denscombe, 2000). Fallstudiens största svagheter när det gäller tillförlitligheten är frågan om hur pass säkra generaliseringarna är från en sådan ansats. Om möjligt bör likheter eller skillnader mellan det egna fallet och andra tidigare studier framhållas för att minska misstänksamhet mot resultatet. Detta stärker uppsatsens slutsatser, särskilt om det överensstämmer med tidigare resultat. Ett annat problem som kan uppstå är att definiera gränserna för fallstudien, problemet uppstår när det är svårt att avgränsa vilka datakällor som skall räknas till fallet. (Denscombe, 2000). Den ingående litteraturstudien är det säkraste verktyget för att minimera risken för att så skulle vara fallet. Trots den grundliga litteraturstudien som inledde arbetet med uppsatsen är det inte omöjligt att teorier och frågeställningar förbisets. Teorierna påverkar arbetet i grunden då strategi och genomförande byggs upp kring dessa. Studien har kantats av ett accessproblem, respondenterna var svåra att komma fram till. Flera led av kommunikation innan vi fick kontakt förlängde tiden för studiens genomförande. Coacherna som valde ut lämpliga respondenter ur sina *casefiles* styrde accessen, metodproblem kring rekommendationsurval utreds i avsnitt 2.6 andra stycket.

Arbnor och Bjerke (1994, 251) menar att det klassiska synsättet med validering och reliabilitet inte är applicerbart när ett aktörssynsätt används. Aktörssynsättet utgår ifrån en verklighet som består av interaktion mellan olika aktörer, sociala system förändras över tiden enligt Giddens (1976) vilket omöjliggör utvärdering på traditionellt vis. Arbnor och Bjerke (1994, 252) förordar ett valideringsverktyg där giltigheten delas i två huvudområden, process och resultatvalidering och dessa delas sedan in i två underklasser, praktisk och vetenskaplig validering.

Praktisk processvalidering menar Arbnor och Bjerke (1994, 252) bygger på vanliga återföringar i den sociala tillvaron, studiens resultat välkomnas av aktörerna och intresset bevaras eller intensifieras. Genom att inte styra respondenterna i allt för hög grad vill vi att de skall känna en större delaktighet och därigenom öka intresset för studien.

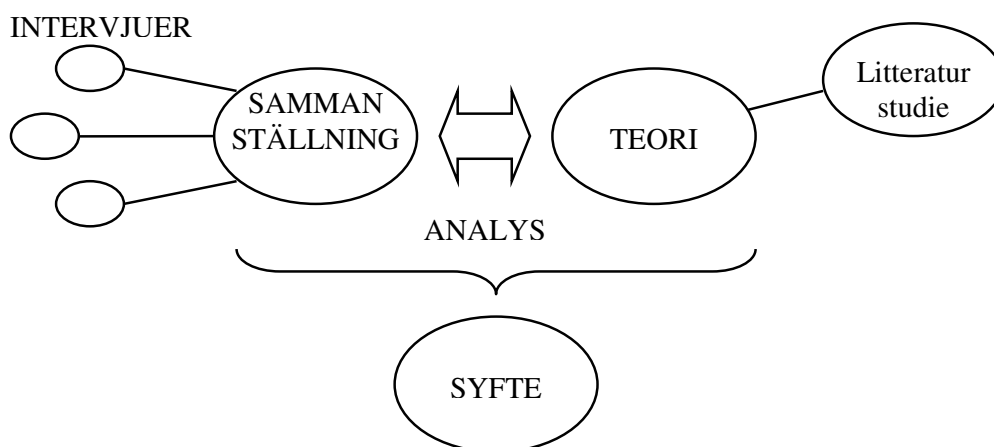
Med praktisk resultatvalidering menar Arbnor och Bjerke (1994, 253) att den praktiska nyttan av studien skall användas för att validera resultatet. Det vill säga, kommer resultaten att initiera framtida handling hos aktörerna. Vi anser att vi för undersökningen valt ett aktuellt och intressant ämne där resultatet har ett starkt förhållande till praktiken, utöver det kan vi inte ytterliggare påverka den praktiska resultatvalideringen.

Den vetenskapliga processvalideringen handlar om att förmedla tolknings- och analysmönster till läsaren, på vilka grunder har slutsatserna dragits, det vill säga hur logiken och rimligheten i dessa mönster skapats. De vetenskapliga begreppen skall vara översättningsbara till det praktiska språket eller som Arbnor och Bjerke, (1994, 252) uttrycker det begreppen skall vara rejält subjektivt förankrade. Att noggrant avgränsa och tydliggöra vad som är egna tolkningar och vad som tillhör andra i analysen ger ytterliggare tillförlitlighet till studiens resultat.

Den sista av Arbnor och Bjerkes (1994, 253) valideringsaspekter är den vetenskapliga resultatvalideringen. Den handlar om hur studiens resultat förhåller sig till befintlig kunskap, tillför studien nytta i den fortgående utvecklingen av vetenskapsgrenen. I litteraturen som studerats i ämnet EC efterfrågas det studier som belyser effekter i organisationer som nyttjat denna form av utveckling på sitt ledarskap (Thach, 2002; Feldman & Lankau, 2005). Vidare har de sociala teorierna vunnit mark i vetenskapsgrenen ekonomistyrning för att bättre förklara de komplicerade processer som uppstår vid styrning (Macintosh & Scapens, 1990). Vår studie börjar med ena benet i verksamhetsstyrning och struktureringsteorin, i tolkningen av empirin kommer vi att använda teori runt EC för att skapa förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser.

2.9 Analysmetod

I följande modell (figur 2) beskriver vi hur vi kommer att gå till väga i det praktiska arbetet med att besvara uppsatsens syfte. Empiri kommer att samlas in från respondenterna med hjälp av telefonintervjuer. Intervjuerna sammanställs och därefter jämför vi med den, genom litteraturstudien insamlade, teori vi behandlar i nästa kapitel. Ur analysen drar vi slutsatser och försöker besvara uppsatsens syfte, i detta fall skapa en förståelse för EC påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser.



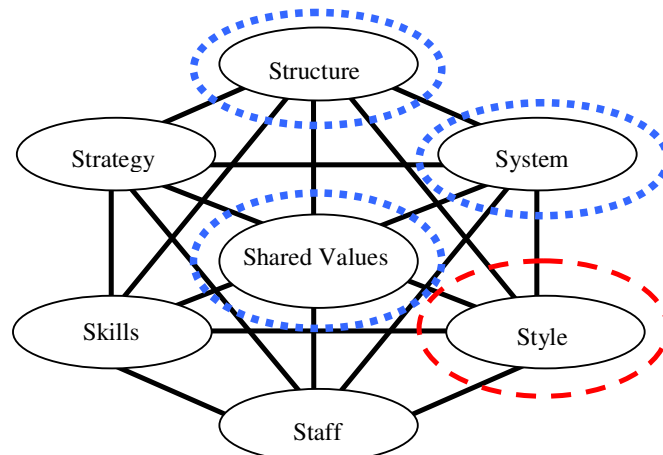
Figur 2 Metodologisk analysmodell

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel redovisar vi de teorier vi kommer att bygga den empiriska undersökningen och senare även analysen på. Referensramen beskriver även de teoretiska begränsningar vi kommer att göra.

3.1 McKinseys 7-S modell

Att konvertera en strategisk plan till handling och sedan utföra den är ett arbete för hela ledningen eftersom implementeringsprocessen och exekveringen påverkar hela organisationen. En avgörande faktor i verksamhetsstyrningen är att kommunicera förändringen för att en uppslutning och en vilja att genomföra den nya strategin och att uppnå nya prestationsmål skall komma till stånd. (Thompson & Strickland, 2001) Peters & Waterman (1982) fick rådet att titta på strukturella frågor ur ett organiseringsperspektiv. Författarna ställde sig snart en annan fråga; organisera vad och varför? En ny modell (figur 3) togs fram, modellen presenterade sju fristående men inte oberoende variabler som organiseringen av implementeringen måste ta hänsyn till.



Figur 3: The McKinsey 7-S Framework¹ omarbetad

En avgörande roll för hur lyckosam en implementeringsprocess blir bygger enligt Thompson & Strickland (2001) på att ledningen kommunicerar förändringen med sådan övertygelse att organisationens medlemmar förbinder sig att exekvera strategin. I denna uppsats söker vi skapa förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser. Vilka typer av ledare, strukturer, system och de värderingar som ledare och organisation delar är två viktiga aspekter vid en implementeringsprocess (Kaplan & Norton, 2005; Thompson & Strickland, 2001; Peters & Waterman, 1982). Alla perspektiv i figur 3 har stor inverkan vid implementering. Ledarskapsstil (Style), påverkas direkt av EC. Enligt Kaplan och Norton (2005) innefattar denna grupp vad ledarna fokuserar på, hur de fattar beslut, vilka värderingar och normer ledarna lever efter och vilka signaler ledningen sänder ut. Till exempel titlar, hur man klär sig, vilken tjänstebil man har och så vidare. Indirekt påverkas Värderingar (Shared Values), detta är det set av värderingar som delas av hela verksamheten. Vision, mål och grundbultar som

¹ Hämtad från Peters & Waterman, 1982

ger en grov vägledning till verksamhetens syfte och mening (ibid). Även Strukturer (Structure) kommer att påverkas indirekt. Makt- och informationsstrukturer påverkas men även hur aktiviteter koordineras och rapporteras förändras. System, hit räknas de formella och informella system som används för att styra verksamheten. Informations-, prestationsmättnings-, belönings- planerings-, budget- och resursallokeringsystem för att nämna några (Kaplan & Norton, 2005).

3.2 Executive Coaching

Executive coaching (EC) är ett verktyg, en modell för att skapa en uthållig, självstyrd utvecklingsprocess för chefer eller ledningsstrukturer (Griffin, Jones & Rafferty (2006). EC är ett verktyg designat för att förändra beteenden hos mellan- och högre chefer i en organisation. EC definieras på olika sätt av olika författare, den typiska definitionen är att EC är en relation mellan ledare och coach, relationen är tidsbestämd, sällan långsiktig och har ett slutmål, att förbättra ledarens prestation i sin befattning (Feldman, 2001). Coachen är nästan alltid en extern aktör som mot ersättning anlitas för att utveckla ledaren (Cowell & Judge, 1997). Olivero *et al* (1997); Snyder (1995) urskiljer två olika former av EC, resultatbaserad coachning och en personbaserad coachning.

Thach (2002) skriver att den resultatbaserade coachningen bygger på praktiska och ofta specifika affärsprocesser. Till exempel problemlösning, projektstyrning eller kommunikationsproblem som begränsar ledarens möjlighet att optimera organisationens prestation. Denna form av coachning är ofta kortvarig, ibland så kort som ett enda coachningstillfälle (ibid). Olivero *et al* (1997) menar att denna EC har mycket att erbjuda då modellen inte bara överför kunskapen utan även utvecklar färdigheter i ämnet. Den personbaserade coachningen är enligt Thach (2002) en längre process. Denna modell arbetar med att utveckla ledaren genom att utforska ledarens värderingar, attityder, motivation till och med familjeangelägenheter. Denna form av coachning tar ett större psykoanalytisk perspektiv och experter pekar här på en konflikt mellan psykologins långsiktighet och det resultatorienterade korta tidsperspektiv (ibid). I vår studie har vi tittat på en mer resultatbaserad coachningsprocess.

Executive Coaching beskrivs i litteraturen som en process uppbyggd av tre till sju steg beroende på vilken författare som skrivit artikeln. Skillnaden mellan dessa definitioner är hur övergripande de olika stadierna presenteras, processen i sin helhet är sig lik. (Thach, 2002; Olivero *et al* 1997; Diamante & Natale, 2005). Thach (2002) listar stadierna av EC som kontraktering, inventering/bedömning och slutligen coachning.

Kontraktering: Processen inleds med en analys av vad som efterfrågas av beställaren, ofta är beställaren och coachningsobjektet inte samma individ (Judge & Cowell, 1997; Feldman & Lankau, 2005; Thach, 2002). Det är viktigt att belysa alla inblandade aktörers mål, resurser till förfogande och tidsaspekter för att samstämna alla aktörers syn och förväntningar på processen (Thach, 2002; Diamante *et al*, 1998). Denna diskussion är grunden för att bygga ett starkt förtroende mellan coach och ledare. Ledaren får klara besked om vad coachningen ger och coachen får en insyn i ledarens arbete och de föreliggande hinder som skall hanteras (Feldman & Lankau, 2005). Enligt Diamante & Natale, (2005) kommer ledaren att försöka kontrollera situationen och själv avgöra om coachen har något att tillföra. Sztucinski (2001) för fram att en ledare kan ha svårt att förändra det egna beteendet då ledaren ofta tillskriver sin lyckosamma karriär till det befintliga beteendet. En chef som inte vill förändras kan inte utvecklas med EC, individen måste vara öppen för förändring enligt Battley (2006).

Inventering, bedömning: I denna fas studerar och inventerar coachen ledaren. Detta sker genom personliga intervjuer, intervjuer med kollegor, anställda och kunder till ledaren (Thach, 2002). Fasen beskrivs av Diamante & Natale (2005) som en upptäckande, analyserande, verifierande och applicerande period i coachningsprocessen. I processen förordas att coachen utvärderar helheten, Cowell & Judge (1997); Diamante *et al* (1998); Thach (2002) anser att en coach skall använda ett helhetsperspektiv för att utvärdera och lägga grunden för den fortsatta coachningsprocessen. Utvärderingen ligger till grund för den fortsatta diskussionen om coachningobjektets styrkor och vad som kan förbättras hos denne (Feldman & Lankau, 2005). Coachningen skall bygga vidare på individens styrkor och fånga upp och överkomma dess svagheter.

Coachning: Fasen påbörjas med att ta fram en plan för arbetet med de i föregående fas studerade svagheter. Målsättningen är att coachningen skall utveckla ledaregenskaper och kompetens i förhållande till organisationens strategiska behov (Kirkbride, 2003). Coachen och ledaren söker nu tillsammans identifiera systemfel i organisationen, fel som ledaren anser påverkar produktiviteten. Coachen skall uppmuntra ledaren att se vad och hur individen, avdelningen och organisationen påverkas i den föreliggande eller pågående processen (Diamante *et al*, 1998). Denna närhet till verkligheten och att det är faktiska problem som ledaren får arbeta med att lösa är det som gör coachningen till ett så pass bra utvecklingsverktyg (Griffin *et al*, 2006; Olivero *et al*, 1997). Det som gör EC effektivt är den starka individualiseringen i coachprocessen, ingen "one size fits all" modell utan en ny väg varje gång (Griffin *et al*, 2006). Diamante & Natale (2005) påpekar att coachningen handlar om att förbättra objektets arbetsprestation och är inte ett verktyg för självuppfyllelse. Coachningen skall lära objektet att förändra det egna jaget och förändra arbetssättet så att överensstämmelse uppstår mellan affärs mål och objektets ledaregenskaper (ibid). EC handlar även om att utstränga makt i organisationen. EC ska försöka omdefiniera makt till en kraftkälla att söka stöd och motivation för handling i och därigenom skapa en flexibla och självständiga organisation (Blackman-Sheppard, 2004).

EC bygger på förtroende mellan coach och coachee, förtroendet är ett måste eftersom vissa av diskussionerna kommer att vara av starkt personlig karaktär. Vidare krävs förtroende för coachens kompetenser som personlig utvecklare och för coachens förståelse av individens arbete och position. Coachen måste i sin tur tro på objektets möjlighet och vilja att förändras. Saknas detta förtroende blir det svårt för coachen att motivera objektet för uppgiften. (Feldman & Lankau, 2005; Diamante *et al*, 1998; Diamante & Natale, 2005)

Man kan inte riktigt jämföra EC med till exempel konsulter eller mentorprogram. En coach är en extern resurs som arvoderas av organisationen för att utveckla dess ledning. En mentor beskrivs av Cowell & Judge (1997) som en intern resurs, en resurs som kan ha andra mål i sikte som att befästa tidigare vinstgivande arbetssätt. Strategikonsulter arbetar ofta med planläggning av kommande strategier och i implementeringen av dessa. Skillnaden mellan coach och konsult beskriver vi bäst med ett gammalt ordspråk av okänd härkomst:

"- Ge människan en fisk och du föder henne för dagen.

- Lär människan att fiska och du föder henne i all framtid."

Konsulten löser ett problem medan en coach lär ut ett sätt att reflektera och åtgärda systemet innan felet uppstår. Diamante *et al* (1998) lyfter fram att kärnan i EC är att lära ledningen se hur en process påverkar och påverkas av individen och kunna åtgärda eventuella problem innan arbetet påverkas. En del i detta är att decentralisera makt så att organisationen kan agera och korrigera mindre störningar på egen hand.

3.3 Långsiktig förändring

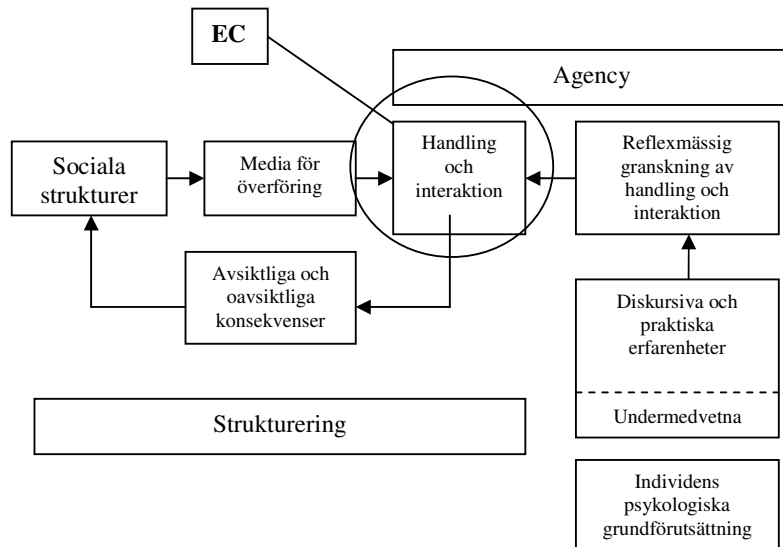
Burns (1999) talar om olika former av makt som tillsammans kan skapa förändring. Enligt Burns finns det fyra maktdimensioner som en ledning kan utöva makt över, för att styra ett beteende i önskvärd riktning. Dessa är resurser (medel), mening (verksamhetens tillvaro, vad den ska göra), beslut och slutligen den institutionella makten (makt över organisationens uppfattning och värderingar). Burns (1999) skriver att det endast är den institutionella makten som kan åstadkomma en fortgående förändring, de övriga kan bibehålla förändringen under en tid men rutinerna återgår när den direkta påverkan avslutas. Makt över resurser, beslut och mening kommer inte att vara för sig ge en hållbar utveckling eller förändring. En integrerad ansträngning som bryter sönder gamla system och för in nya tankegångar i den institutionella kontexten skapar däremot en bestående utveckling och förändring. (Ibid) Institutionell makt är att kunna påverka individens uppfattning och värderingar. Den befintliga kontexten inom organisationen är en barriär som måste besegras. Att mobilisera alla tre tidigare av Burns dimensioner i en integrerad *attack* kan förmå den institutionella barriären att förändras (ibid). Giddens (1984) lyfter fram struktureringsteorin, den visar tre dimensioner som kräver att behandlas parallellt för en lyckad förändring. Ett mål med EC enligt Diamante *et al* (1998) är att ledaren bättre skall uppfatta hur en process påverkar individen. Med detta skapas möjligheter att bättre utforma en plan för förändring. EC skall även försöka decentralisera makten för att öka självständigheten i organisationen genom att omdefiniera makt till en källa att söka stöd för handling i (Blackman-Sheppard, 2004). Detta skulle i figur 4 (s13) generera ett ökat handlande och interagerande. Enligt Burns (1999) skulle effekten bli kortvarig om inte stöd från de övriga maktdimensionerna följer samma linje.

3.3.1 Struktureringsteorin

Giddens (1976) beskriver individens vardagliga beteende i sitt agerande och interagerande med andra som ett återskapande av strukturer. Strukturen är tvåsidig, med det menar Giddens strukturens egenskap att bära sin egen reproduktion. Struktureringsteorin delas in i två sammanflätade enheter, struktur och agency² (figur 4). Ett socialt system har strukturer vilka kan ses som koder för individens handlingar, det vill säga att människor handlar efter samma mönster. Agency är den handling inom systemet som utförs av individen, byggt på praktiska och diskursiva erfarenheter. Struktureringsteorin skiljer sig från flera tidigare sociala teorier, den utvecklar tidigare idéer genom att den sammanför dessa två dimensioner, struktur och agency i en modell. (Macintosh, 1994) Av detta skäl har struktureringsteorin vunnit mer och mer intresse inom verksamhetsstyrning (Macintosh & Scapens, 1990). I denna process anser vi att EC kan påverka och skapa en ökad handling och interaktion. Den ökade förståelsen för kommunikationsprocesser och den vidgade synen för hur en process påverkar individen som skapas hos ledaren förbättrar möjligheten för ett önskat utfall av handling och interaktion av och mellan individerna (figur 4).

² Agency är handlingar som individen gör i ett socialt sammanhang. Agency äger rum som ett kontinuerligt flöde av handlingar och individens delaktighet i ett flöde av händelser vilka är potentiellt formbara. (Macintosh & Scapens, 1990)

Referensram



Figur 4: Agency & Structures³

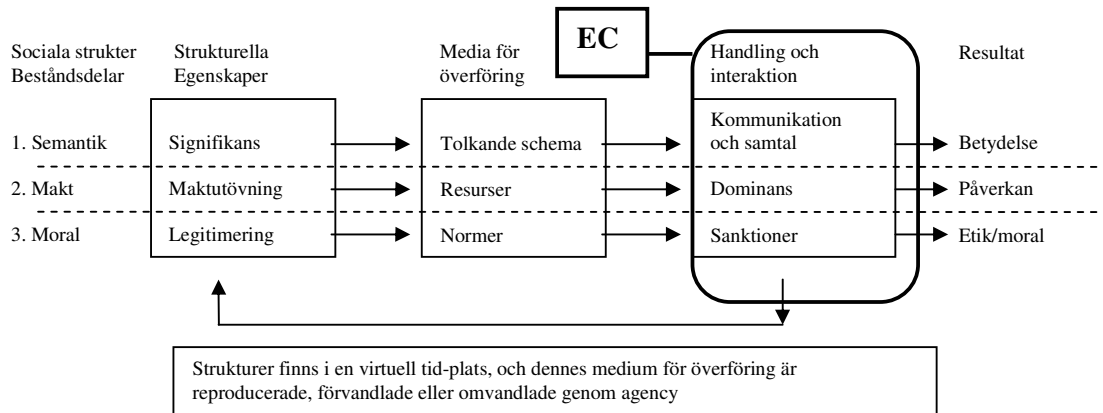
Enligt Macintosh och Scapens (1990) är strukturer de abstrakta koder eller mallar som styr vårt beteende i sociala sammanhang. Koderna kan ses som ett DNA för individernas sociala handlingar och interaktion. Till skillnad från ett biologiskt system, till exempel en myrkoloni, är dessa strukturer förändringsbenägna och kan utvecklas över tiden. Strukturerna existerar i en virtuell "time-space situation" och exemplifieras av individen under social interaktion vid en specifik "time-space situation". Strukturerna är en produkt av mänskliga handlingar, en social konstruktion och inte biologiskt förutbestämda av naturen som hos myrorna. Två generella typer av strukturer som teorin lyfter fram är regler och resurser (ibid). Agency är den andra huvudegenskapen i ett socialt system. Agency kan definieras som medvetna handlingar av självmedvetna individer när de samverkar med andra i en social situation. De sociala strukturerna binder inte individen utan denne kan agera existentiellt, det vill säga den har ett val att agera på ett annat sätt. Huvudpoängen är att individen deltar i social interaktion på ett sätt som möjliggör ett agerande som kan påverka till en liten eller drastisk förändring i de sociala koderna. (Macintosh, 1994) ECs idé är att göra ledaren mer lyhörd och att öka förståelsen för hur individer påverkas av en process och därigenom förutse eventuella motsättningar i förändringen (Diamante *et al* 1998). Detta hjälper en ledare att bättre anpassa åtgärder för att uppnå utsatta mål.

Strukturering och strukturers dubbelsidighet är centrala koncept i teorin. Struktureringen visar att strukturen och agency existerar i återkommande relationer, vilket visas av överlappningen av struktur och agency i figur 4. Det är en process där sociala system ibland fungerar automatiskt för att reproducera den rådande situationen men vid andra tillfällen genomgå en radikal förändring. Med struktureringens dubbelsidighet menas att strukturerna både är *medium för* och *utfall av* individens beteende, vilka båda organiseras av strukturerna över tiden. Som aktörer i ett socialt sammanhang producerar vi strukturer som vi samtidigt även leds av. En förutsättning för agency och struktur är att båda finns, de är interberoende och kan inte existera ensamma. (Macintosh, 1994)

Struktureringsteorin anger att sociala system består av tre dimensioner (figur 5), Signifikans, legitimering och maktutövning. Signifikansen skapar betydelse för en social interaktion,

³ Omarbetad modell av agency och struktur ur Macintosh (Macintosh 1994)

maktutövning producerar och fördelar makten, medan legitimering genom normer, regler och värderingar förser systemet med etik och moral. (Macintosh, 1994) Giddens (1976) lyfter fram att dessa dimensioner endast kan särskiljas på det abstrakta planet och att de kommer samlat som ett paket i det konkreta arbetet.



Figur 5: Strukturer och Agency i sociala miljöer⁴

3.3.2 Signifikans

Signifikansen är en kognitiv dimension av socialt liv där individer kommunicerar och förstår varandra. Dimensionen består av abstrakta strukturer, beskrivande mönster och diskursiva⁵ metoder. Signifikansstrukturer är semantiska⁶ koder organiserade i nätverk. De beskrivande mönstren byggs upp av kunskap, färdigheter och regler. Ur dessa drar individen upp signifikansstrukturerna för att kunna kommunicera med varandra, språk är den viktigaste signifikansstrukturen. Språket består av semantiska koder med vilka individen ställer upp strukturer för att kommunicera med andra individer. Individer använder beskrivande mönster i sin dagliga interaktion med varandra i en kognitiv betydelse. I en organisation kan detta till exempel vara mål, vision eller gemensamma värderingar. Detta är ett sätt att ta del av vad andra säger och gör och hur individen själv skall bete sig. (Macintosh, 1994) Verksamhetens mål tydliggör vad som förväntas av organisationen i fråga om prestation, resultat och var verksamhetens fokus skall ligga (Simons, Davilá & Kapland, 2000, p230). Tydliga mål kan vara av nytta för verksamhetens effektivitet skriver Simons *et al* (2000, p211). Signifikansstrukturerna måste ses i samband med legitimering och maktutövning. (Giddens, 1984) EC påverkar signifikansen genom att ledaren blir mer medveten om behovet av och vikten i att kommunicera vad verksamheten gör. Vision, mål och hur resan dit skall företas är grunden till varför och beskriver meningen med tillvaron i verksamheten. En klarare signifikans påverkar fokuseringen och bör leda till en ökad frekvens av handling och interaktion (figur 5).

⁴ Strukturer och Agency översatt från Macintosh och Scapens (1990).

⁵ Diskursiv: Det som uppfattas diskursivt, uppfattas successivt genom slutledning, som icke grundar sig på någon helhetsbild av föremålet utan på en endast bit för bit vunnen erfarenhet.

⁶ Semantik: Ordbetydelse

3.3.3 Maktutövning

Maktutövning avser det sociala systemets kapacitet att uppnå resultat, vem förfogar över vilken resurs och på vilken grund. Normalt flyter maktstrukturen och dess långtgående effekter nära nog obemärkt i återskapandet av det sociala systemet. Strukturer för maktutövning skapas genom fördelning av makt över resurser. Dessa fördelningsbara resurser kan delas in i allokativa och auktoritativa resurser. Makt över allokativa resurser innebär att någon tilldelas makt över materiella objekt samt kunskaper om hur de ska användas. Ur ett maktstruktursperspektiv kan det sägas att specifika individer har äganderätten över resurser (Macintosh, 1994). Auktoritativa resurser omfattar rättigheten att utöva makt över en annan individ (Giddens, 1976; Macintosh 1994). Den auktoritativa makten är socialt konstruerad och bygger på organisationsschemat för en organisation. Båda typerna av maktresurser omfattar koordination och kontroll av resurser och människor i ett socialt system. (Macintosh, 1994). EC ska ge ledaren en ökad förståelse för individens och gruppens reaktioner påverkas under pågående processer. Detta ger den auktoritativa makthavaren bättre möjligheter att styra och delegera uppgifter samt att se var resurser skall utsträngas för att bättre passa in i processens utveckling.

Tidigare har vi presenterat en annan syn på olika dimensioner som makt kan utövas på. Burns (1999) maktdimensioner blir här en del i maktstrukturen, det är fortfarande den institutionella dimensionen som är starkast och kräver att dimensionerna mening, beslut och resurser samarbetar för att påverka för en bestående förändring (ibid). De olika dimensionerna kan beskådas som ett antal frihetsgrader där en individ får olika möjlighet att påverka beroende på antalet och storheten i de maktdimensioner som den förfogar över.

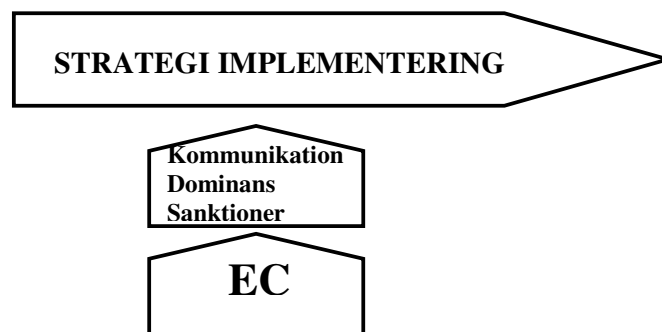
3.3.4 Legitimering

Legitimering är en sammansättning av moral och etik i gruppens sociala handlingar. Legitimeringsstrukturen består av de normativa regler, moraliska förpliktelser och de värderingar som delas av individerna i ett socialt system. Legitimeringstrukturen kan ses som det sociala systemets kollektiva samvete eller dess moraliska konsensus. Legitimeringsstrukturen visar systemets värderingar och ideal som är viktiga. Strukturerna kan ses som ritningar för handlingar som sker i sociala sammanhang. De visar individen vad som är att se som omoraliskt, vad som inte borde hända och vad straffet blir för den som inte följer systemets regelverk. Individerna tar till sig dessa strukturer genom upprepade erfarenheter av social interaktion inom systemet. Individen avkodar helt enkelt de normativa reglerna för hur den skall uppföra sig. (Macintosh & Scapens, 1990) Frenkel och Weakleim (2006) visar i sin studie att moral, etik och värderingar i organisationen har en stark påverkan på verksamhetens produktivitet och effektivitet. Studien visar att legitimitet ökar engagemanget för verksamheten och viljan att prestera bra (ibid). EC omdefinierar makt till en motivationsfaktor och något att söka stöd i för organisationen. EC söker att delegera makt och skapa en deltagande organisation med en ökad interaktion.

Individernas beteenden sanktioneras (positivt eller negativt) av systemet beroende på beteendets överensstämmelse med systemets normer, ideal och värderingar. (Macintosh, 1994) Sanktioner kan vara mekaniska, med det menas att det finns ett direkt kausalt samband, dricker någon förorenat vatten blir denne förgiftad. På samma sätt sanktioneras ett beteende som strider mot exempelvis systemets värderingar. Sanktioner kan också fungera proaktivt. En aktör som är medveten om risken för att utsättas för en sanktion försöker undvika det genom att handla efter systemets normer och regler. Sanktioner kan ske även om aktören inte uppfattar normer, ideal och värderingar som rätta. (Giddens, 1976)

3.4 Sammanfattande modell av referensramen

Syftet med uppsatsen är att skapa förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser. Struktureringsteorins kompakthet ger en öppen frågeställning som sedan skall analyseras och föras från det konkreta till det mer abstrakta planet där Giddens (1976) menar att det är möjligt att sära på de tre strukturella egenskaperna. Tidigare har vi presenterat de strukturella egenskaperna, i analysmodellen presenterar vi de faktiska bärarna av förändringsmöjligheter som finns tillgängliga för ledningen, kommunikation, dominans och sanktioner (se även figur 5). Det empiriska materialet kommer att behandlas enligt följande modell (figur 6) och därigenom brytas ned till en strukturellt abstrakt nivå.



Figur 6 Teorisammanfattande analysmodell

Executive coaching skall utveckla ledarens förståelse för hur individen och gruppen reagerar vid påverkan. Individen bygger sin sociala tillvaro på strukturer och tidigare handling. Dessa strukturer är kommunikation, maktutövning och legitimering. Kommunikation är beskrivande mönster och diskursiva metoder, de är grunden för att förstå varandra. Maktutövning är gruppens möjlighet att uppnå resultat, här ingår bland annat maktstrukturer och resursfördelning. Legitimering är gruppens gemensamma värderingar och etiska regler.

Det faktum att dimensionerna inte kan särskiljas i det konkreta planet skapar en nödvändighet att ställa frågor som korsar och förbinder de olika dimensionerna. Oavsett frågans karaktär kommer man att tangera och implicera samtliga dimensioner på grund av deras nära relation till varandra. Respondenterna beskriver sin syn och vilka förändringar de upplevt i sin syn på verksamhetsstyrning. Med modellen söker vi se om det finns ett mönster hos respondenterna, är det någon av de strukturella egenskaperna som vunnit mest terräng i utvecklingen med EC.

4 Empiri

Nedan redovisas resultaten av den empiriska insamlingen. Studien är anonym och vi har valt att tillskriva respondenterna en bokstav.

4.1 Företag 1

I denna intervjusammanställning kallas respondenten A. A är chef för en ledningsgrupp i ett medelstort företag med ansvar för "regulatory affairs" (kvalitet, säkerhet, hälsa och miljö). A leder en avdelning om fyrtio medarbetare varav fem gruppchefer och två assistenter som rapporterar direkt till A.

4.1.1 Inledande diskussion

EC har gett mig ett styrkebesked, processen har lyft mitt egna jag. Det har gett mig nya verktyg att förstå andra människor bättre. Dessa två delar har varit en stor del av EC för min egen del. Att jag själv känner mig starkare och att jag lärt mig mer om hur jag kan arbeta med andra.

A vill särskilt lyfta fram verktygslådan som skapats under processen, det och att ha någon att testa och bolla idéer med, att förädla idén innan den förs in i organisationen. Stödet som coachen gett genom att vid vissa tillfällen frångå coachningsprocessen och vara ett direkt stöd vid behov.

Den mest påtagliga förändringen som EC haft på A och dennes syn på verksamhetsstyrning har kretsat runt påverkan och påverkansmöjligheter. En genomarbetad maktstruktur förenklar kommunikationsprocesser, tydlig kommunikation gör att sanktionering av beteenden fungerar bättre. De tre dimensionerna är alla viktiga men det känns som att dimensionen dominans på något vis bär fram de andra två. Viktigt är dock att ingen av dem fungerar på egen hand.

4.1.2 Kommunikation

EC har haft stor påverkan på hur A ser på kommunikation. A har en ny bild på hur och vad kommunikation är och kan vara. A ser även att EC visat nya sätt att skapa eller bjuda in till kommunikation. Kommunikationen skall vara tydlig. EC har hjälpt A att definiera och förklara sin roll för sig själv och för andra inom och utanför organisationen. Detsamma gäller för organisationen som helhet, framför allt i ett internt perspektiv.

Enligt A är en viktig del i kommunikationen att organisationen förstår vad den skall arbeta med, att samla den runt kärnverksamheten. Att definiera vad organisationen ska arbeta med har varit ett stort inslag i kommunikationen. Vidare att bestämma vem som skall göra vad för att lösa den övergripande uppgiften. Det gäller att skapa förståelse i gruppen för vad den skall göra och vad som är framgångsfaktorer för det egna arbetet. Sedan, säger A, är det viktigt att förmedla detta, vår uppgift, framgångsfaktorer och framför allt vilken nytta omgivningen har av gruppens arbete. Det spelar ingen roll om gruppen vet vad de tillför om ingen annan i omgivningen förstår nyttan med deras arbete.

A säger att den här kommunikationen inte är särskilt detaljerad. Kommunikationen består av övergripande beskrivningar med fokus på vad som är viktigt och vad som ses som framgångsfaktorer. Blir det alltför detaljerat försvinner informationen i mängden, det blir inte intressant. Man ser inte skogen för alla träd. Detaljrikedomen kommer i förlängningen med vilket ansvar som tilldelas. A säger att om gruppernas arbete specificeras för mycket är det lätt att fastna i ett snävt perspektiv och bara tittar på vad individen inte gjort. Istället för att fundera på vart processen är på väg i det stora hela. Här har EC varit till stor hjälp, att sortera ut vilka processer som fokus verkligen skall ligga på, vilka fighter är lämpliga att ta och vilka budskap vi vill kommunicera.

A säger att EC medfört en ny syn på kommunikation och framförallt har det skapats en insikt i hur viktig viss typ av kommunikation är. A beskriver hur coachningen gett nya verktyg att kommunicera med, tidigare blev det mera att det informerades. Verktøygen består framförallt av att skapa kommunikation, det vill säga olika sätt att bjuda in till diskussion. A säger att grunden till en mer interaktiv styrningsmodell har utvecklats, framför allt är det förståelse för hur kommunikationsprocess kommer till stånd.

A försöker visa organisationens behov för morgondagen genom att kommunicera mål på kort och lång sikt. En stor del i det långsiktiga är att skapa en plattform att bygga på. Det gör A genom att berömma och berätta hur duktiga och viktiga de är för uppgiften. Vet de att jag uppskattar och värderar deras arbete idag är det lättare att få dem att följa med imorgon.

4.1.3 Dominans

A säger att synen på makt och maktstrukturer påverkats starkt av EC. Makt har dock en negativ klang, om makt istället ses som påverkansmöjlighet känns det bättre. I och med min egen ökade insikt känner jag att min möjlighet till påverkan har ökat, framförallt hur jag kan påverka och att jag har fler verktyg att påverka med. Det tycker jag är att få mer makt, helt enkelt att öka sin möjlighet att påverka.

EC har här varit till stor hjälp säger A, möjligheten att testa teknikerna under coachningssamtalen. Det ger en möjlighet att stöta och blöta idéer och på det viset utveckla dem längre innan de introduceras i organisationen. EC har gett mig en utökad verktygslåda för att påverka. Det är möjligheten att arbeta igenom tanken, att utveckla den vidare innan den presenteras. Ett tillfälle att höra vad någon annan har att tillföra för åsikter och tankar kring en idé innan den förs fram i organisationen. Det ger en möjlighet att färdigställa och testköra verktygen innan de lanseras.

A säger att makt är möjligheten att förändra, att göra det man tycker om, det man tror på och driva den inriktningen framåt. Jag har försökt få folk att vara mer delaktiga och därigenom påverka. Tydligheten i organisationen, vem som gör vad, beskriver indirekt vilka typer av påverkan olika individer har tilldelats. Jag tycker att min organisation har blivit tydligare i vad den gör och varför, detta har fört med sig en ökad möjlighet till påverkan. Vissa har nappat på det och tagit för sig av möjligheten medan andra väntar och ser. Denna process har varit tydlig, när det har bjudits in kliver vissa fram och andra vill inte vara med. Det viktiga är inte att sporra de som inte kliver fram utan att fånga upp och utveckla de som kliver fram. De som ställer sig utanför får se hur tråkigt det är att inte kliva på tåget.

Mål och vision påverkar maktstrukturen, A säger att om den som har makten och inte vet var organisationen ska spela rollen att påverka ingen roll. Detsamma gäller för den som har makten och möjligheten att påverka, om denne inte talar om var organisationen är på väg, blir det svårt att få med folk på tåget. För att lyckas som ledare är det viktigt att få fram vart organisationen är på väg och vad den ska göra. Maktstrukturen påverkas även av värderingar, A menar att möjligheten att påverka ökar om värderingarna delas i organisationen.

4.1.4 Sanktioner

Jag har alltid försökt arbeta på det sätt jag själv tycker är bra säger A. Att tydliggöra målet, att visa vägen och som chef föregå med ett accepterat beteende för att uppnå målet. Det är dock viktigt att låta organisationen vara delaktig i att utforma vägen fram till målet säger A. Delaktighet är en stor motivationsfaktor och en snabb indikator på vilka som vill kliva fram och ta för sig. De som vill vara med är benägna att vilja förändra processer även om de fungerar bra, finns det en bättre lösning förs det fram. EC har hjälpt mig att skifta fokus från att försöka få med dem som inte vill till att låta dem kliva på när de själva känner sig redo. Dessa vill inte ta för sig utan tycker att någon ska berätta för dem vad de skall göra. Sådana som tycker att det är ok att bli tillsagda får ibland lite tråkigare arbetsuppgifter, många gånger blir det nog inte lika stimulerande och utvecklande som för de som tar för sig. Skulle det bli fel när folk tar för sig och tar initiativ är det viktigt att stödja och inte bestraffa, det är viktigt att skilja på oönskat beteende och resultat. Det är bättre att lotsa medarbetare än att kväva dem om något blivit fel säger A.

A säger att det är mycket lättare att jobba med någon som har samma värderingar. A känner att detta har förbättrat den gemensamma förståelsen för mål och de idéer som lyfts fram. Även om värderingarna inte är uttalade eller omtalade för den delen har det framgått vad jag anser vara viktigt och därigenom vilka beteenden jag premierar. Inte bara genom pengar utan även genom ökat förtroende, bättre möjlighet att påverka och bestämma. A säger att ledarskapsstilen sätter värderingar i organisationen. Vill de åka med får de åka med på mina villkor säger A. Målen måste vara gemensamma men resan dit är öppen för diskussion men lösningen måste vila på värderingar som är viktiga för mig. Som ledare kan jag inte acceptera att någon väljer att gå en annan väg och följa andra värderingar.

4.2 Företag 2

Respondenten hos företag 2 tilldelas bokstaven B. Under sin kontakt med EC Ledde B en produktutvecklings och processoptimerings avdelning samt en sälj- och service avdelning med totalt tjugofem medarbetare. Idag är B VD för ett företag med tretton anställda som sysslar med trading av maskinkomponenter på den Skandinaviska marknaden. B påpekar att utvecklingen som skett i ledarskapet till viss del kommer av arbetslivserfarenhet och att det kan vara svårt att säga var den egna inläringen slutar och var EC processen tagit vid.

4.2.1 Inledande diskussion

Den största behållningen som B upplevde med EC var möjligheten att testa idéer med någon annan. Att få ett annat perspektiv och arbeta igenom och förändra en tanke för att öka dess mottaglighet och genomförbarhet när den senare lyftas fram i organisationen.

4.2.2 Kommunikation

B säger att en kommunikationsprocess naturligtvis ser olika ut beroende på storleken hos den mottagande parten. Själv föredrar B att kommunicera direkt med folk, ser dem gärna i ögonen. B har aldrig haft mer än cirka 25 personer i sin organisation och då går det bra att samla hela styrkan i ett konferensrum för att alla ska få samma information. Det skapas en möjlighet att prata om allt med alla, ingen avvikande information kommer att gå ut till en enskild. B säger vidare att det även ger en utmärkt möjlighet att öppna en dialog, detta blir inte lika lätt om informationen skall ut till 200 eller kanske 1000-tals anställda då blir det ett helt annat scenario. B tycker att även om alla skall tilltalas är det viktigt att göra det genom att se alla i ögonen för att om möjligt försäkra sig om att informationen gått fram. Att skicka mail eller brev kan fungera men B ser en klar fördel i att tala direkt med folk.

B beskriver hur dialogen stödjer organisationens målmedvetenhet. B ser gärna att medarbetarna är delaktiga i processen för att ställa upp kommande mål för organisationen. B bjuder in för dialog genom att förarbeta ett förslag till balanserat styrkort för den kommande perioden och skickar ut det till medarbetarna. Sedan samlas organisationen för en heldag i stil med en kick-off där styrkortets mål diskuteras. Medarbetarna får här möjlighet att påverka sin närmaste framtid, möjligheten att föra fram kritik och synpunkter rörande målen och medarbetarna säger till om målen är allt för högt eller för den delen lågt satta.

B säger att kommunikationen har blivit tydligare. B säger att ett viktigt steg i tydlighet är upprepning. Det är bara att se till sig själv, är det en dag med mycket att stå i är det lätt att tankarna vandrar iväg under ett möte och informationen når inte fram. Det är därför viktigt att upprepa information inför en större grupp. Det finns tillfällen där B i sin organisation efter dialog om målsättningar, heldagsaktiviteter och utskick av protokoll eller nya styrkort ändå får höra saker som *"Det har jag aldrig hört något om"*.

Tydligheten byggs upp av flera skäl. Till att börja med tror B att möjligheten att bolla och diskutera olika scenarier med sin coach ökade tydligheten i uppgiften. B säger även att den egna rollen och vilken uppgift B fyllde blev klarare och slutligen att även organisationen som helhet blev tydligare i både uppgifter och vem som skall göra vad. Avdelningen var dock ny och med tiden blev saker och ting tydligare på grund av att organisationen i sig själv hittade sin form och funktion, effekten får delas upp och inte helt tillskrivas EC. B berättade sedan om hur B fick ett nytt perspektiv av arbete i en ledningsgrupp. B diskuterade med coachen om vad dessa möten var och hur B skulle arbeta med dem. Resultatet blev att B nu ser detta som en marknadsföringsplats av det egna såväl som den egna organisationens roll och nytta. Utfallet blev att B nu förbereder bra presentationer, är förberedd och påläst och säljer den egna insatsen internt. Den egna och organisationens roll har blivit mer känd och därav tydligare i det stora sammanhanget. B byggde i sin förra anställning upp en avdelning på 25 personer varav ungefär hälften var nyanställningar. Att förtydliga avdelningens uppdrag, uppgifter och ansvarsområden var en stor del av uppgiften. B säger att EC hjälpte i denna process, framför allt genom möjligheten att testa idéer och utveckla dessa efter olika scenarier. Tryggheten i besluten ökade men även idén blev mer fokuserad i och med att den vidareförädlats under processen.

B försöker att tänka på olika former av signaler som B skickar. Till exempel bilen som B kör är en måttlig SAAB. Vi levererar mycket till den svenska tillverkningsindustrin säger B och jag anser att det är viktigt att visa att vi värnar om den. I organisationen är det andra saker som är viktiga att visa på, arbetstider, är det 40 timmars vecka så är det och finns det ett flexitids system är det viktigt att inte tänja på det som ledare. B ägnar en del tid åt att analysera

vilka signaler som går ut till organisationen och till omgivningen. Man skall leva som man lär säger B, folk gör som chefen gör inte som chefen säger.

4.2.3 Dominans

I och med att EC medfört en tydlighet i uppdrag, uppgift men framförallt ansvarsområdena har EC även tydliggjort maktstrukturerna något. B känner att möjligheten att bolla idéerna innan de sjösatts har förstärkt den egna positionen i strukturen. Den ökade tryggheten i beslutet menar B hjälper till att driva igenom det egna perspektivet även i diskussioner uppåt i maktstrukturen. EC har öppnat för en decentralisering av makt säger B. Jag har lärt mig att delegera i större utsträckning, eller egentligen att lita mer på medarbetare. Folk som är mogna för ett ökat ansvar har fått ta mer ansvar och de flesta människor klarar det alldeles utmärkt, de presterar bättre med ett ökat ansvar. B vill understryka att det trots allt är chefens uppgift att ta ansvar för den slutliga produkten, till exempel är det Bs vilja och tycke som till slut sätter målen efter att ha beaktat eventuell kritik. Chefens påverkansmöjligheter blir märkbara ur ett bredare perspektiv, det är chefen som styr resurserna vilket påverkar arbetsstrukturen mycket. Till exempel hur många som arbetar med ett visst projekt och så vidare.

4.2.3 Sanktioner

B tycker att det viktigaste med sanktioner är att vid en sanktionering bestraffa felet och inte symptomen vilket oftast sker hos många organisationer idag. Har ett resultat eller beteende av oönskad karaktär dykt upp försöker B vara neutral och bena ur vad som föranlett handlingen. B säger att det kan ju lika väl vara jag som inte har berättat eller misslyckats med att föra över vad vi menade med uppdraget eller hur det skulle göras. Har riktlinjerna varit dåliga är det inte den som följer de som gjort fel. Det kanske räcker med att förtydliga uppdraget för att förhindra fortsatt önskat beteende. De flesta människorna vill göra ett bra jobb och skulle synen på ett resultat skilja sig mellan en anställd och dennes chef kan det grunda sig i olika syn på uppdraget och hur det skall göras och det är viktigt att vara uppmärksam på det menar B. Ett bra arbete skall premieras. EC medförde en bättre tillit till mina medarbetare och de som visat sig villiga och mogna har fått mer ansvar.

4.3 Företag 3

Respondenten på företag 3 kallas nedan för C. C leder ett mycket stort utvecklingsprojekt och har styrt verksamheten från projektstarten för fem år sedan. Då var de cirka tio personer jämfört med de 180 anställda som finns idag.

4.3.1 Inledande diskussion

C säger att EC har hjälpt C att analysera den egna verksamheten utifrån och förstå vad den egentligen handlar om. Jag har lärt mig att syna de interna processerna på ett mer objektivt sätt säger C. Jag tycker att EC ger en möjlighet att själv reflektera över situationen som man befinner sig i generellt sett säger C. EC har gjort det enklare att ställa sig vid sidan av och betrakta skeendet i den verksamhet organisationen bedriver. Detta ger nya perspektiv på verksamheten och en bättre förståelse för hur den skall drivas. Det är verksamhetens pågående processer som man ser tydligare och man försöker förstå varför organisationen beter sig som den gör. Att förstå bakgrunden för den egna organisationens beteende är avgörande för att lyckas styra verksamheten. Det gäller att försöka förstå varför händer det som händer, varför agerar människor de agerar och varför får vi inte den förväntade effekten av en viss strategi

säger C. Den här förståelsen är särskilt viktig i mitt arbete som ledare för en utvecklingsprocess säger C. Organisationen C har lett är lite ovanlig eftersom det handlar om ett stort utvecklingsprojekt och per definition blir styrningen ostrukturerad. Målet är satt men vad som skall göras för att komma dit är inte självklart berättar C. Du vet att du skall göra en massa saker men inte vad dessa saker är, det är inte självklart vad som skall göras men så är det i projektarbeten. C säger att EC har gett möjligheten att skapa bilder på hur verksamheten ska styras och drivas. C berättar att C tidigt i processen arbetade mycket med att skapa pedagogiska bilder för att visa folk var verksamheten befinner sig och vart den ska ta vägen. Den pedagogiska förmågan räcker dock inte säger C, det finns något mer, något som är svårt att få grepp om. En förståelse för folks drivkrafter inom verksamheten och andra svårfångade parametrar.

4.3.2 Kommunikation

Det som gör EC så effektivt är att den är ”ongoing” och att den är riktad mot den situation jag befinner mig i just nu säger C. Har jag lagt upp en strategi för att föra ut något och det inte fungerar så kan jag ta ett steg åt sidan och reflektera. Tillsammans med coachen får jag större möjligheter att utveckla pedagogiken och modellerna för att folk bättre skall förstå det budskap jag vill föra fram. Idag ger jag mig mer tid att kliva åt sidan och fundera över varför folk inte begrep mina intentioner, vad skulle jag ha gjort annorlunda, hur ska jag göra nu och så vidare berättar C. Det handlar mycket om riktad pedagogik, kommunikation och pedagogik smälter samman, det är två sidor av samma mynt säger C.

EC har gett mig större mod att kliva fram och våga stå för att jag faktiskt inte kan allt. Jag behöver inte berätta för alla hur dom ska göra utan kan fråga hur dom borde göra berättar C. Att faktiskt bjuda in mina medarbetare och erkänna att det här är svårt och att jag inte har alla svar utan frågar efter deras åsikter och vad de tycker vi ska göra och att lyckas med det utan att framstå som en svag ledare säger C. Enligt C är det en form av kommunikationsprocess där man inte bara bjuder in till dialog utan man gör omgivningen delaktig i en högre grad.

En viktig lärdom som C tagit till sig av utvecklingsprojektet är vikten av att mål och vision är kända av verksamhetens aktörer. Det är dock inte nödvändigt att alla vet vad de andra håller på med. I projektets tidiga faser, berättar C, att en styrka och en förutsättning för att komma igång med ett intensivt utvecklingsarbete var att alla visste vad de andra arbetade med. För att få detta att fungera på ett bra sätt är det viktigt att alla förstår mål, vision och var vi är på väg för att kunna synkronisera och effektivisera arbetet. C berättar att allteftersom projektet växt har detta snarare blivit ett hinder. Det har skapat frustration främst hos kärntruppen som är van att veta allt. De blir otroligt frustrerade när de inte längre har samma insyn. C berättar att förståelsen för mål och vision blir viktigare när man förlorar helhetssynen, då måste mål och vision ersätta detta och visa var och varför organisationen är på väg. En god förståelse för verksamhetens mål och vart den är på väg är bästa sättet att få folk att förstå varför du som ledare gör vissa prioriteringar och inte andra säger C. Detta har blivit enklare och tydligare att kommunicera som en följd av de pedagogiska bilderna och insynen i verksamhetens processer som EC skapat. Även om organisationen har ett starkt behov av en bred kunskap och förståelse för mål och vision så skall man komma ihåg att det är otroligt svårt att nå ut i hela organisationen med informationen. Något man knappt vill erkänna för sig själv är att operatörerna på bandet inte anser det lika viktigt att förstå mål och vision berättar C. Vissa söker informationen och vill ta del av budskapet ha den men svårigheten är att nå fram till dem som inte vill.

4.3.3 Dominans

EC har haft en påverkan på min syn av makt. Makt är påverkan och det är formerna av påverkan som blivit tydligare med tiden berättar C. Till exempel, vet jag inte hur något skall göras, betyder det inte att jag inte har möjlighet att påverka. På det viset har jag utvecklats. Jag känner att jag inte måste bestämma allting så att säga. Sedan har jag blivit mycket mer medveten om hur det är en mängd parametrar som påverkar en individs maktposition och möjlighet att påverka inom gruppen. Till exempel kan det vara hur länge man varit i företaget, vilken kompetens man har, hur väl du kan kommunicera, det är väldigt fascinerande att se hur det är kopplat till varje individ och hur man agerar själv säger C. EC har gett mig ett verktyg för att förstå individernas sätt att reagera, det gäller att ta sig tiden att stanna upp och reflektera över utfall och reaktioner. Det gäller att fråga sig varför, varför hände det här egentligen, varför blev han förbannad över det här och så vidare. Det finns många delar som ska vägas in. Att ta sig den tiden är viktigt och coachen kan ställa fler frågor kring ämnet för att verkligen penetrera ämnet och verkligen förstå varför utfallet blev som det blev säger C. Förstår man sambanden blir det lättare för en själv att förstå hur man ska påverka.

Maktstrukturer har stor påverkan på kommunikationsprocesser säger C. Folk som sitter på en uttalad eller outtalad maktposition, nästan värre med den outtalade, utan att förstå skadan av det får en tendens att påverka och dominera processer på fel sätt. Tänk dig en situation där du av någon anledning inte törs säga emot en person, då är frågan, kommer personen att agera även om du vet att personen har fel åsikt. Till exempel om man som VD kliver in och styr väldigt mycket då får man ju en väldigt makt och blir omöjlig att säga emot säger C. Maktstrukturer är fascinerande, att se hur makt fördelar sig i organisationen till individerna vare sig den är organisatorisk eller inte.

Coachningen har hjälpt mig att delegera mer ansvar ut i organisationen, vidare försöker jag i min tur få mina underställda att delegera mer och bjuda in fler individer att ta ansvar och bli delaktiga i processer och beslutsfattande. Min erfarenhet är att organisationen reagerat positivt på detta när det handlat om områden som individerna behärskar väldigt bra, då har friheten att ta egna beslut varit positiv. När jag anställer eller delegerar uppgifter förväntar jag mig ju att personen ska kunna, våga och faktiskt tar beslut säger C och det är enkelt när man befinner sig på känt vatten. Det är väldigt bekvämt för vissa människor särskilt när de närmar sig sin osäkerhetszon att kila upp och fråga chefen hur man ska göra säger C. För att lyckas föra ut ansvaret i organisationen måste de ta de obekväma besluten med annars blir delegeringen meningslös tycker C.

4.3.4 Sanktioner

Arbetet med EC och värderingar har i stort fokuserat på att folk gör som man gör och inte som man säger. C berättar att som idrottsledare har C arbetet mycket med att sätta värderingar och att det i idrotten handlar om att vara konsekvent med vad som är accepterat. I en verksamhet finns flera aktörer med olika agendor som skapar ett behov av att ibland agera utifrån en annan än den uttalade agendan och inte som man borde för att föregå med gott exempel. Det uppstår här ett pedagogiskt problem där man måste förklara för organisationen varför man måste agera på vissa sätt. Idén om att folk ska göra som man gör faller och då uppstår frågan hur man ska nå fram istället berättar C.

4.3.5 Avslutande diskussion

Avslutningsvis berättar C att EC har handlat om att få andra att våga kliva fram och blotta sin osäkerhet och just den typen av styrning, att stötta individen i processen. Det har handlat om att våga acceptera och driva strategier som är lite annorlunda än vad de är för en ”ongoing” business, verksamheten förändras snabbt och då måste strategin följa med.

4.4 Företag 4

I empiriredovisningen nedan kallas respondenten för D. D coachades under vad man närmast kan kalla för en företagsrekonstruktion. Företaget hade tidigare drivits som ett familjeföretag med fadern som en otroligt dominerande VD. Företaget var i behov av väsentliga förändringar, till exempel saknades en ledningsgrupp, interna flöden, processer och kommunikation saknades, kort sagt investeringar var nödvändiga rakt igenom.

4.4.1 Inledande diskussion

Jag har coachats vid två tillfällen berättar D, första gången var i inledningen av att bygga upp företaget. Alla i den nyskapta ledningsgruppen fick en förfrågan om de ville coachas eftersom de också hade en stor del i det kommande förändringsarbetet. Tanken med coachningen var att allas roller i ledningsgruppen skulle tydliggöras men även att erbjuda en personlig utveckling för medlemmarna i ledningsgruppen. Hela ledningsgruppen ville coachas, samma coach arbetade med ledningsgruppen individuellt, något som coach och ledningsgrupp under utvärderingen ansåg vara en mindre bra lösning berättar D. För några deltagare fungerade detta upplägg bra men för några uppstod en misstanke att information återfördes till D via coachen säger D, något D starkt dementerar. Coachningen fungerade väl säger D, inte för samtliga dock, några var inte färdiga för att ta till sig utvecklingen coachningen erbjöd. Ledningsgruppen och coachen lyckades med att skapa en hyfsad plattform att börja utveckla från. Det här var ett bra sätt att få ihop företaget för att kunna fortsätta och arbeta framåt. De fick tydligare bild av företaget, sig själv och vilken roll de hade på ett sätt som inte skett tidigare. Särskilt gällde detta de familjemedlemmar som var kvar i ledningsgruppen. För min egen del innebar processen en ökad tydlighet för min roll, coachens ifrågasättande av och frågeställningar runt det jag berättade hjälpte mig att förtydliga min uppgift säger D.

4.4.2 Kommunikation

Företagets kommunikation och kommunikationsprocesser har blivit öppnare och tydligare som resultat av coachningen berättar D. EC har gett processerna i verksamheten en större tydlighet, förenklat skapandet av mål och visioner, långsiktiga och kortsiktiga säger D. Jag har många processer som ligger och snurrar i huvudet vilka tydliggörs under samtal med coachen. Polletterna faller ner lite lättare med coachens hjälp. Coachen ger en möjlighet att kliva åt sidan och se på processerna ur ett nytt perspektiv säger D. Det ger nya infallsvinklar och coachen delar med sig av tidigare erfarenheter vilket gör att en idé kan utvecklas längre innan den lanseras. Under min coachning fick jag fler verktyg att analysera processer och hur grupp dynamik fungerade, vilket förklarade varför vissa utfall inte alltid blev som det var tänkt.

D berättar att det är viktigt att folk har en övergripande kunskap om vad alla gör, det visar respekt för individen och individens insats. På företaget jag leder är det flest kvinnor och det kan uppstå avundsjuka och ifrågasättande om folk inte vet vad andra arbetar med och att alla

arbetar mot samma mål. Tydligheten som EC medfört har skapat en klarare bild av vad verksamheten går ut på genom hela organisationen berättar D. Att vi är ett tjänsteföretag är mycket klarare idag än tidigare.

4.4.3 Dominans

Makt eller påverkansmöjligheter har fått ett förtydligande säger D. Man ska använda makt för att nå de affärsmål som finns i företaget. Det finns ingen tvekan i att man ska använda makt och påverkan för att nå fram tycker D. Jag menar inte att man skall utsätta individen för etiskt och moraliskt tvivelaktiga uppgifter utan de ska påverkas att gå åt rätt håll säger D.

I vår organisation har det handlat om att tydliggöra ansvarsområden, den stora förändring vi genomgått under dessa år har gjort att verksamheten drivits framåt under kaotiska förhållanden berättar D. Förtydligande av gränser, olika enheter, arbetsmoment och vad individerna gör och inte gör är ett resultat i förlängningen av coachningen. I den nya strukturen har jag försökt föra ut beslutsfattande på mina underställda i större utsträckning, något som tidigare inte skett. Detta mottogs på olika sätt, några klev fram och tog för sig medan andra slutade berättar D. I år har organisationen för första gången fått vara delaktig i planeringsprocessen och själva arbetat fram vissa mål inom försäljningen. D säger att ett av Ds mål var att inte behöva bestämma allt utan att verksamheten skulle fungera utan Ds närvaro. D anser att detta är fallet idag, men resan hit var lång. D säger att coachen var ett bra stöd i denna process, både som bollplank och att komma med idéer som D implementerat har hjälp utvecklingen.

4.4.4 Sanktioner

I denna utvecklingsprocess var vårt mål att decentralisera makt, före mitt intåg fick organisationen inte ta egna beslut berättar D. Egna initiativ var det värsta en individ kunde ta, det resulterade i otroliga utskällningar av chefen. D säger att målet nu är att de anställda ska ta för sig, ta egna initiativ och komma med egna idéer. Det är inte lätt att förändra denna typ av strukturer men vi har nått långt idag. När individer kliver fram belönas de med ytterligare ansvar, bättre lön eller så samlar man trupperna och gör något gemensamt för att fira att till exempel ett mål uppnåtts. Ett annat sätt att belöna som D använder är att belöna med arbetsuppgifter, gillar individen att arbeta i projektform ges den möjlighet till det oftare som belöning.

De förtydligade processerna i verksamheten har förändrat den interna fokuseringen. Organisationen har gått från att se sig själv som ett produktionsföretag till att vara ett tjänsteföretag. D säger att det aldrig funnits någon fabrik men det är först på senare tid som vi fått fram att vi faktiskt säljer tjänster.

4.4.5 Avslutande diskussion

Den första coachningsprocessen ökade min självkänsla och jag blev tryggare i min roll. Under min andra coachningsperiod kändes det mer som en lyx, en möjlighet att komma ifrån och få ett helikopterperspektiv på de pågående processerna istället för att nöta på inne i dem. Det var mer mitt eget välbefinnande som påverkade min roll och hur verksamheten fungerade, en slags ventil skulle man kunna kalla det, säger D.

4.5 Företag 5

Respondenten på företag 5 benämns nedan för E. E är ekonomichef för den svenska grenen i ett internationellt bolag vars grundverksamhet ligger i branscherna kemi/medicin. Den svenska grenen sysselsätter cirka 330 personer, ekonomiavdelningen består av 7 medarbetare.

4.5.1 Inledande diskussion

E säger att EC ledde till att E arbetar på ett effektivare sätt än tidigare. Processen gav också möjligheten att se saker på ett lite annorlunda sätt och att lära känna sig själv ännu bättre än tidigare. EC har handlat om att utveckla ens svagheter och dåliga sidor, processen har skapat ett utrymme att reflektera över det egna jaget berättar E. Till vardags tar man sig inte tiden eller hinner helt enkelt inte ta sig tiden att stanna upp och reflektera över sig själv, sin situation och vad man håller på med. Samtalen med coachen har varit just det, en timmes självreflektion.

Effektiviteten som medföljde handlade om att inte skjuta saker på framtiden, att förändra en inarbetad prioriteringsordning säger E. Är det fullt upp på jobbet så tenderar man att fokusera på sådant man kan och tycker är roligt för då händer det mer säger E. Coachningen har hjälpt mig att tackla de frågor som man uppfattar som jobbiga på en gång. Hanterar man sådana frågor direkt ligger dom inte kvar och tar energi från andra processer.

EC har varit en bekräftelse för min egen del, jag har alltid arbetat med att förstå individen och mitt ledarskap har fokuserat på lärande och personal och förståelse för deras beteende. Coachningen, berättar E, har lärt mig att även uppskatta att arbeta mot specifika mål och se nöjet i att uppnå dessa. EC har också medfört en tydlighet och förståelse för hur värderingsgrunder och var drivkraften kommer ifrån påverkar individens beteende och arbetssätt.

E berättar att den egna rollen har blivit tydligare, främst är det den förbättrade prioriteringen som strukturerat arbetet. Att ifrågasätta uppgiftens betydelse bland annat, på en ekonomiavdelning finns det bestämt vad man ska göra och sedan handlar det om att utveckla en bra prioriteringsordning säger E. Allt är någon gång viktigt så det är svårt att plocka bort något säger E. Det är vanligt att plocka bort personalhanteringen, personalen rullar på ändå. Men säger E, det är en viktig bit och för mig är den, om än inte uttalat, prioriterad.

4.5.2 Kommunikation

Mål, vision och inriktning har en viktig del i att samstämna verksamheten och dra riktlinjer för hur den ska nå sina mål. Vi har väldigt väl utformade kommunikationskanaler i företaget Berättar E. EC har gjort att det lättare att få till det, att nå ut med det tilltänkta och att nå fram. En del av detta beror nog på förändringar i gruppen men även av möjligheten att bolla idéer med coachen och utveckla dem innan de introduceras för gruppen säger E. Givetvis har jag bollat idéer med chefen men coachen har inte tjugo andra frågor i huvudet och är fokuserad på mig och min situation. En skillnad som jag sett är att jag själv upplever att det sätt jag kommunicerar förstärker min position att påverka omgivningen.

4.5.3 Dominans

Jag ser annorlunda på möjligheten att påverka. Tidigare såg jag inte att jag påverkade och trodde inte jag inte kunde påverka i så hög grad. Jag är inte särskilt resultatnriktad som person utan min drivkraft kommer ur lärande och förståelse berättar E. Jag slår aldrig näven i bordet och säger att nu är det detta som gäller säger E. Under processen har jag blivit medveten om att jag kan få saker att hända i alla fall, jag behöver inte peka med hela handen utan det räcker med hur jag kommunicerar. Under processen med EC har jag fått bekräftelse för mitt sätt att leda, det vill säga att genom frågor, samtal och diskussion påverka och skapa handling och resultat berättar E. Före EC hade jag mycket tankar och funderingar över hur jag skulle lyckas med att påverka organisationen men har nu fått flera verktyg att påverka med. Det mest grundläggande kanske är att påverkan sker bäst om den påverkande använder sina starka sidor för att påverka, jag använder modellen att samtala fram beslut och idag vet jag att det inte tolkas som att jag är en svag ledare som velar inför att fatta ett beslut. Det är uppfriskande att få det verifierat att det sätt man leder med är accepterat och att man inte behöver vara den stereotypa ekonomichefen för att få något gjort.

En stor del av EC processen var att delegera ut mycket av mina arbetsuppgifter allt eftersom jag fick nya uppgifter att ta tag i. Detta arbete gick till en början bra men det kom av sig något då vi rent organisatoriskt inte klarade att delegera mer. Tillsammans med coachen tog vi ett omtag och gjorde en liten förändring av organisationen för att komma längre i delegeringsarbetet. Det är ett långsiktigt arbete och begränsningen ligger i hur gruppens förutsättningar ökar med tiden.

4.5.4 Sanktioner

Om alla skulle ha samma värderingar i organisationen så förloras en nödvändig dynamik. Vissa likformiga värderingar rörande moral och etik är nödvändiga men därutöver är en blandning att föredra säger E. Mål, vision och inriktning har en viktig del i att samstämma verksamheten och dra riktlinjer för hur den ska nå sina mål. E tycker att det är förenklat att säga att folk gör som man gör, det finns en buffertzona där folk gör som man säger och sedan efter en tid förlorar ordet trovärdighet om det visar sig att det inte finns något som backar upp det. E säger att olika avdelningar inte bör ha olika standarder på värderingar men att så är fallet i verkligheten. Ekonomiavdelningen måste visa en högre integritet eftersom avdelningen anses vara en kontrollfunktion och då måste vi stå för sådana värderingar. Detta gäller inte bara chefen utan hela gruppen. En annan viktig grundläggande värdering är omhändertagande, att visa att man bryr sig, att fråga hur folk mår. Att visa intresse för sin omgivning och vad som händer bygger respekt, vilket ökar den egna möjligheten att påverka säger E.

4.5.5 Avslutande diskussion

Avslutningsvis vill jag åter ta upp ECs utveckling kring hantering av negativa tankar säger E. Det är inte lätt att tackla det okända, under coachningen förklarades hur en negativ tanke uppstår och verktyg för hur tanken ska hanteras. Om den negativa tanken får ligga kvar suger den energi även om man inte fysiskt arbetar med den för tillfället. Negativa tankar kommer och går, man kan inte bli av med dem, humöret svänger ju säger E. Det gäller att bli av med dem och för E blev det att omvandla det okända till frågan *vad kan jag lära mig av det här* och då tilltalar det plötsligt Es personlighet och den negativa tanken blir en motivator istället. EC är ett snabbt sätt att förändra sitt beteende tycker E. EC har gett mig ett större förtroende att ta för mig av de svåra uppgifterna direkt och inte skjuta det på framtiden säger E.

5 Analys av empiriskt material

I detta kapitel analyserar och jämför vi empiri med teori. Vi vill se hur ledarna i vår studie uppfattar att EC har påverkat den praktiska verksamhetsstyrningen.

5.1 Executive Coaching

Samtliga coachees berättar att coachningen utvecklade deras möjligheter att styra respektive verksamhet. Nya verktyg introducerades och befintliga förbättrades. Samtliga respondenter beskriver att coachningen hjälpte dem att kliva åt sidan och se på verksamheten och den egna rollen ur ett nytt perspektiv. Detta följer Diamante *et al* (1998) beskrivning där utvecklingen skall leda till en större insyn i de föreliggande eller pågående processerna i organisationen. Coachees A, C och D berättar hur de fått verktyg och kunskap för att syna de interna processerna och hur individen och gruppen påverkas av de processer som fortgår i organisationen. Något som EC skall tillföra ledaren, Diamante *et al* (1998) lyfter fram förståelsen för påverkande processer på individ och organisation som en stor del i den utveckling EC medför i sin utveckling av subjektet.

Coacheerna upplever att coachningens starka koppling till deras individuella situation stött utvecklingen. Möjligheten att diskutera och bolla idéer och faktiska lösningar med någon som ser verksamheten ur ett annat perspektiv är något som återkommande lyfts fram som positivt. Den starka situationskopplingen beskrivs som en styrka i EC och det som gör det till ett effektivt redskap (Griffin *et al*, 2006; Diamante & Natale, 2005). Respondenterna berättar att de i sina organisationer har delegerat arbete i en större utsträckning, ibland som en belöning för att visa uppskattning för individens insats. Respondenterna C och D beskriver hur de aktivt arbetat för att skapa en självständig organisation. Övriga respondenter säger det inte rakt ut men beskriver hur ett större förtroende för omgivningen gör att större ansvar delegeras ut och därigenom ökar självständigheten. Att öka självständigheten och att använda makt som motivation och stöd är en process som Blackman-Sheppard, (2004) beskriver som grundläggande i EC. I arbetet med att stödja och utveckla idéerna tillsammans med coacheerna krävs en förståelse för verksamheten hos coachen, samtliga respondenter beskriver denna möjlighet som värdefull och en av de stora behållningarna under processen. Att coachen inför en relation utvärderat och satt sig in och skapat en övergripande förståelse för organisationen och dess verksamhet är något som förespråkas av Thach (2002); Cowell & Judge (1997).

Coachningsprocessen bygger på ett förtroende mellan coach och coachee eftersom diskussionerna kan bli av mycket personlig karaktär skriver Feldman och Landkau (2005). Respondent D berättar att deras process hade vunnit på ett annat upplägg då en viss förtroende brist (utan grund) uppstod under processens gång. Respondent A beskriver hur processen lyfte det egna jaget och A känner sig starkare; Min roll och uppgift blev tydligare och jag kände en större trygghet för de idéer och beslut jag arbetat igenom med coachen; EC har gjort mig starkare och har gett mig mod att kliva fram och våga stå för att jag faktiskt inte kan allt berättar C; min självkänsla och trygghet i rollen ökade säger D; E berättar att EC handlar om att utveckla och förstärka sina svagare sidor. Att lyfta fram och vädra sina sämre sidor kräver ett förtroende mellan inblandade parter, förståelsen för förtroendet och bristen framträder i respondenternas svar och stämmer med befintlig teori. Att utveckla och förstärka coacheens svagheter (Feldman & Lankau, 2005) med målet att förbättra arbetsprestationen efter verksamhetens behov (Kirkbride, 2003; Griffin *et al*, 2006; Diamante & Natale, 2005).

5.2 De strukturella dimensionerna

Samtliga respondenter upplever att de fått bättre verktyg att arbeta med i sin verksamhetsstyrning. Arbetet har blivit tydligare och en större förståelse för hur individen och gruppen påverkas av de interna processer som fortgår. Respondenterna beskriver hur deras syn har påverkats i Giddens (1976) tre strukturella dimensioner. Detta har i sin tur påverkat det sätt de arbetar med påverkan genom en annan dynamik mellan dimensionerna.

5.2.1 Kommunikation

Samtliga respondenter uppfattar att kommunikationen har förbättrats. Den gemensamma nämnaren är tydlighet, den egna och organisationens roller förtydligades och det blev enklare att föra ut vilken uppgift verksamheten har säger respondenterna A, B, C, D. Respondenterna är överens om vikten av en övergripande förståelse för verksamhetens mål och vision, det är en viktig del i att skapa förståelse för och samstämna verksamheten i arbetet mot de gemensamma målen. Macintosh (1994) lyfter fram språket som den viktigaste signifikansstrukturen. Ur mål, vision och regler skapas de sociala normer som organisationens medlemmar efterlever. Handling är också en kommunikationsmodell, A, B, C och E berättar att folk gör som man gör och inte som man säger och regler är ett bra exempel på vad som kan kommuniceras med handling.

Respondent E berättar att det blivit enklare att nå fram med sitt budskap, C beskriver hur ett pedagogiskt verktyg byggdes upp, där beskrivande bilder på verksamhetens uppgifter, nuvarande situation och framtida väg på ett enkelt sätt målades upp för en tydlig kommunikation ut i organisationen. A, B, C, D beskriver hur tydligheten har förenklat kommunikationen men även budskapet, tydligare strukturer skapar en mer riktad kommunikation. Respondenterna A och C beskriver hur de idag på ett helt annat sätt bjuder in till dialog istället för som tidigare att bara informera omgivningen, C gör omgivningen delaktig i högre grad än att bara föra en dialog medan A berättar att det är grunden för en mer interaktiv styrmodell. En tydlig kommunikation för vad som förväntas av verksamheten och dess individer strukturerar arbetet och höjer organisationens effektivitet (Simons *et al*, 2000, s211-213).

5.2.2 Dominans

EC har medfört ett förtydligande av påverkansmöjligheterna berättar samtliga respondenter, A, C och E säger att de utvecklat och tillgodogjort sig fler verktyg att påverka med under processens gång. Förståelsen för de bakomliggande faktorerna och hur individen reagerar har varit en stor del i utvecklandet av påverkansmöjligheterna säger C. En återkommande process är möjligheten att utveckla idéer genom att bolla dem med coachen innan den förs ut i organisationen. Att förstå bakomliggande faktorer för hur individer reagerar skapar en bra grund för att påverka den dimension Burns (1999) kallar institutionella makten. Förståelsen och den ökade insynen i verksamheten som rapporterats ger goda förutsättningar för att delegera allokativa och auktorativa resurser som Giddens (1984) beskriver på ett för organisationen bra sätt.

Samtliga respondenter berättar att EC lett till en ökad delegering av arbete och ansvar. D, berättar att ett mål i organisationen var att göra den självgående och inte beroende av D som beslutsfattare och C berättar att EC klagade på att C inte behöver bestämma allt. B. A har försökt få folk att påverka genom att öka delaktigheten i sin organisation, B berättar hur tilliten för individerna ökade under processen. Burns (1999) beskriver fyra maktdimensioner och delaktigheten som respondenterna berättar är en ökad fördelning av några av dessa dimensioner. Som exempel lyfter vi fram A, som säger att målet är givet men hur vi tar oss dit

är öppet för förslag, *meningen* är bestämd men *Hur* (beslut och resurs) resultatet skall nås är inom vissa ramar öppet för diskussion.

A, B, C och D berättar att maktstrukturen, ansvarsområden och arbetsuppgifter har blivit tydligare under processens gång. A beskriver det med att tydligheten över vem som gör vad och vilka möjligheter att påverka processerna har ökat. Denna tydlighet har förenklat styrningen av verksamheten eftersom de informella maktpositionerna också blivit tydligare berättar C, A säger att det är lika problematiskt att en individ med makt inte kan förmedla var organisationen ska som att sitta på makten och inte vet om den. De tydligare strukturerna skapar förutsättningar för att föra ut mer och flytta de resurser och den makt som Giddens (1984) beskriver.

5.2.3 Sanktioner

Sanktioner bygger på upprepning och handling i större utsträckning än vad som skrivs eller sägs (Macintosh & Scapens, 1994), Under processen har C arbetat mycket med ”folk gör som man gör och inte som man säger” vilket är helt i linje med Macintosh och Scapens (1994) redogörelse. A, B och E instämmer i detta, B funderar mycket över vilka signaler B:s beteende sänder ut i organisationen. C lyfter fram ett pedagogiskt problem. Som chef tvingas C ofta hantera aktörer med olika agendor och måste agera tvärs för de interna värderingarna.

De grundläggande värderingarna är viktiga att alla delar. E säger att organisationen förlorar en viktig dynamik om alla delar alla värderingar. B använder uttrycket chefs skugga, ledaren har mycket med vilka värderingar som styr i verksamheten. B får stöd av de övriga. Respondenterna delegerar och försöker skapa en mer delaktig organisation. Sanktioner handlar om att lotsa och stödja de individer som kliver fram och premiera initiativ istället för att jaga på dem som inte vill ta på sig mer ansvar. Endast B tar upp sanktioner av bestraffande karaktär men då för att poängtera att det är mycket viktigt att klargöra vad felet är och inte bestraffa ett oönskat resultat. Respondenterna arbetar konsekvent och försöker skapa en uppslutning och ett starkt deltagande i verksamheten och därigenom en samstämmighet värderingsgrunden. Verksamheten har fått en starkare legitimitet hos organisationen. En starkare legitimitet påverkar verksamhetens effektivitet och produktivitet positivt visar Frenkel och Weakleims (2006) i sin studie.

5.3 Handling och interaktion

Samtliga respondenter anser att deras och omgivningen roller och uppgifter blivit tydligare. Det har blivit lättare att beskriva verksamhetens behov och individens uppgifter och att nå ut med det till organisationen. Mycket av detta kommer enligt respondenterna av den möjlighet EC erbjudit dem att stanna upp, kliva åt sidan och studera verksamheten, hur individerna påverkas och reflektera över situationen och nästa steg. C berättar att EC medförde ett nytt batteri av verktyg för analys och förståelse för de bakomliggande processer som påverkar individen. Kommunikation, vikten av kommunikationsform, meddelandet och varför kommunikationen sker har blivit tydligare. C berättar att en viktig aspekt är att förstå var individens drivkraft kommer ifrån. Motivering sker i högre grad av nya utmaningar och fokus ligger på att stödja de som visar driv och inte de som är nöjda med hur deras situation ser ut idag. D säger att D fått nya verktyg för att förstå gruppodynamik och för att analysera utfallet av densamma. EC möter här Giddens (1976) struktureringsteori, EC tydliggör mötet mellan process och individ, mellan struktur och agency och påverkar hur individen handlar och interagerar. Dominans, maktstrukturer (formella och informella) och ansvarsområden är tydligare. Sanktioner, Respondenterna påvisar en underliggande förståelse för interaktionen

Slutsatser

mellan de i struktureringsteorin uttalade strukturella dimensionerna, signifikans, maktutövning, legitimering. Giddens (1976) beskriver de tre dimensionerna som urskiljbara i det abstrakta men i praktiken är de så sammanlänkade att detta inte är möjligt. Respondent A säger att de tre dimensionerna inte kan existera var för sig men att *dominans* bär en större del av bördan, detta ser vi vara vad Giddens (1976) beskriver om hur *dominans* kan flyta på obemärkt i bakgrunden och därmed kan uppfattas som stabilare än de andra två.

6 Slutsatser och avslutande diskussion

I detta kapitel redogör vi för våra slutsatser och gör en jämförelse mellan de olika ledarna i denna studie. Avslutningsvis öppnar vi några ytterligare frågeställningar för framtida studier att se över och besvara.

6.1 Slutsatser

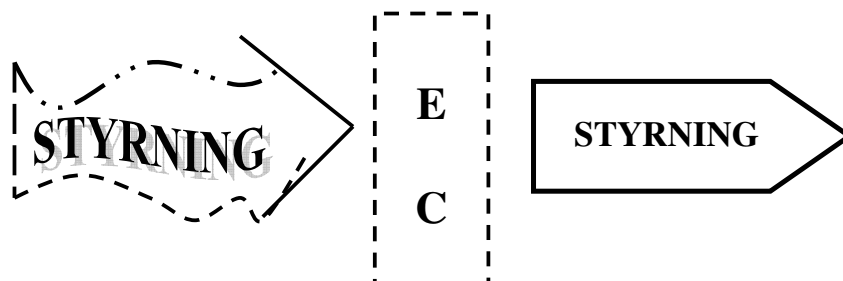
I en allt mer konkurrensutsatt miljö gäller det att hitta nya vägar till konkurrensfördelar för organisationer. Syftet med denna studie var att skapa förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser. Respondenterna anser att EC är ett verktyg som har förbättrat organisationernas konkurrensmöjligheter.

Ledarna i de studerade organisationerna anser att har EC påverkat kommunikationen. EC har skapat en klarare bild av verksamhetens kärnprocesser och uppgift genom en ökad tydlighet i hela kommunikationsprocessen. Det vill säga hur kommunikationen sker, budskapet och vem kommunikationen riktar sig till.

Respondenterna menar att EC har påverkat organisationernas maktstrukturer, maktfördelning och hur påverkan utövas. Det har blivit mycket skarpare gränser mellan ansvarsområden och vilka befogenheter individen besitter. Ledarna använder idag fler sätt att påverka organisationen.

Ledarna tycker att EC har påverkat deras sätt att motivera och belöna sin omgivning. De coachade ledarna försöker skapa en större delaktighet i respektive organisation. Positiva insatser uppmärksammas mer och belönas med nya utmaningar istället för att bestraffa svagare prestationer. Mer morot och mindre käpp helt enkelt.

Ledarnas syn av ECs största behållning kan summeras med tydlighet. Tydligheten gör förståelsen för kärnverksamheten och arbetsuppgiften enklare. Denna enkelhet skapar en rak och enkel styrning med en effektivare och flexiblare organisation som resultat (figur 7). Executive coaching som process når ut förbi den coachade ledaren och har en direkt påverkan i verksamheten.



Figur 7 EC:s påverkan på Verksamhetsstyrning

6.2 Avslutande diskussion

Först vill vi lyfta fram implementeringsprocessen, utfallet gentemot McKinseys 7S modell (figur 2) är bredare än vi förutsåg. Utvecklingen av ledaren (Style) genom EC skapar tydligare Strukturer, System, Värderingar (Shared Values) har skett men processen har i sin förlängning även påverkat och utvecklat individerna och organisationens kunskaper och färdigheter (Staff och Skills). Slutligen har EC påverkat Strategy, idéer har kunnat utvecklas tillsammans med coachen för att smidigare introduceras och exekveras i verksamheten. EC utvecklar samtliga delar av McKinseys 7S modell (figur 2) och skapar därigenom förutsättningar för en snabbare implementering. Detta skulle betyda att organisationen och verksamheten enligt 7S modellen har förbättrat sin flexibilitet, mottaglighet och anpassningsförmåga till nya idéer och arbetssätt. Organisationen är bättre förberedd för att ta till vara på eventuella förändringar i sin omgivning.

Ett väntat utfall vara att coacheerna har upplevt olika erfarenheter av processen. Den starka situationsanpassningen slår igenom i upplevelsen. Verksamhetens art, storlek, situation och coacheens befattning i verksamheten påverkar processen. De tidiga stadierna i coachningsprocessen måste ges tid. Utvärdering av situationen har en stark påverkan på resultatet. Coachen bör utvärdera helheten för att maximera utfallet. EC som utvecklingsprocess kräver en god kompatibilitet mellan coach och coachee. En uppskattad del av coachningen var möjligheten att bolla idéer med en extern aktör. En coach med erfarenheter av coacheens bransch eller verksamhetsstyrning skapar ett riktigt vasst verktyg. Lägg därtill en förståelse för verksamheten så kan strategier och idéer utvecklas till riktigt vassa precisionsverktyg.

Executive Coaching är ett verktyg som snabbt utvecklas och vinner terräng på marknaden och det med all rätt. Executive Coaching sträcker sig förbi coacheen och har en direkt påverkan på organisationen och verksamheten. Av coacheernas svar framgår det tydligt att EC har en positiv påverkan på verksamhetsstyrning. Genom att utöka med nya och förbättra befintliga verktyg hos coacheerna har EC förtydligat och riktat fokus mot respektive kärnverksamhet. För verksamheten betyder detta att värdekedjan blir tydligare. Vart skapar verksamheten mervärdet, vilka processer lever den på och vilka kan andra göra bättre. På detta vis kan det framtida behovet av utvecklingen förtydligas. Det är inte EC:s syfte att frilägga dessa processer. Genom att skapa en förståelse för hur och varför individen och organisationen påverkas förtydligar EC de interna processerna.

6.3 Förslag till framtida studier

I vår studie skapade vi förståelse för Executive Coachings påverkan på handling och interaktion i organisationers implementeringsprocesser. Vi gjorde i inledningen ett antagande att det som coacheerna delgav under intervjuerna hade faktiskt genomslag i organisationen. Ett förslag till framtida studier är att ställa frågan till andra aktörer i organisationer med erfarenheter av ledarskapsutveckling genom EC och jämföra deras syn på förändring i verksamhetsstyrningen. En annan intressant aspekt att titta på är att begränsa coacheerna till samma bransch eller position och storlek på organisationen som coacheen leder för att se om erfarenheterna blir homogenera än i denna studie.

Till sist vill vi även rikta uppmärksamheten mot en jämförande studie, att ta in Coachernas perspektiv i studien och titta på deras syn och hur de upplever att de påverkar verksamhetsstyrningen, det vill säga implementering och exekvering.

Litteraturförteckning

- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur
- Artsberg, K. (2003). *Redovisningsteori: -policys och -praxis*. Malmö: Liber ekonomi
- Battley, S. (2006). Coaching myths; *Leadership excellence*. 23(7), p10
- Black, J., A. & Weisingera, J., Y. (2005). Strategic resources & Social Capital: *The Irish Journal of Management. Special issue, p145-170*
- Blackman-Sheppard, G. (2004). Executive Coaching: *Industrial and commercial training*. 36(1), p5-8
- Burns, J. (1999). The dynamics of accounting change; Inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting Auditing & Accountability Journal* 13(5) s.566-596
- Cady, J.,H. (2006). Beware of the planning retreat: *ABA Banking Journal*. 98(9), p39-42
- Calfee, D. & Sheridan, S. (2005). Creating a winning strategy while building a winning culture: *Electric light and power*.83(5), p32-34
- Cowell, J. & Judge, W., Q. (1997). The Brave New World Of Executive Coaching. *Business Horizons* 40(4), p71-79.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Diamante, T. & Natale, S., M. (2005). The Five Stages Of Executive Coaching: Better Processes Makes Better Practice. *Journal of Business Ethics* 59(4), p361-374.
- Diamante, T., Giglio, L. & Urban, J., M. (1998). Coaching a leader: leveraging change at the top. *Journal of Management* 17(2), p93-105.
- Dillard, J., F., Rigsby, J., T. & Goodman, C. (2004). The making and remaking organization context: Duality and institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(4), p 506-542.
- Feldman, D., C. (2001). Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning*, 24(2), p26-35.
- Feldman, D., C. & Lankau, M., J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management* 31(6), p829-848.
- Giddens, A. (1976). *New Rules of Sociological Method*. New York: Basic Books Inc., Publishers
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration* Cambridge: Polity Press

- Griffin, M., A., Jones, R., A. & Rafferty, A., E. (2006). The executive coaching trend: towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal* 27(7), p584-596.
- Halfhill, S.,M., Rausch, E., Sherman, H. & Washbush, J., B. (2001). Practical leadership-in-managemnet education for effective strategies in a rapidly changing world: *Journal of Management Development*. 20(3), p245-257
- Jacobsen, K., J. (1993). *Intervju: Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur
- Kaplan, R.S. & Norton, D., P. (2004). How the balanced scorecard complement the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership* 33(3) p41-46.
- Kirkbride, P., S. (2003). Management development: in search of a new role? *Journal of Management Development*. 22(2), p171-181.
- Lundahl, U. & Skäre vad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Macintosh, N.,B. (1994) *Management accounting systems; An organizationaland behavioral approach*. Chichester: Wiley
- Macintosh, N.,B. & Scapens, R., W. (1990). Structuration theory in management accounting: *Accounting, Organisation and Society*, 15(5), p455-477.
- Management Today (2006). Master Class. March p18
- Margulius, D., L. (2006). Infoworld: *Business strategy, meet execution*. 28(36), p15
- Mazier, E., E. (2002). Hard Times Call for Creative Training Approaches: *Property & Casualty Risk & Benefits Management* 106(42), p11-12.
- McClamroch, J. & Byrd, J.,J. & Solwell, S., L (2001). Strategic Planning: Politics, Leadership and Learning. *Journal of Academic Librarianship*27(5), p372-378
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Managment science*, 24(9), p 934-948
- Olivero, G., Bane, K., D. & Kopelman, R., E. (1997) Executive coaching as transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public personnel management* 26(4), p461-469.
- Peters, T., J. & Waterman, R., H., Jr. (1982). *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row
- Rumfelt, R., P., Schendel, D., E. & Teece, D., J. (1994). *Fundamental Issues In Strategy*. Boston Massachussets: Harvard Business School Press
- Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Litteraturförteckning

Snyder, A. (1995). Executive Coaching: The new solution. *Management Review*, 84(3), p3.

Thach, E., C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership and Organisation Development Journal* 23(4), p205-214.

Sztucinski, K. (2001). The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience. *The Graduate School of Education and Human Development*. Washington DC: The George Washington University, p266.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Thompson, Jr. A. A. & Strickland III, A.J. (1989). *Strategy formulation and implementation; Tasks of a General Manager*. Homewood: BPI IRWIN

Thompson, Jr. A. A. & Strickland III, A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill

Internet

ICF, International Coach Federation

<http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/What+is+ICF/Fact+Sheet/>
(2006-11-26)

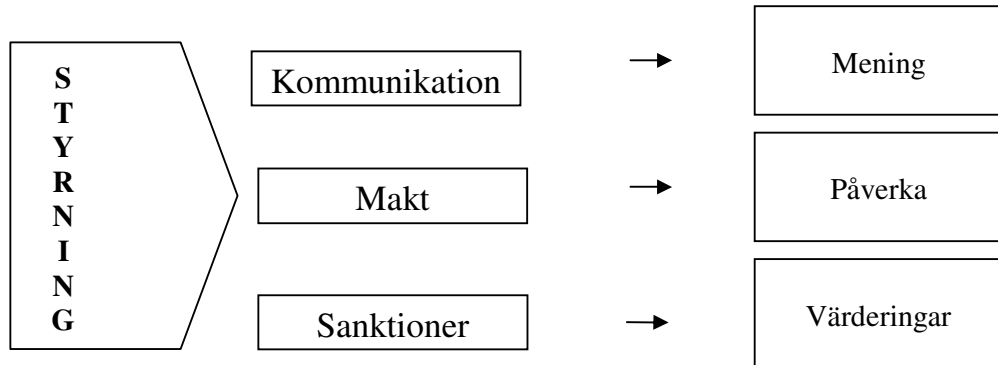
Kaplan, R & Norton, D.,P: <http://hbswk.hbs.edu/item/5269.html> (2006-11-06)

Intervjumall

Intervjuerna kommer att vara av semistrukturerad karaktär, den schematiska bilden nedan är grunden för det samtal som kommer att föras med respondenterna.

Inledande fråga:

Vilken är den största förändringen EC har medfört på din syn av verksamhetsstyrning?



Hur har EC påverkat din vardag som ledare?

Är det något mer som du anser bör lyftas fram om EC som vi har missat att lyfta till diskussion?