



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats, 10 poäng
HT 2005

Innehåll och mening i coaching

– en studie ur mellanchefens perspektiv

Handledare:
Christine Blomquist

Författare:
Johanna Thulesius

Förord

Jag vill först och främst tacka alla respondenter som med sin kunskap och erfarenhet medverkat i studien, samt Viveka Ottekrall, Region Skåne och Torsten Sjöberg, MiL för tänkvärda samtal.

För stöd och engagemang under arbetets gång vill jag också tacka min handledare Christine Blomquist som lärt mig att "lita till processen".

Jag vill också tacka min svärmor Kristina Thulesius för korrekturläsning och värdefulla synpunkter, samt min vän Fredrika Eibenholtz, för att hon har funnits där, reflekterat och skapat struktur.

Sist men inte minst ett tack till min familj som har varit förstående och uppmuntrat under dessa månader.

Lund den 12 oktober 2005.

Johanna Thulesius

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Innehåll och mening i coaching – en studie ur mellancheferns perspektiv
Seminariedatum:	2005-10-20
Ämne/kurs:	Organisation, Magisterkurs, 10 poäng
Författare:	Johanna Thulesius
Handledare:	Christine Blomquist
Fem nyckelord:	coaching, modedefenomen, ledarskap, förståelse, samtal
Syfte:	<p>Mot bakgrund av att coaching är ett modeord är det övergripande syftet med detta arbete att utforska vad mellanchefer upplever vara mening i coaching och vilket innehåll som bidrar till att skapa denna mening.</p> <p>Syftet är också att öka kunskapen om coaching genom att utforska fenomenet i mellancheferns kontext och därmed söka djupare förståelse för ett område som än så länge är relativt outforskat.</p>
Metod:	Studien är kvalitativ med ett explorativt kunskapssyfte och en induktiv forskningsansats. Empiriskt material är insamlat med semistrukturerade intervjuer.
Teoretiskt perspektiv:	Studien fokuserar på teori rörande mellancheferns arbete och samtal.
Empiri:	Materialet baseras på intervjuer med 15 mellanchefer i Region Skåne.
Resultat:	Innehållet i coaching är prövningar, samexistens och dilemman. Den mening som upplevs handlar om samtal, ledarskap och förståelse. Ledarskapet i coaching är konsultativt.

Summary

- Title:** Contence and meaning in coaching – a study in a perspective of the middle manager
- Date of seminar:** 2005-10-20
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major – organization
- Author:** Johanna Thulesius
- Advisor:** Christine Blomquist
- Five key words:** coaching, fashion phenomenon, management, comprehension, conversation
- Purpose:** The purpose is to explore what middle managers regard as meaning in coaching and what contence creates this meaning.
An additional purpose is to increase knowledge about coaching in the context of middle managers and bring deeper understanding to a phenomenon still relatively unexplored.
- Methodology:** I have conducted a qualitative empirical study with purpose to explore and used an inductive research procedure. The empirical information is based on semi-structured interviews.
- Theoretical perspectives:** The theoretical frame focus on the work of middle managers and theory about having conversations.
- Empirical foundation:** Interwievs with 15 middle managers has been implemented.
- Result:** The contence in coaching is trials, coexistence and dilemmas. The experienced meaning consists of conversation, leadership and comprehension. The leadership in coaching is consultative.

1	Inledning	7
1.1	Hemligheten	7
1.2	Modernt nutidsfenomen	7
1.3	Varför just nu?	8
1.4	Spaning efter coaching	9
1.4.1	En affärsmöjlighet	9
1.4.2	En yrkeskår	10
1.4.3	Fenomenet sprids	10
1.4.4	Diversifierad bild	10
1.5	Mellanchefer möter coaching	11
1.6	Precisering av problemet	12
1.7	Syfte	12
1.8	Avgränsning	13
1.9	Disposition	13
2	Tillvägagångssätt	14
2.1	Att studera coaching	14
2.2	Induktiv forskningsansats	15
2.3	Explorativt kunskapssyfte	15
2.4	Metodansats	15
2.4.1	Primär - och sekundärdata	16
2.5	Intervjuer	16
2.5.1	Urval	17
2.5.2	Intervjuguiden	17
2.5.3	Genomförande	18
3	Bild av coaching	20
3.1	Historik	20
3.2	Bakgrund i filosofi och psykologi	20
3.2.1	Sokrates	21
3.2.2	Kierkegaard	21
3.3	Coaching möter näringsliv	21
3.4	Beskrivning	22
3.4.1	Olika definitioner	22
3.4.2	Syfte	22
3.4.3	Innehåll	23
3.5	Vad coaching inte är	24
3.5.1	Handledning	24
3.5.2	Mentorskap	24
3.5.3	Psykoterapi	25
3.6	Kritik mot coaching	25
3.7	Sammanfattning	26
4	Mellancheferns arbete	27
4.1	Doktrinskiftet	27
4.1.1	Konsultativt ledarskap	27
4.2	Mellancheferns position	28
4.2.1	Komplexitet	28
4.2.2	Etik och moral	29

4.2.3	Beslut.....	29
4.2.4	Politik	30
4.3	Chefers identitetsarbete	30
4.4	Sammanfattning	31
5	Region Skåne	32
5.1	Organisation och ledarskap	32
5.1.1	Officiell syn.....	33
5.1.2	Inofficiell syn	34
5.1.3	Sammanfattning	35
6	Analys	36
6.1	Upplägg	36
6.2	Prövningar	37
6.2.1	Ensamhet	37
6.2.2	Rädsla	38
6.2.3	Uppgivenhet	39
6.3	Samexistens.....	39
6.3.1	Samtal.....	39
6.3.2	Förtroende och närhet.....	40
6.3.3	Struktur.....	42
6.4	Dilemman	42
6.4.1	Identitet.....	43
6.4.2	Moral	45
6.4.3	Beslut.....	46
6.5	Sammanfattning	48
6.6	Mening	49
6.6.1	Känsla av sammanhang - KASAM	49
6.6.2	Meningsfulla samtal	50
6.6.3	Förståelse och ledarskap.....	51
6.6.4	När coaching brister	53
6.7	Sammanfattning	55
7	Resultat.....	56
7.1	Innehåll i coaching	56
7.2	Mening i coaching	56
7.3	Ledarskapet är konsultativt	57
7.4	Diskussion	57
7.4.1	Då ledarskap saknas... ..	58
7.4.2	blir coaching substitut.	58
7.5	Dissonans i uppfattningen om coaching.....	58
7.6	Fungerar det förståelsebaserade ledarskapet?	59
7.7	Bidrag	59
7.8	Framtida forskning	60
7.9	Slutord	60
8	Källförteckning.....	61

Figur 1: Skillnad mellan vanlig dialog och coaching.....	23
Figur 2: Innehåll och mening	36
Figur 3: Innehåll i coaching	48
Figur 4: Mening i coaching	55
Figur 5: Mellanchefens innehåll och mening i coaching	57

1 Inledning

I detta inledande kapitel ges läsaren en bakgrund till valet av studie och den forskningsfråga som arbetet syftar till att besvara presenteras.

1.1 Hemligheten

Coaching kan liknas vid en hemlighet väl förvarad i en ask. Vad döljer sig i askens olika fack? De som hittills lyft på locket och valt att berätta verkar vara de som haft ett starkt utbyte av att göra så. Röster som tydligast hörs tillhör därför säljare av coaching i en eller annan form. Coaching beskrivs utifrån deras verklighet och kan tolkas ensidigt positiv gällande resultat och effekter.

Coaching dyker nu upp i allt fler sammanhang. Men vad är egentligen coaching, hur kan man se på det¹ och vad är det i detta nutidsfenomen som skapar mening? Fler bör leta i askens olika fack och studera coaching ur fler perspektiv. Här finns mer att lära och upptäcka om vilka faktorer som bidrar till att coaching kan upplevas meningsfullt.

1.2 Modernt nutidsfenomen

Mode är en social mekanism skapad av människor hemmahörande i socialt liv. Dynamiken i mode hänger samman med de krafter som frigörs då viljan att vara personlig möter krav på likformighet. Samtidigt som individer och organisationer vill framstå unika söker de identifikation med andra och tar efter dessa. Då en organisation vill framstå modern väljer den att institutionalisera nya fenomen som exempelvis coaching för att skapa attraktionskraft.² På så sätt tillhandahålls ramar och identitet och organisationen får stöd att framstå trovärdig. Observationen är att många aktörer på detta sätt just nu tar coaching

¹ Asplund, J. (1970) *Om undran inför samhället*

² Røvik, K A. (1996) *Deinstitutionalization and the logic of fashion*

till sig och gör det till sitt. Den ökade förekomsten av coaching gör att fenomenet kan tolkas som mode.

Lars Melin, språkforskare vid institutionen för nordiska språk på Stockholms Universitet beskriver att modeord som coaching kommer och går i näringslivet. De sprids uppifrån och ut i organisationer, möjliggör variation i språket och visar på gruppstillhörighet. Modeord dyker initialt upp som talande och uttrycksfulla och används därför mer och mer varpå de efter en tid kan tappa i innehåll, prestige och status.³ Fenomen som är mode följer därmed livscykelmönster. Det föds, sprids, existerar en tid för att sedan försvinna och falla i glömska. Så småningom blir de deinstitutionaliserade av att spridningen stannar av och de blir omoderna. Vad som uppfattas som mode skapas och återskapas på så sätt av individer i en ständigt omtolkande process.⁴ För några år sedan talades det exempelvis om mentorskap men nu förefaller det vara coaching som gäller.

1.3 Varför just nu?

Den värld vi befinner oss i ändras snabbt och påverkar vårt sätt att arbeta och leva på. Detta märker vi inte minst då våra organisationer ständigt behöver anpassas till förändrade förutsättningar på marknaden. Kraven på kompetens ökar och ansvar och makt i organisationer förskjuts till dem som faktiskt utövar arbetet. Som en följd av sociala, ekonomiska och tekniska förändringar har ledarskapet också påverkats. Ledare behöver nu i högre grad kunna påverka medarbetares förståelse av arbete och omvärld istället för att detaljstyra.⁵

För att ta reda på mer om varför coaching just nu ökar i popularitet ber jag professionella coacher ge sin bild⁶:

” Coaching har funnits mycket länge men nu blir det alltmer känt. Att coaching nu ökar i popularitet beror bland annat på att människor i högre grad önskar en individuell anpassning. Marknaden vill ha välutbildad hjälp i sin utveckling. ”

Experter på coaching menar att medarbetare och chefer varken hinner eller vill sitta på kurs kollektivt. De efterfrågar istället individuellt och verksamhetsanpassat stöd kring de utmaningar de ställs inför. Arbetsituationen som råder gör att coaching passar in. Här skiljer sig coaching mycket från traditionella inlärningssituationer.⁷

”Coaching är ett samtalsstöd och vi behöver djupare förstå behovet av coaching hos individen eftersom detta inte till fullo är insett.”

³ www.di.se

⁴ Røvik, K A. (1996) *Deinstitutionalization and the logic of fashion*

⁵ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

⁶ Sjöberg, T. (2005) *Intervju*

⁷ Jarvis, J. (2003) *Coaching and buying Coaching Services*

De flesta människor trivs med att få uppmärksamhet kring frågor som är personliga och relaterade till den egna verkligheten. Alla behöver ha någon som lyssnar men det är inte ofta vi kan ha tid till det idag. Sättet nutidsmänniskan kommunicerar på idag är starkt förändrat. E-post dominerar och vi är nåbara på våra mobiltelefoner överallt vilket gör att det personliga mötet förlorar i betydelse. Situationen för medarbetare och chefer är komplex och i detta sammanhang ökar tydligtvis intresset för coaching.⁸ Erfarna coacher uttrycker att samtalet som sker är viktigt men är osäkra på vad behovet egentligen handlar om.

1.4 Spaning efter coaching

Coaching finns traditionellt inom idrotten där coachen är en tränare som utvecklar både framgångsrika lag och individuella idrottsutövare. Coachen sägs ha förmåga att frigöra idrottarens möjligheter att maximera sina prestationer utan att själv egentligen kunna utöva sporten. En av de mest kända internationellt är Harvard's utbildningsexpert Timothy Gallwey som hävdade att inre mentala hinder ofta är större än yttre motstånd⁹.

Idrott har gemensamma nämnare med näringsliv. I båda fallen handlar det om att utveckla individers och grupperns unika förmåga på bästa möjliga sätt. Ledare i näringslivet har tydligtvis haft behov av inspiration från idrotten och haft lätt att ta till sig tankar och idéer för att anpassa dem och få dem att fungera i sin verklighet. Många ledare i näringslivet säger sig nu ha ett coachande förhållningssätt till sin personal som ofta beskrivs som ett lag.¹⁰

1.4.1 En affärsmöjlighet

Då börsnoterade företag och offentliga organisationer köper coaching i syfte att utveckla sina medarbetare blir coaching en produkt i form av en tjänst där leverantören, producenten och säljaren är en coach.

Coaching syns också hos andra aktörer i näringslivet. Förlag som ger ut populärvetenskaplig managementlitteratur och snabbt fångar upp nya begrepp för att framstå aktuella, har inte gjort något undantag med coaching.¹¹ Konsultföretag och konsultnätverk har numera coaching som uttalad tjänst parallellt med sin traditionella verksamhet.¹²

Coaching förefaller därför vara en affärsmöjlighet som flera aktörer, inte bara coacher väljer att förpacka och sälja beroende på syfte och målgrupp. Alla förefaller vilja rida på vågen och dra nytta av den starka efterfrågan så länge det är möjligt.

⁸ Grant, A M. Greene, J. (2003) *Solution-Focused Coaching- Managing people in a complex world*

⁹ Whitmore, J. (2002) *Nya Coaching för bättre resultat*

¹⁰ Stelter, R. (2003) *Coaching – Lärande och utveckling*

¹¹ www.liber.se, www.studentlitteratur.se

¹² www.lisberg.se, www.milininstitute.se

1.4.2 En yrkeskår

I USA var det beräknade antalet coacher år 2002, 10000 stycken med en beräknad prognos på 50000 stycken år 2007. Proportionerna är desamma i Storbritannien. Då coaching ökar i popularitet växer en ny yrkeskår fram. Upptäckten är att många olika yrkeskategorier som psykologer, företagsledare, beteendevetare och konsulter nu väljer att kalla sig coacher. De arbetar redan i liknande verksamheter och det förefaller därför nära till hands att kapitalisera på befintlig kunskap och utveckla sin produkt så att den svarar mot marknadens behov.¹³

1.4.3 Fenomenet sprids

Individer möter vanligen coaching i sin professionella vardag där den beskrivs som en personalutvecklande aktivitet¹⁴. Coaching konsumeras till största delen av chefer på olika nivåer i organisationer och betalas av arbetsgivaren.¹⁵ Tecken på att fenomenet coaching nått en ökad spridning kan vara att SVT väljer att producera ett program om coaching där TV-tittare får möta professionella coacher som löser problem relaterade till människors arbets- och privatliv. SVT menar att tiden nu är mogen att förmedla en motvikt till den utseendefixering och ytlighet som råder i samhället¹⁶. Coaching kan tydligen också ta plats i media och nå alla som vill i sin hemmiljö, inte bara chefer och medarbetare på företag.

1.4.4 Diversifierad bild

Bilden av coaching framstår trots ökad popularitet starkt diversifierad och det bör för köpare och konsument vara svårt att skilja äpplen ifrån päron. Experter på coaching beskriver¹⁷:

”Det finns många definitioner på coaching men inte en som är tydlig. Det finns dessutom väldigt många olika inställningar till vad coaching är och för att veta skillnaden bör fler utbilda sig.”

Coaching har många inriktningar och prissättningen skiljer sig mycket beroende på om man kallar sig Executive Coach eller bara Personal Coach. Executive Coaching är den enda inriktning som tydligt adresserar en målgrupp. Övriga namnges efter förväntade effekter såsom Skills Coaching eller Performance Coaching. Coacher inser därför den pedagogiska utmaningen i att beskriva vad coaching faktiskt är och menar att det behövs struktur och utbildning. Forskning efterfrågas dessutom då stor osäkerhet råder om vad klienter konkret upplever då de får coaching. Här finns inte tillräckligt med empiriska studier.¹⁸ Ett sätt att hantera denna osäkerhet är att skapa nätverk och organisationer som exempelvis

¹³ Jarvis, J. (2003) *Coaching and buying Coaching Services*

¹⁴ Grant, A M. Greene, J. (2003) *Solution-Focused Coaching- Managing people in a complex world*

¹⁵ Jarvis, J. (2003) *Coaching and buying Coaching Services*

¹⁶ Rutkai, E. producent SVT (2005) *Intervju*

¹⁷ Cedervall, A. (2005) *Intervju*

¹⁸ Grant, A. (2003) *Coaching Research Symposium – Denver, Colorado*

Nordic Coach Federation. Här söker coacher tillhörighet för att bättre kunna hantera sin kommunikation mot en marknad som beskrivs som omogen.¹⁹

Trots att det finns många argument att finna i litteraturen och hos professionella coacher varför coaching fungerar bra råder fortfarande stor osäkerhet på marknaden om vad coaching är.²⁰ Inledande intervjuer med coacher bekräftar denna bild.

1.5 Mellanchefer möter coaching

Den största och mest växande gruppen konsumenter av coaching just nu är mellanchefer, inte chefer på exekutiv nivå som litteraturen och media vill få oss att tro.²¹

Många gånger står mellanchefen i stormens öga. Arbetet är splittrat och de har stort ansvar för verkställandet av inte alltid populära beslut, fattade av överordnad chef.²² Mellanchefens arbete kan liknas vid en balansakt där de söker svar på hur de ska förhålla sig till en omvärld där förutsättningarna hela tiden ändras. Yrkesrollen är komplex och i detta sammanhang väljer mellanchefer att samarbeta med coacher. En mellanchef beskriver sin situation så här:

”Många har fått sluta på mitt jobb. Personalen är missnöjd och det råder många oklarheter kring den nya arbetsfördelningen. Jag antydde detta till min chef som av den anledningen kallade till ett möte. Många kom till mig före mötet eftersom jag är ny chef och ville att jag skulle prata med honom och tydligt föra fram detta. Jag blev engagerad – såg det som min uppgift att lösa detta för min personals skull. VD gjorde trots att han lovat inte som han sagt. Istället blev det ett vanligt säljmöte. Besviknen lärde jag mig att VD uppenbarligen inte kan hålla sig till vad han lovat. Jag undrar därför om jag kan lita på honom? Jag har funderat över om jag kan stanna här och samtalar med min coach om situationen.”

Mellanchefen i en förlagsverksamhet berättar om en i raden av liknande händelse på sitt arbete. Hon reflekterar över sin situation och försöker som ny mellanchef förstå hur hennes chef tänker. Hon konstaterar att de värderingar hon själv står för i fråga om uppriktighet och ärlighet inte stämmer med chefens och ska hon stanna här har hon förstått att det handlar om att följa spelets regler och inte ifrågasätta. Dilemmat handlar om hur hon ska kunna försvara sin chefs agerande inför sina kritiska medarbetare.

Mellanchefen för en supportgrupp har fått en ny chef och berättar följande:

”Den nya chefen springer förbi mig och informerar min personal direkt om nya rutiner och om vem som ska göra vad. Det blir helt fel och skapar oro i min grupp och de kommer till mig och undrar vad som gäller. Jag har försökt prata med min

¹⁹ Belsten, L A. Stein, I F. (2003) *Coaching Research Symposium - Denver Colorado*

²⁰ Jarvis, J. (2003) *Coaching and buying Coaching Services*

²¹ Jarvis, J. (2003) *Coaching and buying Coaching Services*

²² Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok – en studie av mellancheferns lärande*

chef om att vi behöver kommunicera med varandra och att jag inte vill ha det så här men han verkar inte förstå eller lyssna. Jag vet inte vad jag ska göra, hur jag ska tolka hans agerande. Hur långt ska detta få gå? Ibland känns det som han håller på att ta över mitt jobb.”

Det arbete som mellanchefer tidigare trivts så bra med är nu förenat med frustration. Utmaningen är samarbetet med den nya överordnade chefen som han upplever skapar oreda i arbetet och gör rollen som ledare svår. För att inte tappa sugen inser han det nödvändiga i att få sin chef att förstå hur hans agerande påverkar avdelningens resultat negativt. Genom att analysera situationen och göra en handlingsplan tillsammans med sin coach inser han sin förmåga att agera istället för att vara frustrerad.

1.6 Precisering av problemet

Väldigt lite finns skrivet explicit om mellanchefer och hur de upplever coaching. Mot bakgrund av detta och att coaching framstår aktuellt stimuleras min nyfikenhet. Vad är det i coaching som gör att mellanchefer upplever ett utbyte? Skulle coaching kunna ha någon särskild innebörd för denna målgrupp? I mina samtal med mellanchefer stärks min motivation att utforska coaching i mellancheferens kontext.

Finns en dissonans mellan den allmänna uppfattningen om vad coaching är och det som mellanchefer skulle beskriva utifrån sina personliga erfarenheter?

Min fråga lyder därför;

Vad har coaching för mening för mellanchefer och vilket innehåll bidrar till att skapa mening?

1.7 Syfte

Mot bakgrund av att coaching framstår som mode är syftet med denna studie att utforska vad mellanchefer upplever vara mening i coaching och vilket innehåll som bidrar till att skapa mening.

Syftet är också att öka kunskapen om coaching genom att utforska det i mellancheferens kontext och därmed söka djupare förståelse för ett område som än så länge är relativt outforskat.

1.8 Avgränsning

För att möjliggöra forskning av fenomenet coaching hos mellanchefer är arbetet avgränsat till en studie av 15 mellanchefer med olika bakgrund, ålder, kön och funktion. Samtliga är anställda i Region Skåne och har fått coaching under samma tidsperiod.

Arbetet tar endast hänsyn till de aspekter som mellanchefer i Region Skåne beskriver vara mening och innehåll i coaching.

1.9 Disposition

Uppsatsens mest centrala begrepp är coaching, mellanchefer med fokus på den mening och det innehåll som denna studie visar att coaching kan ha för just denna grupp.

I kapitel två redogörs för tillvägagångssättet i denna studie.

I kapitel tre ges en beskrivning av coaching som generellt fenomen. Läsaren ges här en övergripande bild av bakgrund, syfte och tillvägagångssätt i coaching.

I kapitel fyra ges en teoretisk ram för mellancheferns arbete och speciella situation.

I kapitel fem presenteras kortfattat Region Skåne som organisation och dess differentierade syn på ledarskap.

I kapitel sex presenteras analysen av det empiriska materialet som bygger på intervjuer med 15 mellanchefer i Region Skåne. Här presenteras först vad mellanchefer upplever vara innehåll i coaching samt vilken mening detta innehåll bidrar till att skapa.

I kapitel sju preciseras resultatet där forskningsfrågan besvaras. En resultatdiskussion förs och förslag ges till vidare forskning.

2 Tillvägagångssätt

I följande kapitel presenteras det tillvägagångssätt jag haft i min studie av coaching. Här redogörs för hur det empiriska arbetet har genomförts och vilka aspekter jag har fått överväga.

2.1 Att studera coaching

Min önskan har i detta arbete varit att så långt det är möjligt ha ett positivistiskt synsätt²³ och söka efter vad coaching verkligen är. Synsättet förutsätter att jag som forskare är helt och hållet objektiv och inte låter mig påverkas av egna erfarenheter och kunskaper. Detta är svårt eftersom ingen människa saknar bakgrund. Med det menar jag att all objektivitet utgår från den egna subjektiviteten där en människa inte kan särskiljas från sin egen verklighet.²⁴ Detta är tankar som jag varit medveten om i mitt empiriska arbete såväl som i de tolkningar som gjorts. Studien är därför ett resultat av en process där i huvudsak intervjupersonernas personliga upplevelser och min tolkning av dessa kan bidra till en ökad förståelse av fenomenet coaching i mellancheffens kontext.

Då min avsikt har varit att tolka gör jag det utifrån min förförståelse vilket är ett hermeneutiskt synsätt. Hermeneutiken²⁵ står för kvalitativ förståelse och tolkning där forskaren intar en subjektiv och engagerad roll. Det speglar hur jag har haft för avsikt att angripa forskningsproblemet. Under flera år har jag själv fungerat som mellancheff och kan därför svårligen lägga ifrån mig de erfarenheter och kunskaper jag fått. Dessutom har jag erfarenhet av coaching på olika sätt. Jag tolkar utifrån min förförståelse och är medveten om att det kan finnas risk för övertolkning.

Trots att min förförståelse för respektive begrepp skulle kunna påverka objektiviteten anser jag mig inte ha insikt om vad som ger fenomenet coaching

²³ Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*

²⁴ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

²⁵ Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*

mening för mellanchefer eller vilket innehåll i coaching som skapar denna mening. Detta är min fråga att besvara och utforska.

2.2 Induktiv forskningsansats

Med induktiv ansats menas att utifrån empiriskt material bilda teorier eller modeller som utmanar eller ifrågasätter redan befintliga sådana.²⁶Eftersom teori om mellanchefer och deras förhållande till coaching explicit har saknats och syftet med mitt arbete varit att utforska just detta har jag valt att arbeta med denna forskningsansats. Det betyder att jag utifrån mitt empiriska material fått skapa och bygga på befintlig teori.²⁷

Jag är medveten om induktionens svårigheter där risken är att ”hjulet uppfinns igen”. Jag har därför försökt ha perspektiv och varit kritisk till det jag kategorier jag funnit.²⁸

2.3 Explorativt kunskapsyfte

Efter att ha genomfört inledande intervjuer med coacher för att orientera mig i ämnet var ett slående intryck hur vagt begreppet coaching kunde framstå. Mitt syfte har därför varit att vidare utforska fenomenets innebörd och väsen²⁹ vilket bäst sker med en explorativ undersökande forskningsform. Det innebär fältstudier där man förhåller sig öppen och obunden till det fenomen som ska undersökas. Fältstudier bör genomföras under naturliga och opåverkade omständigheter. Den teknik som har varit lämplig är samtalsintervjuer³⁰. Att observera coaching har varit praktiskt omöjligt. Enligt fenomenografisk metod har de intervjuade med egna ord fått berätta om sin upplevelse. Det som berättas har senare tolkats och analyserats i jakt på mönster och nya sätt att se och förstå fenomenet.

2.4 Metodansats

I kvalitativ metod där intervjuer genomförs för att samla data är styrkan att den kan möjliggöra ökad förståelse för fenomen, sociala processer och sammanhang. Vid denna typ av undersökning görs ett mindre och ofta mer strategiskt urval. Avsikten är inte att generalisera utifrån ett empiriskt resultat. Men resultaten kan

²⁶ Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*

²⁷ Glaser, B G. Strauss, A L. (1999) *The Discovery of Grounded Theory*

²⁸ Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*

²⁹ Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*

³⁰ Bryman, A. (2000) *Research Methods and Organization Studies*

ge ny kunskap, ökad förståelse och fördjupad insikt med genomtänkta tolkningar.³¹

För att samla data om ett relativt okänt fenomen som coaching har jag låtit mig inspireras av grundad teori³². Jag har förhållit mig nära mitt empiriska material, läst rad för rad, kodat och reflekterat för att upptäcka mönster. Kodningen har lett mig fram till kategorier där egenskaper hos dessa varit viktiga i byggandet av ny och kompletterande teori på området.

2.4.1 Primär - och sekundärdata

Primärdata är ny information som forskaren själv samlar in för ett bestämt syfte. I denna studie har ambitionen varit att finna data för att utforska ett relativt okänt fenomen.

Sekundärdata är däremot information som redan finns och har samlats tidigare av någon annan. Hit räknas information jag har valt att använda för att skapa förståelse och bakgrund till min analys. Sekundärdatan har bestått av artiklar, böcker, hemsidor och av Region Skåne tillhandahållet tryckt material. Sökningarna efter artiklar har omfattat dem som varit tillgängliga via Lunds Universitetsbiblioteks interna söksystem Elin.

I valet av teorier har en referensram sökts för hur mellanchefens situation och arbete ser ut då det berör min forskningsfråga. Eftersom coaching är ett nytt område och har dessutom tendens att framställas väldigt positivt har källorna varit svårbedömda. Valet av material har därför fallit på erkända författare, förlag och journaler till vilka jag förhållit mig kritisk.

Jag har också valt att finna referensram för begreppen mening och samtal eftersom båda dessa begrepp är starkt kopplade till min forskningsfråga. För att skapa tydlighet har dessa teoriavsnitt integrerats i min analysdel.

Det empiriska materialet har tillsammans med presenterade teorier skapat den analys som ligger till grund för det resultat som presenteras sist i detta arbete.

2.5 Intervjuer

Initialt har tre intervjuer genomförts med erfarna coacher för att få inblick i ämnet. Avsikten har varit att få bekräftelse på att empiriska studier med fokus på individen och dennes upplevelse av coaching skulle vara till nytta.

Jag har som nästa steg i intervjuarbetet valt att tala med tre mellanchefer i olika organisationer för att höra deras upplevelse av fenomenet. Sammantaget har berättelserna skapat reflektion kring behovet av coaching hos mellanchefer som grupp. Litteraturstudier gjorde mig samtidigt uppmärksam på bristen på data.

³¹ Bryman, A. (2000) *Research Methods and Organization Studies*

³² Glaser, B G. Strauss, A L. (1999) *The Discovery of Grounded Theory*

2.5.1 Urval

Av en händelse gavs möjlighet att studera coaching i mellancheferns kontext hos Region Skåne. Att få tillträde till denna organisation har betraktats som en intressant möjlighet eftersom den är geografiskt spridd, spänner över många verksamhetsområden och är under förändring. Ett inledande möte hölls med Region Skåne i slutet av april 2005 och intervjuer med mellanchefer genomfördes senare under maj-juni 2005.

Det huvudsakliga empiriska materialet har baserats på intervjuer med 15 mellanchefer anställda i olika delar av Region Skåne.

Då det inte har funnits någon personlig relation mellan mig och respondenterna, till Region Skåne eller något av de företag som har genomfört coachningen, har objektivet möjliggjorts i varje möte med dessa intressenter. Däremot kan jag i min tur inte vara säker på dessa intressenters avsikter då de har förmedlat information till mig. Jag bedömer trots det risker för bristande validitet som liten.

Gemensamt för respondenterna är att de är mellanchefer anställda i Region Skåne. Alla har för första gången, i samma omfattning och under samma tidsperiod fått coaching. De har själva fått välja sin coach utifrån ett i förväg givet antal coacher som Region Skåne tillhandahållit.

Den skillnad som råder i urvalet gäller utbildningsbakgrund, kön och ålder. Samtliga är akademiker men har olika utbildning såsom civilekonom, förvaltningsekonom, socionom, beteendevetare och läkare. Alla har sin placering i olika delar av verksamheten. Åtta stycken är kvinnliga mellanchefer och sju är manliga. Spridningen i ålder är mellan 35 och 55 år. Med respekt för respondenterna och de berättelser de har förmedlat är dessa anonymiserade i materialet.

2.5.2 Intervjuguiden

Jämfört med surveyintervjuer³³ är kvalitativa intervjuer ostrukturerade. Målet är att nå den svarandes subjektiva sätt att tänka och se på ett fenomen. Vissa forskare väljer därför att genomföra intervjuer helt utan intervjuguide. Jag har emellertid valt att ha vissa förutbestämda frågeställningar som jag velat ha besvarade. Frågorna har formulerats öppet för att stimulera egna tankar och reflektioner. Mina intervjuer kan därför betraktas som semistrukturerade³⁴.

Min intervjuguide³⁵ har bestått av öppna frågor³⁶ som testats flera gånger på olika personer och därefter modifierats innan de slutligen har hamnat i ”skarpt läge”. Genom att testa har jag önskat säkerställa att frågorna skulle skapa reflexivitet. Det har också varit väsentligt att de inte skulle upplevas svårbegripliga, för långa, irrelevanta, komma i ologisk följd eller verka ledande. Som tidigare nämnts ger öppna frågor respondenten större spelrum och större möjligheter att utveckla ämnet än stängda. Det är samtidigt mer krävande eftersom svaren kräver tid till eftertanke. I detta fall har intervjupersonerna inte

³³ Bryman, A. (2000) *Research Methods and Organization Studies*

³⁴ Bryman, A. (2000) *Research Methods and Organization Studies*

³⁵ Bilaga 1, *Intervjuguide*

³⁶ Ryen, A. (2004) *Kvalitativ Intervju –Från vetenskapsteori till fältstudier*

fått ta del av frågorna i förväg för att kunna förbereda sig. Intervjuguiden har endast fungerat som en struktur i mitt arbete med att samla data.

2.5.3 Genomförande

Att få tillträde till en organisation och ges möjlighet att intervjua kan vara ett problem. Det kan råda osäkerhet om studiens egentliga syfte och vem som ligger bakom den. Medveten om detta fick utvalda mellanchefer initialt ett brev där jag kort presenterade mig själv och att jag önskade intervjua dem om deras upplevelse av coaching. På så sätt var de informerade om vad undersökningen skulle handla om och att det var frivilligt att delta.

Samtliga intervjuer genomfördes tidsmässigt samlat under tre veckors tid på intervjupersonernas respektive arbetsplatser, avskilt och under opåverkade omständigheter. Jag har valt att ha maximalt två intervjuer per dag för att hinna dokumentera noga och reflektera direkt efter avslutad intervju. Detta har jag ansett viktigt för studiens tillförlitlighet. Intervjuernas längd var förutbestämd till mellan en timme och en och en halv.

Jag har varit observant på att det skulle kunna uppstå en mättnad i intervjuvären. Efter tio intervjuer har jag kunnat se en tendens till detta och har därför medvetet valt att begränsa mitt antal intervjuer till 15 st.³⁷

Varje intervju har inletts med att jag återigen har informerat om hur jag har haft för avsikt att använda informationen. Många intervjupersoner har kommit direkt från något tidigare möte och har behövt tid att ”landa”. Att därför inledningsvis ställa allmänna frågor har syftat till att vi som personer fick tid att fokusera på uppgiften och att jag också skulle hinna få en bild av personernas utbildningsbakgrund, tiden de arbetat i Region Skåne och nuvarande situation som mellanchefer.

Min hållning under intervjuerna har varit att lyssna mycket och ställa öppna frågor utifrån min intervjuguide samt komplettera med frågor där det ansetts befogat. Den svarande har inte styrts utan givits stort utrymme att ge sin personliga upplevelse av coaching. Jag har varit noga med att be intervjupersonerna om konkreta exempel på resultat, insikter, erfarenheter och upplevelser av coaching för att komma så nära fenomenet som möjligt. Jag har varit medveten om att det som intervjupersonen valt att berätta eller medvetet avstått från att berätta kan bero av en mängd faktorer där jag som person kan ha varit en begränsning och intervjupersonen en annan. Upplevelser av coaching kan vara väldigt personliga och det kan krävas mod att berätta. Vissa händelser kanske ännu inte har hunnit komma till en persons medvetande. Det har därför varit lika viktigt för mig att försöka uppmärksamma det som har sagts som det som kanske inte har sagts. Jag insåg emellertid under intervjurundans gång att jag fick vara beredd på att få höra känslosamma upplevelser där fenomenet coaching varit involverat. Dessa har krävt respekt och varsamt bemötande. I vissa fall har inga exempel kommit alls och det har varit viktigt att ha respekt även för detta.

Att genomföra intervjuer av detta slag på egen hand skulle kunna vara en nackdel. Det kan finnas en risk att viktig information inte uppfattas, missuppfattas eller feltolkas. Samtidigt kan det upplevas mindre hotfullt för

³⁷ Bryman, A. (2000) *Research Methods and Organization Studies*

intervjupersonen att möta en person istället för flera. Samtalet kan i en dialog få en mer informell karaktär där fler och djupare dimensioner framkommer.

Medvetet har jag inte berört rollen som mellanchefer i mina intervjuer. Att blanda ihop dessa begrepp skulle enligt min mening kunna färga upplevelsen av coaching och påverka förmågan att svara fritt och spontant. Mellanchefer är något de faktiskt redan är. Coaching har varit något de fått för första gången och det är just den upplevelsen som är primärt fokus i denna studie.

Anledningen till att jag inte har bandat intervjuer utan antecknat hänger samman med min önskan att skapa en så informell och bekväm situation som möjligt och eliminera eventuell intervjuareffekt. En bandspelare kan styra de svar som ges och göra att människor känner sig påverkade av situationen. Att det skulle vara lättare att tolka utifrån ett bandat material känner jag mig tveksam till. Metoden att anteckna innebär istället att det viktigaste som uppfattas kommer i fokus³⁸.

Varje intervju har avslutats med att jag har sammanfattat viktiga fakta och händelser för att samtidigt stämma av att vi varit överens. Intervjupersonerna har då också fått frågan om ytterligare saker har funnits att tillägga och om jag skulle kunna få återkomma för eventuella förtydliganden.

Under denna studie har samtliga intervjuats under en samlad tidsperiod. Alla har fått ta del av samma information kring syftet med intervjuerna och deras upplägg. I samband med sin coaching har samtliga drivit förändringsarbeten på sina respektive arbetsplatser. I samtliga fall är det arbetsgivaren som har bekostat coachningen.

Jag kan inte helt bortse från att de resultat som jag har presenterat kan ha påverkats av fel under arbetets gång. Dessa kan ha uppkommit både genom feltolkade källor och/eller genom mindre lämpliga metodval. Jag har emellertid varit medveten om detta och arbetat aktivt för att minimera effekter från dessa eventuella faktorer.

³⁸ Glaser, B G. och Strauss A L.(1999) *The Discovery of Grounded Theory*

3 Bild av coaching

Ett arbete om coaching bör innehålla en allmän orientering i fenomenets bakgrund och innehåll. Väl Medveten om och kritisk till hur positivt det framställs görs därför i detta kapitel ett försök att förmedla en objektiv bild av coaching, såsom det beskrivs i litteratur. Meningen är att bilda förståelse för hur coaching uppfattas innan uppsatsen ger sig i kast med det egentliga syftet att undersöka mellancheferers syn på coaching.

3.1 Historik

Coach betyder galavagn eller turistbuss och som begrepp förekommer det redan i 1400-talets Ungern där ordet Kocs betydde just kärra eller hästdroska. En ”coachman” eller kusk styrde hästdroskan i 1500-talets England och var samtidigt ansvarig för vården av hästarna. Kopplingen till omvårdnad utgör grunden för vår moderna förståelse av coaching. På 1800-talet började coaching användas på de angloamerikanska universiteten där coachen fungerade som stödperson för studenter under deras förberedelser inför idrottstävlingar och examina. Coaching som stödsystem utvecklades medvetet för att skapa framgång i den amerikanska universitetsmiljön dels för studenter men också för att ge uppmärksamhet åt respektive lärosäte.³⁹

3.2 Bakgrund i filosofi och psykologi

Filosofi och psykologi är upphov och inspirationskälla till coaching.⁴⁰ Existentialismen med Kierkegaards tes om att alla människor var och en för sig formar sitt eget öde är en viktig grundsten. Sokrates livsåskådning med tankar om hur människors kunskap kan ”förlösas” anses också vara en inspirationskälla.

³⁹ Stelter, R. (2003) *Coaching – Lärande och utveckling*

⁴⁰ Gjerde, S. (2004) *Coaching - Vad, varför, hur?*

3.2.1 Sokrates⁴¹

Sokrates (470 f.Kr – 399 f.Kr) beskrivs vara vår första coach och såg som sin livsuppgift att befria människor från deras fördomar så att de kunde handla rätt och därigenom bli lyckliga. Sokrates ville inte utbilda människor utan samtalade istället för att skapa verklig insikt. Han lär ha sagt:

“I can not teach anybody anything. I can only make them think “

Sokrates skrev inte ner sina idéer utan samtalade med människor på offentliga platser runt om i Aten. Som metod använde han frågor och svar för att hjälpa människor finna ”sanningen”. Målet med hans dialektik var att få fram ny kunskap genom att just samtala. Samtalspartnern fick själv inse bristerna och därmed behovet av en bättre lösning.

Själens ansågs viktig, inte kroppen, pengar eller egendom. Sokrates tanke om att insikt och inläring kommer inifrån och att det är hos individen själv som svaren finns återfinns i coaching. Sokrates samtalskonst, dialektiken har dessutom varit ledande för coaching sätt att ställa kraftfulla frågor.

3.2.2 Kierkegaard⁴²

Precis som Sokrates menade Kierkegaard att vi människor skulle fatta egna beslut utifrån vår egen situation och försöka tänka igenom våra liv. Han intresserade sig för skillnaden mellan det sätt vi faktiskt lever på och det sätt vi skulle kunna leva på om vi utnyttjade möjligheterna bättre i vår existens. Han uppmanade människor att ta bättre vara på livet och göra det till något speciellt. Kierkegaard räknas som grundare till existentialismen, en filosofisk inriktning som fokuserar på meningsfulla handlingar i våra liv. Arvet från Kierkegaard finns tydligt i coaching. Särskilt är det hans uppmaning till människor att själva ta ansvar för sitt liv och välja den existens de vill ha som har satt prägel på coaching.

3.3 Coaching möter näringsliv

Under 1970-talet överfördes coaching successivt från idrotten till näringslivet där det framför allt var chefer som intresserade sig för hur begrepp som ”motivation” och ”prestation” kunde användas i utvecklingen av medarbetare.

Från mitten av 1980-talet blir intresset för psykologi i samhället större och fokus på individen ökar. Kraven på produktivitet stiger i företagen och ledare får i allt högre grad personligt ansvar för företagets resultat Coaching får under dessa omständigheter fötfaaste att utvecklas som konsulttjänst i form av en stödperson eller handledare för högsta ledningen eller som tränare för lika personalgrupper.⁴³

⁴¹ Gjerde, S. (2004) *Coaching - Vad, varför, hur?*

⁴² Gjerde, S. (2004) *Coaching - Vad, varför, hur?*

⁴³ Stelter, R. (2003) *Coaching – Lärande och utveckling*

I början av 1990-talet ökar kännedomen om coaching ytterligare genom böcker och tidskrifter men coaching är fortfarande mest känt som begrepp. Det är ännu inte till fullo implementerat i verksamheter och efterfrågan på tjänsten var under 1990-talets mitt blygsam. Antalet konsulter som erbjuder tjänsten till företag har sedan dess ökat kraftigt och företag som utbildar coacher på kortare och längre tid etablerar sig nu på marknaden.⁴⁴

3.4 Beskrivning

Coaching beskrivs som en informell humanistisk ledarfilosofi som utgår ifrån individens egen vilja till utveckling och lärande. Inställningen är att individen själv är ansvarig för de uppgifter som ska lösas och får i coaching stöd att rikta sin uppmärksamhet mot konkreta utmanande situationer och vara öppen för att utforska och reflektera kring dessa.⁴⁵

3.4.1 Olika definitioner

Coaching har många definitioner och här kan två huvudinriktningar urskiljas⁴⁶:

- Coaching är allt en coach/ledare gör för att frigöra potential eller
- Coaching är ett sätt att frigöra potential.

Då olika definitioner använts på detta sätt har otydlig bild av vad coaching är förmedlats. Ytterligare en definition har därför på senare tid uppstått i försök att skapa bättre förståelse:⁴⁷

”Yrkesmässig coaching är ett fortlöpande partnerskap som hjälper klienten att uppnå tillfredsställande resultat i sitt personliga och yrkesmässiga liv. Genom coachningen fördjupar klienten sitt lärande, förbättrar sina prestationer och utvecklar sin livskvalitet.”

3.4.2 Syfte

Ett överordnat syfte med coaching är att ge hjälp till självhjälp och stärka individens förmåga till självreglering. Målsättningar och handlingsplaner formuleras och sätts i relation till den rådande situationen. Coaching kan öka graden av självkännedom, träna individer att se olika möjligheter till lösning och därigenom agera situationsanpassat och kreativt. John Whitmore styrker detta resonemang genom att beskriva meningen med coaching på följande sätt⁴⁸:

⁴⁴ Jarvis, J. (2003) *Coaching and buying Coaching Services*

⁴⁵ Stelter, R. (2003) *Coaching – Lärande och utveckling*

⁴⁶ Gjerde, S. (2004) *Coaching - vad, varför, hur?*

⁴⁷ www.nordiccoaches.org

⁴⁸ Whitmore, J. (2002) *Nya Coaching för bättre resultat*

”Coaching betyder att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva”.

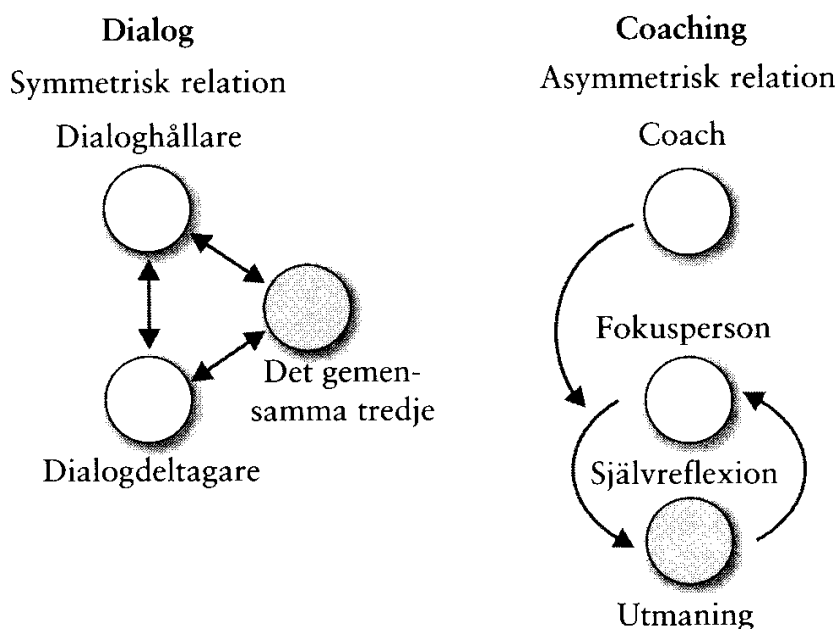
För att djupare beskriva syftet med coaching kan fem aspekter diskuteras⁴⁹:

Coaching kan

- Öppna för möjligheter
- Främja eget ansvar
- Undanröja hinder
- Ge stöd, fokus och drivkraft
- Formulera mål och skapa resultat

3.4.3 Innehåll⁵⁰

Coaching kan liknas vid en dialog men skiljer sig från denna på ett avgörande sätt. I en vanlig dialog är båda personerna lika involverade i att utforska det okända. Båda bidrar med tankar och är intresserade av vad respektive part känner och tänker. I coaching är relationen istället asymmetrisk. Vad coachen anser och tycker påstås vara utan betydelse. Coachen ansvarar för samtalsförlopp och utforskar genom frågor individens inre tankar, idéer och föreställningar.



Figur 1: Skillnad mellan vanlig dialog och coaching.⁵¹

⁴⁹ Gjerde S (2004) *Coaching - vad, varför, hur?*

⁵⁰ Stelter R (2003) *Coaching – Lärande och utveckling*

⁵¹ Hansen-Skovmoes, P. (2003) *Coaching – Lärande och utveckling*

Coachen stimulerar individen till dialog med sig själv och sina utmaningar och bör inte ge råd som ger lösningar eller förslag till handling. I coaching skärps medvetandet hos individen. Genom att vara intensivt och aktivt lyssnande fungerar coachen som spegel. Är en konstruktiv med- och motspelare som tar del av individens utveckling och väg mot målet. Coachens centrala funktion är att förstå hur individen väljer att tolka och handla.

För att coaching ska fungera bra behövs en tydlig överenskommelse mellan coach och individ som klargör coachingens struktur, målsättning och förväntningar. Överenskommelsen kan gemensamt revideras under processens gång. Coaching ska genomföras i en bra atmosfär som har förutsättningar att skapa tillit och öppenhet. Målsättningar ska komma från individen själv och vara frivilliga.

3.5 Vad coaching inte är

Coaching har hämtat kunskap och inspiration från kognitiv psykologi, humanistisk psykologi, lösningsinriktad metodik samt idrottspsykologi och är därför en produkt av ett eklektiskt förhållningssätt.⁵² Det gör att det finns många likheter i handlingssätt mellan dessa olika inriktningar men också viktiga skillnader att vara medveten om. Gränserna framstår inte alltid klara. Begrepp som liknar coaching är handledning, mentorskap och psykoterapi:

3.5.1 Handledning

Handledning har sitt ursprung i stöd till vissa yrkesgrupper⁵³ som arbetar med människor exempelvis lärare och sjuksköterskor.

En handledare har en utbildning eller har förvärvat vissa erfarenheter som förmedlas till personer som vill lära sig samma sak. Syftet är att den som handleds ska utvecklas till en med handledaren jämställd kollega. Ofta kräver handledning ett obligatoriskt deltagande och rör yrkesmässiga förhållanden. Ansvar för det som den upplärda företar sig ligger hos handledaren som är mer kompetent, överordnad, ansvarig och intern.

3.5.2 Mentorskap

Betydelsen av mentor används idag synonymt med samtalspartner.⁵⁴ Tidigare användes begreppet för att beteckna en äldre mer erfaren kollega som delade med sig av sina erfarenheter och som stöttade en yngre person i dennes professionella utveckling. En bra mentor använder sig delvis av de metoder som en coach gör. Skillnaden mellan coaching och mentorskap ligger emellertid i ansvarstagandet. I mentorskap berättar mentorn och ger goda råd utifrån egen erfarenhet och klienten lyssnar. De råd och erfarenheter som ges kan baseras på i tiden äldre och annorlunda situationer och stimulerar därför inte lika lätt till nytänkande, eftersom utrymmet för ifrågasättande kan vara begränsat i denna typ av relation. De insikter som kommer fram vid mentorskap kan vara mentorns

⁵² Gjerde, S (2004) *Coaching - vad, varför, hur?*

⁵³ MiL (2005) *Interna dokument*

⁵⁴ Gjerde, S. (2004) *Coaching - vad, varför, hur?*

egna. Detta är en mycket viktig och stor skillnad mellan mentorskap och coaching. Dessutom är mentorn i första hand inriktad på karriär medan coachen precis lika mycket är inriktad på den personliga utvecklingen.⁵⁵

3.5.3 Psykoterapi

Inom psykoterapin arbetar man för att utveckla klientens personliga och sociala kompetens. Fokus ligger på att lindra psykiska och somatiska sjukdomstillstånd till skillnad från coaching där man arbetar med lärande och utveckling⁵⁶. Metoden att ställa frågor kan däremot vara densamma. I coaching har klienten en förmåga att handla utifrån aktuell situation och fokuserar på nutid och framtid. Processen är interaktiv där individen är experten och forskningen ligger framåtriktat med delat ansvar. Coaching är tidsbegränsad och med högre krav på resultat. I terapi sker forskning av individen på djupet där det i huvudsak är terapeuten som har kontroll över processen och driver den.⁵⁷

3.6 Kritik mot coaching

Coaching har fått kritik för att genom sin positiva och populära framtoning ge falska förhoppningar om goda och snabba resultat. Eftersom coaching är på modet lockas allt fler att kalla sig coach vilket gör marknaden svårbedömd. Personer från en mängd olika yrkeskategorier agerar coach utan utbildning. Missförstånd och oklarhet råder om coachningens syfte och kvaliteten på produkten har blivit slumpartad.⁵⁸

Att coaching kommer ifrån USA och har rötter i idrottsvärlden gör inte med självklarhet att det passar in i näringslivet, där en chef som coachar naturligt blir en bra chef.⁵⁹

Kritik har också riktats från yrkeskategorier som psykologer och terapeuter. Dessa grupper framhåller sin professionalitet och sitt långsiktiga förhållningssätt. De anser sig ha verkliga förutsättningar att förbättra individers potential genom att på ett utförligare sätt kunna se mönster i beteenden. Det är stor skillnad mellan att inse och förstå sitt beteende och faktiskt ändra det. Dessa yrkesgrupper menar därför att det är viktigt med ha en bakgrund inom psykiatrin. En utbildad coach kan också missa tecken på depression eller liknande tillstånd vilket kan få allvarliga konsekvenser.⁶⁰

⁵⁵ MiL, (2005) *Interna dokument*

⁵⁶ MiL, (2005) *Interna dokument*

⁵⁷ Gjerde, S. (2004) *Coaching - vad, varför, hur?*

⁵⁸ Jarvis, J. (2003) *Coaching and buying Coaching Services*

⁵⁹ Sjöberg, T. (2005) *Intervju*

⁶⁰ Gjerde, S. (2004) *Coaching - vad, varför, hur?*

3.7 Sammanfattning

Coaching beskrivs ha rötter i filosofi och psykologi och sägs vara ett eget sätt att frigöra människors potential. Coaching ska därför inte förväxlas med mentorskap, psykoterapi eller handledning. Coaching sker i en asymmetrisk dialog mellan coach och individ där en tydlig överenskommelse finns angående syfte och mål för coachingprocessen. Genom att lyssna noga och ställa kraftfulla frågor stimuleras klienten att reflektera och finna egna lösningar. Resultaten kan vara handlingar, ökad prestationsförmåga, undanröjande av hinder, lärdomar och nyskapande. För att coaching ska fungera bra är närhet och förtroende mellan coach och individ av avgörande betydelse.

Coaching får kritik för att kunna vara många saker och de som utger sig för att veta och kunna coaching fokuserar i sina beskrivningar mycket på effekter och resultat av coaching. Vad detta beror på kan man bara spekulera i. En tanke är att de som köper och konsumerar coaching är två olika personer med helt olika syften. Den som betalar för coaching ser det ofta som en personalutvecklande åtgärd och tilltalas av det beskrivs som effektivt och resultatorienterat vilket går bra ihop med den kostnad som coaching faktiskt har. Den som konsumerar coaching har kanske en annan uppfattning.

4 Mellanchefens arbete

Mellanchefens kontext är som en kuliss mot vilken mysteriet om coaching utspelar sig. Kulissen är en bakgrund och kan tolkas som mellanchefens verklighet. Genom att ha bakgrunden klar för sig kan mellanchefers utsagor om coaching tolkas.

I detta kapitel kommer bakgrunden att beskrivas teoretiskt. Ambitionen är att skapa ramverk för analysen av det empiriska materialet där mellanchefer i Region Skåne spelar huvudrollen.

4.1 Doktrinskiftet

Fram till 60-talet diskuterades inte ledarskap nämnvärt i näringslivet. Teorier var hämtade från militären och ledarstilen var rationell. Synen var dualistisk och man ansåg sig kunna styra och kontrollera individ och arbetsuppgifter var för sig. Under 60- och 70-talet genomgick näringslivet förändringar. Konkurrensen ökade och chefer fick börja lyssna mer till både kunder och medarbetare. Från 1980-talets mitt kan vi i Sverige tala om ett doktrinskifte inom ledarskap.⁶¹

Grundmässigt handlade förändringen om ett skift från detaljstyrning av personal till ett ökat eget ansvar där medarbetare nu kom att ledas via idéer och visioner i ett förståelsebaserat synsätt på ledarskap.⁶² De rationalistiska ledningsprinciper som exempelvis Mintzberg⁶³ företräder började ifrågasättas eftersom de har visat sig ha brister då det handlar om att leda och utveckla företag på ett effektivt sätt.

4.1.1 Konsultativt ledarskap

Ett förståelsebaserat synsätt på ledarskap innebär att chefer i högre grad än tidigare måste kunna utveckla sina medarbetares kompetens och främja deras vilja till lärande och eget ansvar.⁶⁴

⁶¹ Sandberg, J. Targama A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

⁶² Sandberg, J. Targama A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

⁶³ Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*

⁶⁴ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

Förståelsebaserat ledarskap beskrivs vara konsultativt, där ledaren agerar likt en konsult med sina medarbetares bästa för ögonen. Då medarbetare når framgång lyckas också ledaren som bidrar med sin kunskap. Denna ledare fokusera på problemlösning, visar på neutralitet och agerar etiskt.⁶⁵ Ledaren anger riktning och skapar delaktighet⁶⁶. Det konsultativa ledarskapet sammanfaller med en coachande ledarstil⁶⁷.

I det konsultativa förhållningssättet kan tre huvudfunktioner urskiljas som innebär att ledaren⁶⁸

- tar fram information som är relevant i sitt sammanhang
- skapar samstämmighet och får medarbetare att med övertygelse skapa handlingar som leder till insikter och förståelse
- betonar att alla har ett fritt val och att ingen kan tvingas till ett visst handlande eller ställningstagande

4.2 Mellanchefens position

Oavsett lämplighet blev duktiga specialister tidigare förr eller senare rekryterade till chefer.⁶⁹ Förändringstakten i samhället har emellertid gjort att själva förmågan att leda blivit allt viktigare. Mellanchefens roll har mot denna bakgrund blivit att fungera som generalist i stället för som tidigare specialist. Detta blir en besvärlig situation då medarbetare fortfarande på basis av gamla traditioner förväntar sig att chefen ska kunna allt för att professionell tillit ska finnas⁷⁰.

Då makten alltmer förskjutits till medarbetare⁷¹ som övertagit specialistrollen i kunskapsföretagen har mellanchefer tappat legitimitet och blivit utanför den normativa gemenskapen. När mellanchefens nya roll också fått större inslag av Human Resources har makt och inflytande gått förlorad. Mellanchefen har blivit osäker på sin betydelse i företaget där exempelvis projektledarrollen fått en framträdande position. Det har inneburit en identitetskris för mellanchefen som blivit osäker på sin plats i organisationen.

4.2.1 Komplexitet

Mellanchefen är bra på att utvärdera vad som fungerar och vad som inte fungerar i en ständigt pågående process. Beroende på hur mellanchefen tolkar sin miljö anpassar de sina värderingar och sitt agerande därefter. Mellanchefens arbete är därför svårt i praktiken. I teorin ”*Strategic Exchange Perspective*”⁷² beskrivs hur

⁶⁵ Løwendahl, B. (2000) *Strategic Management of Professional Service Firms*

⁶⁶ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

⁶⁷ Goleman, D. (1998) *What Makes a Leader?*

⁶⁸ Argyris, C. (1978) *Organizational Learning*

⁶⁹ Karlsson, A. (2003) *Ledarskap och lärande – De nya mellancheferna*

⁷⁰ Alvesson, M. (2002) *Kommunikation makt och organisation*

⁷¹ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

⁷² Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work*

mellanchefen måste lära sig hantera olika intressenters behov och förstå deras respektive utbyte av organisationen för att kunna skapa balans mellan dem. Uppstår obalans finns risk för att intressenter agerar för egen vinnings skull och därmed äventyrar organisationens överlevnad på lång sikt. Det kan innebära att nyckelpersoner helt enkelt väljer att sluta sin anställning, ta med sig värdefull kompetens och kundkontakter för att istället börja hos en konkurrent. Vilka intressenter som framstår viktiga varierar över tid och kan därför byta plats med varandra. Mellanchefen måste därför oavbrutet utvärdera och ifrågasätta sin prioritering av dessa intressenter.

Mellanchefen har högt ställda förväntningar på sig, både från överordnad chef och från medarbetare vilket gör att de ofta upplever sig klämda.⁷³ Om gemensam målsättning dessutom saknas kan konflikter lätt uppstå mellan olika delar av verksamheten. Då olika föreställningar råder skapas konkurrens om vems uppfattning som råder, vem som ska få mest resurser och därmed få den bästa förutsättningen att lyckas. Brist på samsyn av detta slag gör att mellanchefen väljer att skydda sig själv och sin verksamhet genom att arbeta på egen hand, ”working in little boxes”. Situationen föder oro och ensamhet som mellanchefen behöver hantera och bearbeta.⁷⁴

4.2.2 Etik och moral

Då förhållanden ändras i mellanchefens kontext påverkas också rådande moral som därför kan beskrivas som situationsanpassad. Moral påverkas inte av egen personlig övertygelse utan formas i den sociala kontexten där mellanchefen själv medverkar till att skapa och förmedla den.⁷⁵ Då problem uppstår finner mellanchefen en snabb och flexibel lösning för att tillfredsställa överordnad chef. Lösningen förmedlas till övrig personal på ett övertygande sätt, oavsett överensstämmelse med egen uppfattning om rätt eller fel⁷⁶. Detta skapar svåra inneboende konflikter som mellanchefen tvingas förtränga. Att i dessa lägen vara uppriktig, ifrågasättande eller kontroversiell är uteslutet då det skulle uppfattas som obekvämt och dessutom kunna få förödande konsekvenser för karriären. Mellanchefen måste lära sig förstå och anpassa sig till detta för att lyckas.

4.2.3 Beslut

Att fatta rätt beslut oavsett egen uppfattning och nå konsensus är av central betydelse i chefsarbete vilket medför risker som måste hanteras. Ingen vill förknippas med ett felaktigt beslut eller ett projekt som gått fel. Mellanchefer väljer därför att läsa av vad omgivningen tycker genom att ”Look up and look around” och ta aktivt stöd i sitt nätverk. På så sätt säkerställer de att fattade beslut är i linje med rådande värderingar och på så sätt skyddar de sig själva och reducerar sin oro.⁷⁷

⁷³ Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok – en studie av mellanchefers lärande*

⁷⁴ Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work*

⁷⁵ Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work*

⁷⁶ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*

⁷⁷ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*

4.2.4 Politik

Chefer befinner sig i ett socialt system där både officiella och inofficiella diskurser existerar och samexisterar. Om diskurser motarbetar varandra skapas frustration, tvivel och förvirring i organisationen och chefer får problem att styra verksamheten mot gemensamma mål.⁷⁸ Som chef kan man välja att följa den officiella linjen, men om övriga chefer följer en inofficiell blir man mycket ensam och får svårt att klara sig. Utåt sett och inför medarbetare måste mellanchefer för sin trovärdighets skull stödja en officiell linje men i praktiken gäller kanske den andra. Mellanchefer måste här agera politiskt korrekt vilket ställer krav på flexibilitet och språklig fingerfärdighet⁷⁹.

Det informella nätverket är viktigt för chefer. Här ingår betydelsefulla personer som kan gagna personliga intressen och fungera som skyddsnet och trampolin vidare i karriären. Blir man impopulär i nätverket kan samma personer bidra till det egna fallet. För att vara säker på att få skydd tvingas chefer kontinuerligt bevisa att de har något att erbjuda tillbaka. De värderar därför kontinuerligt varandras karriärmöjligheter och vem som därmed är viktig att synas tillsammans med.⁸⁰

4.3 Chefers identitetsarbete

Identitet är inte något enhetligt med tydliga fasta gränser utan något som ständigt bearbetas. Identitetsarbete är det som individen gör på egen hand för att stärka, forma, revidera den egna identiteten. I detta arbete tolkar individen sig själv i förhållande till omgivningen och reflekterar över vem han/hon är eller förväntas vara.⁸¹

Identitet handlar inte om att anta en roll på det sätt som Mintzberg⁸² menar i sin dualistiska syn på olika chefsroller. Trots att en roll antas kan olika värderingar råda men förväntningar och rådande diskurser kan göra att den ända accepteras och utförs.

Identitet är av central betydelse för chefer.⁸³ Att vara chef innebär inte bara att man ska ha rätt kompetens och utträta saker för sin organisation. Det innebär också ett ständigt sökande efter vem man är som individ i sitt utbyte med andra. Arbetet med att finna sig själv som chef påverkas kraftigt av rådande föreställningar om vad en bra chef är och historiska diskurser om chefsrollen. Situationen är många gånger konfliktfylld och medför att chefer agerar på ett sätt som egentligen inte stämmer med deras egen uppfattning om rätt och fel.⁸⁴

⁷⁸ Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work*

⁷⁹ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*

⁸⁰ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*

⁸¹ Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003) *Managing Managerial Identities*

⁸² Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*

⁸³ Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work*

⁸⁴ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*

Följden blir att chefer distanseras från övriga medarbetare och får problem med att nå konsensus. Ensamheten skapar dilemman i form av en oro som chefer ständigt tvingas bearbeta.⁸⁵

Arbetet som chef måste sättas i relation till hur chefen hanterar sitt eget identitetsarbete. Det innebär att skapa en bild av sig själv och samtidigt forma den organisation de är del av.⁸⁶ Eftersom organisationer befinner sig i ständig förändring blir identitetsarbete därför en dynamisk process, en ständigt pågående kamp⁸⁷ där chefen försöker skapa mening och tillfälliga svar på ”vem är jag ” och ”vem är vi” och ”vad står vi för?”

4.4 Sammanfattning

Ständiga förändringar i mellanchefens kontext gör att en kritisk framgångsfaktor blir förmågan att leda medarbetare så att så många som möjligt vill, förstår och känner delaktighet i hur verksamheten ska drivas för att nå uppsatta mål. Detta kräver insikt om att alla människor agerar utifrån sin verklighet och baserar sina handlingar på sitt sätt att tolka olika arbetsituationer. Det betyder också att ledarskapet behöver individualiseras och situationsanpassas. Mellanchefen går en ständig kamp för att klara att leva upp till detta. Situationen är komplex och utmaningen är förmågan att hantera olika intressenter, balansera sitt uttryckssätt, förstå vilka moraliska värderingar som råder, synas i rätt nätverk och förstå det politiska spelet. Att arbeta hårt och göra rätt räcker inte alltid för en framgångsrik karriär.

⁸⁵ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*

⁸⁶ Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work*

⁸⁷ Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003) *Managing Managerial Identities*

5 Region Skåne

I detta kapitel presenteras kort Region Skåne, den organisation i vilken respondenterna i studien verkar. Avsnittet ska ge en bild av verksamheten och den syn på ledarskap som tillämpas.

5.1 Organisation och ledarskap

Region Skåne är en demokratiskt styrd organisation som bildades 1999 när Malmöhus läns landsting, Landstinget Kristianstads län och sjukvården i Malmö stad gick samman. Region Skåne har sitt säte i Kristianstad och bedriver verksamhet i hela länet. 2002 hade Region Skåne 32000 medarbetare och en total omslutning på 23,8 miljarder kr. Region Skåne leds av en regiondirektör som finns i Kristianstad.⁸⁸

Landstinget är för många detsamma som sjukvården och precis som övriga landsting i Sverige har Region Skåne ansvaret för vården. Dessutom har Region Skåne i likhet med tre andra försökslän fått ansvar för utvecklingen i sin region och samordnar insatser för att utveckla näringsliv, kommunikationer, kultur samt samarbete med andra regioner i och utanför Sverige⁸⁹. Det handlar om att utveckla koncerntänkande, förnya hälso- och sjukvården och bedriva internationellt samarbete. Syftet är att befästa Skåne som en region, framstå attraktiv, nå balans, bärkraft och tillväxt samt få en bättre och jämlikare hälsa.⁹⁰

Kompetensnivån inom Region Skåne beskrivs som hög. De anställda framställs ha lång erfarenhet och hög grad av egenansvar. Sammanslagningen av tre olika landsting med olika kultur har varit komplex och involverar nu verksamheter utöver den traditionella hälso- och sjukvården. Organisationen är inte bara stor och geografiskt spridd utan också sammansatt av olika yrkeskategorier och specialistgrupper.⁹¹

⁸⁸ www.regionskane.se

⁸⁹ www.regionskane.se

⁹⁰ www.regionskane.se

⁹¹ Ottekrall, V. (2005) *Intervju*

Arbetsättet i Region Skåne ska kännetecknas av öppenhet, medmänsklighet och professionalism. Nyskapande och långsiktighet ska beaktas i allt som görs och förståelse måste finnas för att utvecklingsarbete tar tid.⁹²

Region Skåne beskriver att de vill tillvara medarbetarnas kompetens genom ett engagerat ledarskap där delaktighet skapas, en öppen kommunikation och en aktiv kompetensutveckling. Medarbetare får regelbundet göra kompetensplaner och medarbetarsamtal hålls varje år med närmaste chef. Region Skåne har ambition att framstå attraktiv som arbetsgivare. Bra initiativ och goda arbetsinsatser ska uppmärksammas och belönas. Att ha en ekonomi i balans och den senaste tekniska utrustningen är dessutom viktiga framgångsfaktorer menar man.⁹³

Media bevakar Region Skåne intensivt och kritiskt vilket ibland ger en skev och ensidig bild av en stor arbetsplats som dagligen utträttar mycket för människor. Negativ publicitet och offentlighet påverkar både stolthet och självkänsla hos de anställda⁹⁴. Region Skåne har en aktiv PR-verksamhet och för en öppen dialog med både omvärld och medarbetare för att förstärka bilden av vad som utträttas och vilka framtidsplaner som finns.

5.1.1 Officiell syn

Region Skåne vill ha duktiga ledare med ett genuint människointresse. Ledarskapet ska vara tydligt och präglad av öppenhet och tillit till medarbetares förmåga. Chefer beskrivs som lagspelare, delar gemensamma värderingar, kommunicerar och skapa förutsättningar för ett gott arbetsklimat. En bra chef ska också vara målinriktad, kunna initiera och driva förändringsarbete och ha förmåga att fatta beslut. En bra chef måste också ha helhetssyn och förstå den egna verksamhetens plats i sammanhanget. En chef i Region Skåne har inte tid och möjlighet att detaljstyra utan måste lita till medarbetarnas förmåga till eget ansvar.⁹⁵

Region Skåne menar att kompetens i ledarskap är viktigt och men måste utvecklas ytterligare inom alla delar av regionen. Region Skåne utbildar och utvecklar därför kontinuerligt både nya och mer erfarna chefer på olika sätt. Det finns ledarutvecklingsprogram, mentorprogram, coaching, handledning och nätverk i vilka chefer kan få stöd av varandra.

Att ledarskap nu alltmer betraktas som en kompetens i sig och ses som ett viktigt åtagande blir tydligt i organisationen då högre chefer på divisionsnivå inte längre tillåts kombinera chefskap med fortsatt kliniskt arbete. Tidigare var de dubbla rollerna regel snarare än undantag vilket fick till följd att ledarskap för det mesta kom i andra hand.⁹⁶

Idag behöver du inte vara specialist för att leda exempelvis läkare men det har blivit en legitimitetsfråga. Många läkare uttrycker att deras chef måste vara läkare annars är de osäkra på om rätt förståelse finns. En läkare som väljer att också vara chef får därför väldigt många uppdrag och tiden räcker inte till. De ska både forska, utbilda, vårda och leda. Ledarskapet är ofta det minst roliga och

⁹² www.regionskane.se

⁹³ Internt dokument, (2003) *Chef och Ledare vid Universitetssjukhuset i Lund*

⁹⁴ Bengtsson, K. (2005) *Intervju*

⁹⁵ Internt dokument, (2005) *Kriterier för chefsrekrytering i Region Skåne*

⁹⁶ Hjelte, I (2005) *Intervju*

kommer därför i sista hand. När detta blir ett faktum hoppar de av sitt ledarskap och går tillbaka till sin renodlade specialistroll.⁹⁷

Allt oftare rekryteras sjuksköterskor som chefer. Det har visat sig att sjuksköterskor lättare än läkare lämnar sin specialistroll för att bli chef över en avdelning. Det medicinska ansvaret måste emellertid fortfarande ligga på en läkare och ett bra samarbete mellan dessa båda blir då viktigt. Antalet patienter måste koordineras mot personaltäthet och kompetens hos personal för att verksamheten ska vara i balans och vården säkerställas.⁹⁸

Att leda i en politiskt styrd organisation är komplext då det vid regimskifte kan komma nya prioriteringar och förändringar. Det innebär en ständig anpassning och en utmaning för chefer att implementera beslut som fattats av politiker som ibland inte känner till detaljer i verksamheten.⁹⁹

Under de senaste åren har det blivit svårare att rekrytera chefer internt till chefstjänster och denna trend vill Region Skåne vända. Många befintliga chefer kommer dessutom att gå i pension inom de närmaste 5 till 10 åren. Förvaltningschefer ska därför ansvara för att systematiskt identifiera, välja ut och utveckla framtida chefer i en ständigt pågående process. Möjligheterna till internrekrytering av chefer på alla nivåer behöver förbättras och organisationen vill också skapa bättre förutsättningar till förberedelse för de medarbetare som vill ta sig an chefsuppdrag. En ambition är också att öka mångfalden hos chefer genom en förbättrad balans mellan män och kvinnor.¹⁰⁰

5.1.2 Inofficiell syn

Samtidigt som det finns en officiell tydligt kommunicerad syn på ledarskap inom Region Skåne lever en äldre traditionell syn i praktiken kvar även om den långsamt håller på att luckras upp.¹⁰¹ Enligt detta synsätt är duktiga specialister självskrivna som chefer där läkaren är chef över läkare och sjuksköterskan över sjuksköterskor. Organisationen var då detta synsätt dominerade hierarkisk där alla medarbetare hade sin bestämda plats. Läkaren var högs i rang och hade i detalj kontroll över en verksamhet som inte uppmuntrade medarbetare till egna initiativ. Det var en rationell syn på ledarskap med en dualistisk verklighetssyn där individ och verklighet betraktades var och en för sig¹⁰². Genom att ändra förutsättningar för människors agerande genom att påverka regler och rutiner i verksamheten kunde deras handlingar påverkas och styras.

Idag beskriver Region Skåne att detta ledarskap blivit omöjligt av flera skäl. Chefer har inte längre tid att ha kontroll och detaljstyra på det sätt som de hade tidigare. De måste lita till att medarbetare kan och tar eget ansvar. Avancerad medicinsk teknik och begränsade ekonomiska resurser gör att medarbetare måste vara väldigt kompetenta och flexibla. De chefer som fortfarande håller sig kvar i det gamla traditionella synsättet får problem. Yngre chefer och medarbetare

⁹⁷ Hjelte, I. (2005) *Intervju*

⁹⁸ Hjelte, I. (2005) *Intervju*

⁹⁹ Hjelte, I. (2005) *Intervju*

¹⁰⁰ Internt dokument, (2005) *Kriterier för chefsrekrytering i Region Skåne*

¹⁰¹ Hjelte, I. (2005) *Intervju*

¹⁰² Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

kräver att få utvecklas, ha frihet och ta ansvar. Det är en komplex situation där två synsätt existerar parallellt med varandra. Den yngre generationen chefer och medarbetare anammar den officiella synen på ledarskap och förväntar sig att denna ska gälla. I praktiken möter de emellertid det andra synsättet hos äldre, respekterade och mer erfarna chefer och kollegor. Det skapar förvirring och frustration och i Region Skånes ledning talas det nu mycket om detta och det beskrivs som ett doktrinskifte inom ledarskap.¹⁰³

5.1.3 Sammanfattning

I Region Skåne existerar två syner på ledarskap parallellt med varandra, en officiell tydligt beskriven syn på ledarskap och en traditionell syn som lever kvar och tillämpas i praktiken och skapar motsättning kring vad som gäller. Här brottas Region Skåne med ett legitimitetsproblem och försöker på olika sätt göra chefsrollen mer attraktiv för lämpliga medarbetare att ta. Att vara chef betraktas numera officiellt som en kompetens i sig. Väl införstådda om detta skapar Region Skåne också omfattande stöd för chefer på olika sätt. Att erbjuda coaching är ett av dem.

¹⁰³ Hjelte, I. (2005) *Intervju*

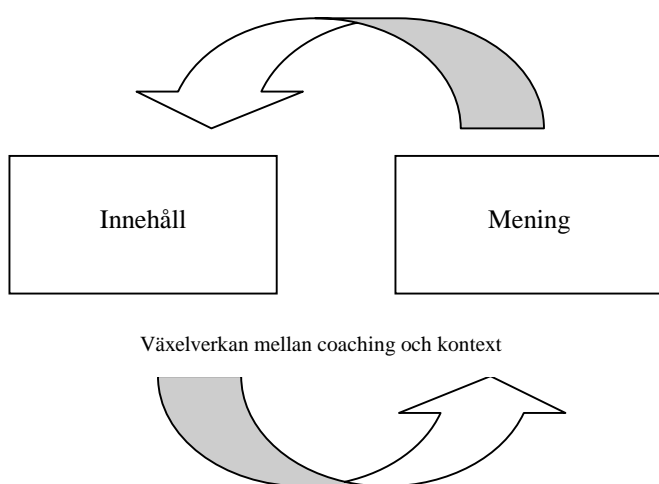
6 Analys

Min inledande spaning efter coaching beskriver fenomenet som en hemlighet väl förvarad i en ask. Vad har jag funnit då jag lyft på locket och tittar ner i askens mörker?

Kapitlet som följer presenterar den analys som gjorts utifrån mellanchefernas egna utsagor om coaching i intervjuer genomförda under våren 2005.

6.1 Upplägg

Vad mellanchefer upplever som innehåll och mening i coaching kan ses mot bakgrund av kontexten där en växelverkan mellan dessa båda råder. Situationen kan beskrivas med följande bild¹⁰⁴:



Figur 2: Innehåll och mening

¹⁰⁴ Egenutvecklad bild

Resonemanget är kopplat till min forskningsfråga där kontexten är den verklighet mellanchefer befinner sig i. Coaching är en i tid och rum avgränsad del av denna där inblandade parter interagerar med varandra.

I detta kapitel ska innehåll och mening analyseras och konkretiseras med utgångspunkt i mellanchefers egna utsagor och ovan presenterade bild kommer successivt att utvecklas under analysens gång.

Avsnittet består av fyra delar där de tre första behandlar pusselbitarna i coaching, dvs. det innehåll som mellanchefer beskriver att coaching har. Detta avsnitt sammanfattas innan den fjärde delen presenteras, som beskriver vad mellanchefer upplever vara mening i coachig.

6.2 Prövningar

Mellanchefer i Region Skåne beskriver sin situation på följande sätt:

”Jag är som en främmande fågel i denna organisation. Jag har dåligt utbyte av mina kollegor. Det är få tillfällen idag som någon verkligen lyssnar på mig och på vad jag säger. Det borde finnas tid och fler tillfälle till samtal i min situation men det gör det inte. Man springer hela tiden och hinner inte tänka på vad man håller på med och varför.”

”Jag köper tid till samtal genom coaching. Det är bättre att få coaching än att se sig själv i spegeln och vara ensam. Ju högre upp du kommer i den här organisationen desto tystare och ensammare blir det”

6.2.1 Ensamhet

Mellanchefer saknar tillfälle till meningsfulla samtal med kollegor. Samtal är inte prioriterat varför känslor av ensamhet och främlingsskap får fäste. I en organisation där ingen lyssnar blir bekräftelse en bristvara. Stressen i arbetssituationen gör att arbetsuppgifter utförs utan reflektion över i vilket större perspektiv de hör hemma. Något uppgivet uttrycks att ensamhet är en del av chefskapet, men ensam vill ingen vara. Då gemenskap saknas blir coaching en ersättning för annan mer verksamhetsnära och kollegial gemenskap.

”Tidigare hade jag en chef som aldrig gav mig några svar. Han visade inget intresse. Efter ett tag tröttnade jag på att han inte brydde sig och jag började lösa allt själv. Nu är jag van vid det och har lärt mig att jag får klara problemen själv, söka svar och finna min väg.”

”Jag har bytt chef 4 ggr på 5 år och inte haft någon chef under en lång period nu. Min coach stödjer och leder mig och det behöver jag eftersom ledning saknas.

”Min chef och jag pratar inte med varandra – men vi vet var vi har varandra ändå tror jag. Jag sköter mitt arbete och har ju mitt nätverk och det är väldigt värdefullt för mig”

Överordnade chefer är marginellt närvarande i mellancheferens vardag vilket gör att de upplever sig osynliga och de har fått lära sig att klara sig själva. Att bli sedd är att vara behövd och därmed vara värd respekt vilket är ett grundläggande mänskligt behov¹⁰⁵. Studier har visat att medarbetare rangordnar uppskattning, känsla av att få vara med och förståelse högre än lön, intressanta arbetsuppgifter och arbetsmiljö¹⁰⁶.

Förutsättningar att göra ett bra arbete som chef saknas då överordnade chefer inte fungerar som bra förebilder. Mellanchefer säger att de gör så gott de kan utifrån de förutsättningar som finns men det innebär prövningar.

Individens strategiska utbyte av att vara en del av organisationen minskar och de agerar genom att "working in boxes"¹⁰⁷ och planera för en framtid någon annanstans. Organisationens långsiktiga överlevnad hotas då värdefull kompetens kan gå förlorad.

Beroendet av nätverk, vänner och familj är starkt men kan inte ersätta en närvarande överordnad chef och parallella kollegor. Nätverket blir viktigt men måste ständigt utvärderas och underhållas¹⁰⁸. I nätverket kan emellertid långt ifrån alla frågor tas upp eftersom osäkerhet råder om vem som är din vän och vem som inte är det. Nätverken i Region Skåne beskrivs som starka och i dessa känner sig inte mellanchefer alltid delaktiga.

6.2.2 Rädsla

"Coaching är inte terapi utan något som är legalt och man behöver inte ha problem för att ha en coach vilket man har om man går i terapi. Då risker man att betraktas som svag. Hos en coach tar man ansvar för sin utveckling och vill framåt. Coaching är något som alla chefer behöver eftersom vi är så ensamma och måste vara lojala mot chefer och andra"

Mellanchefer är rädda att inte i alla lägen framstå självständiga och kompetenta. De visar inte sidor av sig själva som skulle kunna feltolkas. Att ha en alltför förtrolig relation med sin chef blir därför svårt. Det finns saker som inte kan berättas. Genom att vara alltför förtrolig med sin chef finns en risk att man tolkas illojal mot övriga medarbetare. Det betyder att få säga vad de egentligen tycker. Coaching blir här ett sätt att visa sin ledning vilja till egen utveckling, men i praktiken är coaching ett samtal om de prövningar som inte kan uttryckas öppet. Då coaching är institutionaliserat av ledningen blir det ett accepterat och legalt samtalstillfälle där mellanchefer kan delta utan risk att framstå svaga eller problematiska, något som inte går ihop med deras chefsroll.

"Jag ombads att göra en utredning gällande vår verksamhets framtida organisation. Den nya avdelningen skulle vad jag först trodde ledas av min nuvarande chef. Istället blev jag tillfrågad att ta tjänsten. Jag blev glad men undrade samtidigt vad som skulle hända med min chef. Jag tackade ja till erbjudandet och det som sedan hände var att jag blev utsatt för en maktkamp som knäckte mig. Jag fick se e-post som min chef skrivit bakom min rygg och som var

¹⁰⁵ Karlsson, A. (2003) *Ledarskap och lärande – De nya mellancheferna*

¹⁰⁶ Berg, E M. (2004) *Coachingfundamentet – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*

¹⁰⁷ Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work*

¹⁰⁸ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*

nedsättande om mig som person. Han använde ett manligt rationellt sätt och ville att jag skulle tackla av. Detta var traumatiskt. Jag hade aldrig väntat mig detta och funderade då allvarligt på att lämna organisationen. Jag insåg i allt detta att jag inte visste hur jag skulle agera. Ledaren fanns ju inte där. Han var min motståndare och ville knäcka mig.”

Denna berättelse talar för sig själv. Här finns inslag av både ensamhet, rädsla och bristande ledarskap. I coaching ges legitimt stöd att klara situationen. Ett stöd som borde finnas i den egna organisationen. Här har emellertid händelsen varken förutses eller hanterats vilket skapat prövningar och personligt lidande svårt att uthärda.

6.2.3 Uppgivenhet

”Jag tror det är väldigt annorlunda om man är ung och ny som chef för då är man nog väldigt utsatt. Jag har jobbat länge, vet hur det politiska livet här fungerar och vet mina egna brister och har landat i det. Nu behöver jag bara ha energi att orka vidare i en organisation där alla förändringar motarbetas och ifrågasätts av starka yrkesgrupper. Detta skapar frustration och uppgivenhet hos oss beslutsfattare.”

”Som ledare är du ofta ute på tunn is. Det är tuffa situationer du ställs inför och coachen hjälper mig. Jag tror många vill leda men orkar inte riktigt i den här organisationen för motståndet är för tufft.”

Prövningar handlar inte bara om konflikter med enskilda medarbetare. Den politiskt styrda organisationen med sin speciella kultur och de starka yrkesgrupper som finns gör förändringar svåra och energikrävande att få igenom. Att verkställa beslut tar tid och föregås ofta av strid på flera fronter. Utmaningen klaras olika bra beroende på existerande stöd och erfarenhet. Vid känsla av uppgivenhet kan samtalet i coaching ge förnyad energi och ork.

6.3 Samexistens

Coaching beskrivs vidare innehålla:

6.3.1 Samtal

”Coaching är ett ostört samtal med känsla av samhörighet. Coaching hjälper mig att reflektera över det som händer i min omvärld. Coaching finns som ett tredje öga. Jag kan vara blind för mina egna problem men coachen har inte samma blinda fläckar som jag och hjälper mig därför att bättre inse hur jag ska agera.”

Samtalet i coaching är avskilt och djupt där coachen fungerar som en professionell samtalspartner. Mellanchefer får hjälp att ostört reflektera över sig själv och sitt agerande i förhållande till sin omvärld. Coachen beskrivs här som en person som stödjer och leder och som mellanchefer känner förtroende för. I coaching ges ”second opinion” på problem och en möjlighet att se dem ur nya perspektiv.

” Coaching är mitt privata rum som ingen annan har tillträde till. En del av det som sägs har jag inte varit medveten om förrän nu. I coaching gör jag nya upptäckter om mig själv.”

”Coaching är mitt laboratorie där jag kan testa olika idéer, få perspektiv på problem och få feedback. Jag kan misslyckas utan att det gör något och utan att någon annan ser. Av min coach får jag också beröm och bekräftelse då jag gjort bra saker. Jag kan få utlopp för min frustration och mina aggressioner då det känns tungt. Coaching fungerar därför som en ventil för mig och som en kontainer att kasta skräp i. I coaching kan jag vara ärlig, öppen och ha synpunkter på andra”.

Coaching beskrivs också som ett slutet rum där man får vara sig själv och känna trygghet. Mellanchefer går likt en Formel 1-förare ”in i depå”, för att vila och samla energi. Här kan olika tankegångar testas och händelseförlopp simuleras. De känslor som inte kan visas någon annan stans kan få fritt utlopp utan att någon annan ser eller hör. Bekräftelse, beröm och omtanke ges av en klok person som har tystnadsplikt. Att inte träffats på arbetsplatsen utan byta miljö har varit viktigt för att förstärka känslan av samhörighet och anonymitet.

6.3.2 Förtroende och närhet

” Han har bakgrund i näringslivet och förstår hur jag har det. Vi har samma sätt att tänka. Han är kompetent och visar ett ärligt intresse för mig och mina problem samtidigt som han har empati. Här kan erfarenhetsåtervinning skapas.”

”Min coach har lyssnat på mig utan att tränga sig på. Mellan oss finns personkemi. Vi har haft en dialog på ett mycket personligt plan. Han berättar också saker för mig som han inte sagt till någon annan. Han är en ledande lyssnare och berättar inte för någon vad vi pratar om vilket är nödvändigt för att jag ska öppna mig. Han har inte haft förutfattade meningar utan har genom sina frågor låtit mig finna svar själv”.

”Han är kunnig och erfaren på människor och relationer vilket är viktigt för mig eftersom jag vill utvecklas i mitt ledarskap”

Parterna behöver lära känna varandra väl för att djupare samhörighet ska kunna skapas. Det är viktigt med ”samma språk” och att personkemi finns. Mellanchefer vill känna sin coach väl för att kunna bedöma om det finns förutsättningar för ett fruktsamt utbyte, där coaching ”ger något”. Kritiskt för relationen i coaching är förtroende och kompetens. För att förtroende ska finnas behöver följande faktorer vara uppfyllda:

- Coachen är utvald
- Coachen förstår verklighet och organisation
- Lyssnar bra
- Har utmanande frågor
- Är extern och har tystnadsplikt
- Är sig själv

Detta bekräftas vidare i mellancheferes berättelser:

”Jag hade en gång en mentor som hade kontakter i kommunledningen och jag kände därför inget förtroende för honom. Vi pratade om arbete, men jag öppnade mig aldrig. Det samarbetet är avslutat. Ett genuint förtroende måste finnas”

”Många av de coacher vi hade att välja på var personer jag tidigare jobbat med. Jag protesterade och ville inte ha någon av dessa. Min arbetsgivare lyssnade på mig och jag fick välja en annan med en profil som passade mig. Eftersom jag har speciella frågeställningar och kommer från en forskande miljö var det viktigt att hitta rätt person.”

Att själv få välja sin coach är viktigt för förtroende, och kring detta får inte finnas tveksamheter. Skulle det finnas kontakter mellan överordnad chef och den egna coachen hämmas och påverkas samexistensen. Därför väljer de flesta att ha en extern coach som därigenom bedöms ha en liten påverkan på den egna verkligheten. Vissa väljer en coach som är lik i synsätt och erfarenhet och andra väljer någon som är helt olik för att få nya perspektiv på sig själv. Kön och ålder framstår som helt oviktigt. Däremot är erfarenhet centralt.

”Min coach är trevlig men han har tittat på klockan under våra samtal. Han säger att han har haft ett program att följa och det skulle vara 8 gånger. Jag fick veta av min arbetsgivare att vi skulle få 12 samtal. Jag har frågat honom om han är stressad och då har han faktiskt bett om ursäkt. Han har sagt att vi ska tala i exakt 45 minuter men ibland har han bett om att få avbryta tidigare. Han har också styrt samtalen och sagt att ”Idag ska vi tala om dina mål”. Han har refererat till att han har en modell att jobba efter.”

Finns inte öppenhet och förtroende i relationen kan heller inte uppriktighet råda. Missnöje har uttryckts men inte tagits på allvar utan coachen har istället sett till egna behov. Detta leder inte till utbyte i form av djupa reflekterande samtal. Att samarbetet inte avbröts kan bero på flera saker. Mellanchefer vill inte vara obekväma. Coaching beskrivs som en förmån, en present från arbetsgivaren och den tackar man inte nej till utan att framstå otacksam.

6.3.3 Struktur

”Vi har bra trivsamma samtal som har gett mig något på ett kamratligt plan. Vi har inte haft någon särskild struktur i våra möten utan pratat om ledarskap allmänt. Det har inte funnits någon tydlig överenskommelse. Vi har inte utbytt så mycket för vi är vana båda två”

”Vi har visserligen pratat om mig som person och det får man ju sällan. Dock har det varit väldigt lite iakttagelser på plats. Han har inte varit tuff i sina frågeställningar, men hygglig vilket han inte behöver. Det har varit trevligt och bekräftande men jag har ju fler att prata med. Han känner mig för lite för att kunna jobba med mig och han förstår inte min verksamhet och vad jag går för. Det är därför tveksamt om detta ger något mervärde för mig.”

Detta uttalande indikerar hur viktigt det är att klargöra vad coaching går ut på. Finns ingen grundläggande överenskommelse om syfte och mål är risken att coaching endast uppfattas som ett trevligt samtal vilket som helst.

” Vi har haft struktur och kontinuitet i våra samtal och det är viktigt för mig. Det har funnits en överenskommelse mellan oss där min önskan har varit att fungera bättre i min roll som ledare. Jag har förberett mig inför våra träffar och det har min coach också. Jag märker att han kommer ihåg vad vi har pratat om från gång till gång. Vi har också sammanfattat samtalen före och efter. Han har tagit utgångspunkt i min verklighet och varit lösningsfokuserad, annars hade detta varit slöseri med tid och då hade jag tackat nej till detta. Jag känner att han verkligen har lyssnat till mig och ställt utmanande frågor som fått mig att tänka själv. Vi har verkligen befunnit oss i samma rum och det har gjort att vår relation fungerat mycket bra.”

Coaching gynnas av klargörande rådande parternas förväntningar tidigt i processen. Tydlighet kring detta skapar respekt för tid och kompetens. Råder oklarhet om varför coaching sker och vem som gör vad, kan inte bra arbete utträttas och utbytet blir därmed inte lika starkt.

6.4 Dilemman

Region Skåne skriver i sin ledningspolicy att verksamheten är i ständig förändring. Chefer måste kunna anpassa sig till detta och ha ett flexibelt förhållningssätt.¹⁰⁹ Arbetet blir därför en dynamisk process där mellanchefer ständigt söker svar på frågor som:

”Vem är jag är i den här organisationen? Det är svårt att veta. Jag vill finna mig själv och förstå hur den här verksamheten fungerar”

”Hur ska jag fungera i min roll som ledare här?”

¹⁰⁹ Region Skåne (2003) *Ledningspolicy*

6.4.1 Identitet

De problem och dilemman som uppstår i kontexten handlar om det egna ”jaget”, men också om hur rollen som ledare ska utföras. Ett identitetsarbete¹¹⁰ utförs för att forma och anpassa den egna identiteten till en ledarroll som inte framstår tydlig. En tolkning i förhållande till omgivningen sker där det reflekteras över vem man är eller förväntas vara. Arbetet med att finna sig själv som chef i Region Skåne påverkas fortfarande av rådande föreställningar om vem som blir chef och vilka egenskaper dessa har. Traditionellt har de duktigaste specialisterna blivit chefer utan att för den skull haft de bästa ledaregenskaperna. Att vara ledare har inte setts som en kompetens i sig. Då den traditionella synen nu möter den moderna uppstår förvirring hos många chefer som undrar vilket ben de ska stå på. Officiellt råder en förståelsebaserad syn på ledarskap¹¹¹ vilken förmedlas av ledningen på olika sätt¹¹² men inofficiellt lever den gamla rationella synen kvar.

”Mötena med min coach har först handlat mina problem som ledare. Sedan har vi glidit över mer på personliga och existentiella frågor”

”Jag har reflekterat över mig själv och det som har hänt mig har kommit i fokus. Jag har klivit ur min vanliga roll som chef och fått fokus på mina inre drivkrafter. Det finns mer av mig som jag inte känner till riktigt. För första gången har jag funderat över varför jag trivs utifrån en ny referensram.”

I coaching ges tillfälle till forskning i den egna utvecklingen. Arbetet som chef får sättas i relation till det egna identitetsarbetet där olika och tidigare okända delar av personligheten kan uppdagas. En bild av den egna personen skapas på så sätt, samtidigt som det sker en tolkning av den organisation de är en del av¹¹³.

Då relationen blir djupare beskrivs att samtalen i coaching handlar om den egna personen. Dilemmat är att få ”jaget” att fungera med rollen som ledare och hur rollen ska utföras för att passa alla intressenter. Den man är som person avspeglas många gånger i hur man fungerar som ledare.

I Region Skåne uttrycker mellanchefer tydligt att de är osäkra på sin roll som ledare och att de inte riktigt vet vad som förväntas av dem. Ofta har de ett förflutet som specialister och får senare i karriären erbjudande om chefstjänst. Det innebär en svår beslutssituation med många överväganden kring den egna identiteten. Trots eget beslut finns medarbetare som uppvisar stora svårigheter i att acceptera en kollegas val att skifta roll.

”I grunden är jag specialistläkare men har valt att arbeta som chef vilket av vissa kanske uppfattas som underligt, men jag har velat utvecklas. Under hösten 2004 hade jag mycket svåra relationer på min arbetsplats. Jag skulle samarbeta med många grupper av läkare utan att vara deras chef. Jag fattade beslut som inte föll i god jord och de uppfattade mig som en ond person med onda avsikter och det

¹¹⁰ Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003) *Managing Managerial Identities*

¹¹¹ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

¹¹² ALF – Att leda i Förändring – Region Skåne (2003) *Internt dokument*

¹¹³ Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial work*

knäckte mig nästan. Det var mina egna led som utsatte mig för detta. Det var lynchstämning, man spred rykten om mig som person, och jag visste inte hur jag skulle tackla detta. Attityden jag mötte var massiv och jag agerade genom att försöka ställa allt till rätta.

Då specialistläkaren lämnade läkarkollektivet för att bli chef blir kollegorna fiender. Han upplevdes plötsligt som ett hot och fick inte omgivningen med sig. Från att ha varit en högt respekterad kollega och specialist tappade omgivningen respekten. Medarbetarna lät specialistläkaren få personifiera allt det onda som skedde. Motståndet blev kraftfullt och i samtal med sin coach fick han reflektera över sin nya tuffa uppgift som ledare.

”I samband med detta kom också en ny chef parallellt med mig. Jag hade under en period varit informell ”stand in” för honom innan han kom. Jag anställde honom. Tydligt hade alla uppfattat mig som en mycket stark chef och berättat om mig för honom. I detta skulle han skapa sin egen roll. Vi hade från början svårt att prata med varandra. Han överöste mig med komplimanger och sa att ”du leder ju detta så bra” Jag upplevde att han var osäker och rädd, men jag ville få honom att känna sig trygg, välkommen och säker. Jag tog många samtal med honom och var öppen med problematiken. Idag har vi ett mycket bra samarbete”

Samma mellanchef jobbar med sin identitet som chef och brottas med dilemman. Han reflekterar i coaching över hur han uppfattas som ledare och vilket förhållningssätt som är det rätta. Efter flera bra samtal med kollegan fungerar samarbetet och han upplever framgång.

”Jag har blivit medveten om mina egna drivkrafter som chef och hur viktiga dessa är. Jag har blivit medveten om att jag har andra sidor. Att jag inte är så mycket specialist som jag trodde. Jag är läkare från början men vill påverka. Jag jobbar kliniskt en dag i veckan och det räcker. Jag har insett att jag behöver mer omväxling och att den ena dan inte är den andra lik. I samtal med min coach börjar jag tänka nytt – jag testar tankar och är kreativ. Detta är något jag vill jobba vidare med och det är en process. Jag märker att jag blir en bättre lyssnare om jag regelbundet talar med min coach”.

Att kombinera rollen som generalist och specialist kan fungera men kräver arbete och hög grad av förståelse för de svårigheter det kan innebära. Dilemmat är att lyckas distansera sig från omgivningens åsikter och lita till sig själv och den inre drivkraften. Denna läkare kombinerar dessa båda roller och har funnit sin egen form för hur hon vill arbeta. Till skillnad från många andra finns ett väldigt bra stöd i överordnad chef. Hon har tränat sig att ”hålla i hatten då det blåser” och att vänta tills stormen har gått över. Stormar gör det ofta och hon utvärderar i coaching vad som fungerar och vad som inte fungerar¹¹⁴ i hennes ledarskap. Förmågan till självreglering¹¹⁵ skyddar och får henne att framstå säkrare som ledare.

¹¹⁴ Watson, T J. (2001) *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work*

¹¹⁵ Goleman, D. (1998) *What makes a leader?*

”Jag är bara lite över 40 år och yngst här. Alla andra är äldre och vill inte ändra sig. Dessutom har jag fått erbjudande om en ny arbetsuppgift som är mer operativ. Jag har ställts inför ett val om jag vill arbeta i staben eller operativt. Jag har behövt fatta ett beslut. Det har varit oklart för mig vem jag är och hur jag ser på mig själv. Vilka frågor jag vill driva? Jag behöver bättre verktyg för att leda”

En del chefer beskriver dilemman som innebär att de är osäkra på sig själva och vilka val de ska göra. I tolkning av omvärlden konstateras att övriga är annorlunda på många sätt. De uppfattas förändringsobenägna vilket kan bli en utmaning om man vill bli chef. Frågor som cirkulerar är om hon passar som chef och om hon klarar att anpassa sig till denna roll. Möjligheterna finns eftersom många snart kommer att gå i pension och hon vet att hon kommer att behövas. Hon står inför ett dilemma och i coaching ges möjlighet att reflektera över både förmåga och vägval.

”Jag hade 120 anställda i min grupp tidigare och var anställd som påläggskalv för chefen över mig men det blev aldrig så. Det har satt myror i huvudet på mig. Jag har inte vetat om jag skulle stanna här. Kunde jag trivas här utan att vara stor chef? Det var tufft. Som person behöver jag känna att jag gör ett bra jobb. Min roll blev plötsligt mer som en rådgivare och specialist. Nu är jag chef över fyra personer och leder projekt ute i organisationen där jag behöver kunna få människor med mig. Kärnproblemet var att jag inte ville släppa min samordnande roll och vissa arbetsuppgifter i en omorganisation. Jag fick acceptera och det är lättare nu.”

Ofrivilligt har rollen som chef blivit kraftigt förändrad utan att tydlig förklaring givits. Den nya situationen medför identitetskris och bristande motivation. Som påläggskalv var han lovad en tjänst som chef men under ytan fanns andra åsikter om hur organisationen skulle se ut. I dessa samtal var han inte involverad. I coaching bearbetas denna förändring och möjligheter i framtiden diskuteras. På så vis kan dilemman bearbetas och därför framstå mindre dramatiska.

6.4.2 Moral

Många uttrycker att de känner sig obekväma med sin roll i organisationen

”Jag är frustrerad över det politiska spelet. Min chef säger att han tycker att jag ska svälja, gilla läget och genomföra saker trots att det är emot min vilja och min moral. Fakta ska bara vispas åt sidan. Jag står inte ut med det!”

Ofta tvingas mellanchefer gå emot inre övertygelse och vara någon annan än sig själv¹¹⁶. Det ställer krav på rationell syn på ledarskap där den egna personen separeras från den roll som utförs¹¹⁷. Det tyder på att en dualistisk syn inofficiellt existerar och att mellanchefer får rådet att anpassa sig till denna för att ha en framtid i organisationen. Genom att fokusera mer på själva arbetet och mindre på den egna personen skapas bättre förutsättningar att lyckas. Man ska

¹¹⁶ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The world of Corporate Managers*

¹¹⁷ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

göra det man blir tillsagd utan att ifrågasätta. De dubbla budskapen upplevs frustrerande. Samtidigt som eget ansvar, initiativ och förändringsbenägenhet betonas är den rådande värderingen att inrätta sig i leden. I coaching bearbetas och reflekteras kring dessa konfliktfyllda och motstridiga situationer.

”Vi hade ett fall med förskingring här i mitt ansvarsområde. De skyldiga erkände men jag fick så konstiga reaktioner. Istället för att vara ångerfulla skällde de på mig. Var aggressiva. Jag förstod ingenting. De hade använt pengarna gemensamt och tycket att de hade rätt till det. Jag var tvungen att snabbt lösa detta. Frågan var bara hur och hur skulle detta följas upp? Jag var bestört över att människor kunde göra så här utan att känna samvete och visa ånger.”

Trots egen stark övertygelse om rätt och fel existerar i organisationen en helt annan verklighet där olika moraluppfattning råder¹¹⁸. Situationen kräver ett snabbt och genomtänkt agerande på individnivå för att verkligen betona för alla vilket beteende som är accepterat. I denna krissituation prövas ledarförmågan och i coaching skapas handlingsplan för hur inblandade medarbetare ska bemötas och chocken över medarbetarnas likgiltighet kan reflekteras kring.

6.4.3 Beslut

Att fatta beslut och är av central betydelse i mellancheferns arbete¹¹⁹ och ofta förknippade med dilemman. Trots lång erfarenhet kan beslut skapa oro och osäkerhet. Ögonen är på mellanchefern som sitter i kläm¹²⁰ mellan medarbetare och överordnade chefer. I Region Skåne är det viktigt att olika yrkesgrupper kan samarbeta trots förändringar. Många gånger handlar det om att trots förändring säkerställa bra vård:

”Jag har varit chef i 15 år och har ca 400 medarbetare under mig. Under den tid jag hade coaching skulle tre av mina verksamheter slås ihop till en och för mig har det inneburit massor av jobb och samordning av resurser. 40 läkare producerar vård här och det är inte gjutet att få detta att fungera. Läkarna är operativt mycket viktiga och står för kompetensen. Jag är i samma sits som i vilket företag som helst och behöver helt enkelt få dem med mig. Utmaningen var hur verksamheten skulle byggas. Jag fick uppdraget att förändra av min chef som underförstått har han funnits i bakgrunden. Jag skulle spara 10 miljoner och hanterat övertalighet”

Dilemmat är att lyckas leda för att uppnå samtliga mål och att så många intressenter som möjligt blir nöjda. Detta framstår som en balansakt¹²¹ där vården inte får påverkas. Media observerar varje steg vilket innebär stor press och oro. Insikten är att detta inte är en uppgift som man oplanerat kastar sig in i. Det kräver reflektion, handlingsplan, språklig fingerfärdighet och mod. Mellanchefern måste framstå som en beslutsam ledare som vet vad han håller på med. Minsta tecken på svaghet äventyrar förändringen och den framtida karriären. Överordnad chef beskrivs skjuta detta ifrån sig för att inte allt för

¹¹⁸ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The world of Corporate Managers*

¹¹⁹ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The world of Corporate Managers*

¹²⁰ Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok – en studie av mellancheferns lärande*

¹²¹ Watson, T J.(2001) *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work*

mycket förknippas med detta riskabla och komplexa projekt.¹²² Tillsammans med sin coach diskuterats det ledarskap som situationen kräver, bland annat hur medarbetare ska informeras för att känna delaktighet.

¹²² Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The world of Corporate Managers*

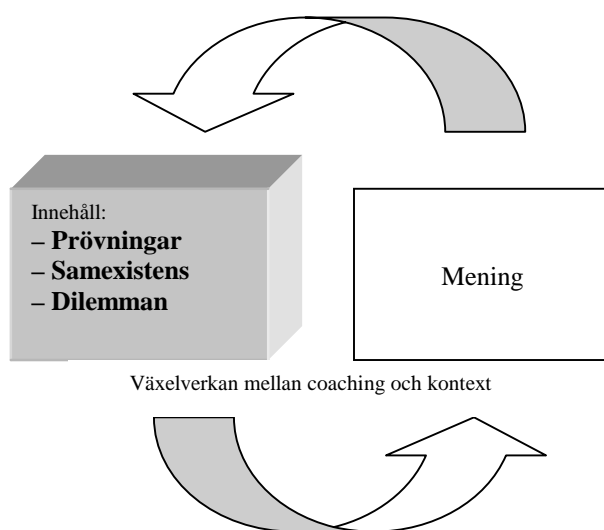
6.5 Sammanfattning

Innan vi reflekterar över vad mellanchefer upplever som mening sammanfattas här det innehåll de beskriver i coaching.

Coaching innehåller känslomässiga prövningar kategoriserade som ensamhet, rädsla och uppgivenhet. Dessa skapas i kontexten och beroende på erfarenhet och övrigt stöd hanteras dessa olika bra.

Vidare beskrivs också coaching innehålla en samexistens med ett djupare samtal i avskildhet där förtroende, närhet och utbyte kan skapas. Samexistens gynnas av struktur där förväntningar på coaching tydligt klargörs.

Den sista beståndsdel är dilemman som rör den egna identiteten och anpassningen till rollen som mellanchefer. Dilemman skapas i mellancheferens kontext och handlar också om beslutsfattande och moral.



Figur 3: Innehåll i coaching¹²³

¹²³ Egenutvecklad bild

6.6 Mening

I följande avsnitt ska mening i coaching analyseras utifrån mellanchefernas egna utsagor. Vad som upplevs vara mening presenteras.

6.6.1 Känsla av sammanhang - KASAM

Aaron Antonovsky satt i koncentrationsläger under andra världskriget och lyckades överleva fasorna. Hans upptäckt är att de fångar som bäst klarade prövningarna hade egenskaper beskrivna som Känsla Av Sammanhang, KASAM¹²⁴.

KASAM innehåller komponenterna begriplighet, hanterbarhet och mening, där graden av dessa varierar från individ till individ. Ju högre grad av begriplighet, hanterbarhet och mening hos en individ desto högre blir KASAM.

Begriplighet handlar om att se samband och förstå orsak och verkan. En person som begriper har också förståelse för sig själv och den tillvaro han vistas i och drabbas mer sällan av oförklarliga händelser och blir därmed inte ett offer. Att begripa och förstå är i sig positivt. Ännu bättre är att också kunna agera och göra något åt sin situation.

Hanterbarhet innebär att individen har verktyg med vilka hon kan påverka och förändra sin situation. Det kan dels inbegripa förmåga till omtolkning av situationer men också om att ha rent praktiska möjligheter. En idealsituation uppstår då individer ges flera olika alternativ till handling – gärna fler än man först trodde fanns.

Mening är enligt Antonovsky den viktigaste beståndsdel i KASAM och svårt att definiera. Den som någon gång försökt hitta svaret på meningen med livet upptäcker förr eller senare att detta är en tuff uppgift. En tro på gud, en ideologi eller att tillhöra ett sammanhang kan vara den mening eller det ramverk som behövs för att göra livet uthärdligt eller begripligt.

Thomas Kuhn¹²⁵ menar på samma sätt implicit att all mänsklig erfarenhet är en form av tolkning – ett sorterande och uppfattande av verkligheten i meningsfulla kategorier som har sin grund i vårt behov av att se fenomen som någonting¹²⁶. I detta arbete söker jag efter meningen i coaching och har således ett behov av att tolka och se vad coaching kan vara för mellanchefer. Jag söker efter ramar och begränsningar för att förstå.

Ordet kommunikation är rent språkligt släkt med kommun eller kommunism som har en ungefärlig betydelse av att göra gemensamt. Ett samtal består av kommunikation och blir meningsfull då båda parter lyssnar, tar in vad som sägs och då en mening utbyts mot en annan. Det som utbyts tolkas subjektivt och formulerar frågeställningar som genererar nya utbyten i en process. Det som uppfattas som mening av en samtalspart behöver däremot inte uppfattas som

¹²⁴ Engquist, A. (1996) *Om konsten att samtala*

¹²⁵ Kuhn, T. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*

¹²⁶ Asplund, J. (1970) *Om undran inför samhället*

mening av den andra och vad som uppfattas som meningslöst idag kan i ett senare sammanhang omtolkas och få stor betydelse.

Jag tolkar att coaching är en utbytesprocess där olika mening kan skapas för inblandade parter beroende på vilken tolkning som görs av det som kommuniceras.

Antonovskys resonemang har paralleller med det som händer i coaching då problem och dilemman diskuteras och olika lösningar och handlingsalternativ utvärderas. Här reflekteras också över existentiella frågor och den egna identiteten. Denna typ av samtal tillfredsställer kommunikationens mest grundläggande syfte nämligen att bekräfta individen. Genom bekräftelse blir man tagen på allvar och får möjlighet att ta kontroll över besvärliga situationer och på sikt hantera dem bättre.

Följande analys är tänkt att sätta ramar för och tolka vad mellanchefer upplever för mening i coaching.

6.6.2 Meningsfulla samtal

Mellanchefer i Region Skåne har beskrivit coaching som ett djupare samtal där samtalsparten är professionell.

”Jag har behövt få prata och ha stöd av någon för att våga släppa fram ett nytt ledarskap i denna politiskt styrda organisation. Jag vill våga förändra och våga vara den jag är”

”Han har haft synpunkter på mitt ledarskap och på mina olika roller. Jag har velat ha hjälp i kniviga situationer och det har jag fått.”

” Jag har behövt en människa som kunnat utmana mina tankar och ställa helt andra frågor än jag är van vid. Saker inträffar hela tiden och jag har velat kunna se och få hjälp att se. Det har känts både meningsfullt och viktigt. Jag är människa och har många roller och har önskat upptäcka dessa.”

”Jag har velat förstå och få bättre insikter om hur jag själv fungerar, om mina styrkor och svagheter, hur jag ska hantera konflikter, förändra perspektiv och bli en bättre ledare”

Samtalen beskrivs meningsfulla då de bidrar till tolkning och reflektion av upplevda problem och dilemman i kontexten. Vad samtalen framför allt fokuserar på är rollen som ledare och hur den ska formas i förhållande till den egna identiteten. Genom att förstå detta hanteras svåra situationer bättre och mellancheferna undviker att bli offer på det sätt som Antonovsky menar¹²⁷.

I samtalen blir den egna positionen i Region Skåne tydligare och kommer i ett större sammanhang. Mellanchefer får ”lift upp till bergets topp” för att därifrån ges perspektiv på landskapet och på vad som där försiggår. Genom att upptäcka flera sidor av sig själva kan mönster i agerande upptäckas vilket skapar hanterbarhet i situationer och möjlighet att tolka det som sker. Samtalen ökar

¹²⁷ Engquist, A. (1996) *Om konsten att samtala*

graden av KASAM vilket förbättrar mellancheferens möjlighet att klara av den svåra rollen som chef.

6.6.3 Förståelse och ledarskap

Samtal i coaching fått mellanchefer att förstå och inse saker både om sig själva och om organisationen de är en del av:

”Organisationen här är minerad mark och alla känner likadant. Jag har insett att det inte är mig det är fel på. Här är ett landskap som jag som chef man måste känna till.”

”Idealet är ett och verkligheten en annan och det finns ett gap mellan mig och verksamheten. Vi har olika värderingar. Jag måste bestämma mig för vilket ben jag ska stå på för att kunna stanna här”

”Jag har fått insikter om hur jag ska göra. Jag tackade nej till ett jobb jag blev erbjuden och som jag borde ha tagit. Jag insåg att jag under rådande omständigheter inte ville ha mer ansvar här och. Det är för tufft.”

Tydligt uttrycks att de bättre förstår den organisation de tillhör. Då de kan se på sin omgivning med nya ögon reduceras oro de känner och energi kan användas på att se framåt.

Då mellanchefer reflekterar i coaching ökas graden av medvetenhet, vilket är en viktig förutsättning för att kunna förstå saker på ett kvalitativt annorlunda sätt¹²⁸. Det är först då vi förstår och är medvetna som vi kan göra rationella val¹²⁹ och lära oss av dessa.

Coaching skapar inte ensamt ny eller förändrad förståelse. Det krävs mer. Bara för att vi säger oss förstå att rökning är farligt betyder det inte att vi gör en förändring och slutar.

För att förståelse ska utvecklas och förnyas behöver vi¹³⁰:

1. *Personliga konkreta upplevelser* där vi själva ser och upplever med egna ögon
2. *Känslosamma upplevelser* som väcker starka känslor hos oss.
3. *Dialog* där vi lyssnar och engagerar oss, säger vad vi tycker och blottar våra åsikter och har ett utbyte.
5. *Aktiv handling* där det svåra kan bli begripligt. Vi misslyckas kanske, reflekterar och lär oss av detta.
6. *Socialisation* – chefer i Region Skåne upplever samma förändringar och tar del av samma information eller gör liknande observationer. Det leder till att saker får ny innebörd, värderingar förändras och nya tolkningar görs.

¹²⁸ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

¹²⁹ Brunsson, N. (1982) *The Rationality of Action and Action Rationality*

¹³⁰ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

Mellanchefernas berättelser visar hur olika händelser i kontexten i sin interaktion med coaching utvecklat förståelse:

”Då min chef gick bakom min rygg var min coach ett ovärderligt stöd. Han fanns där hela tiden och fick mig att själv göra en handlingsplan som gick ut på att jag skulle ta en dialog med min chef. Istället för att skvallra gick jag rakt på honom och konfrontera honom med att han var genomskådad vilket han inte hade väntat sig. Jag blev väldigt styrkt av att ha klarat detta. I stället för att vika undan och fly kunde jag säga ifrån och gå stark ur detta som var en väldigt traumatisk händelse för mig och som nästan fått mig att lämna organisationen. Jag upplever att min chef har större respekt för mig nu då jag sagt ifrån till honom.”

” Då pengar förskingrats på en avdelning och jag som chef var tvungen att agera mot inblandad personal lärde mig att den ena situationen är inte den andra lik och att jag därför måste anpassa mitt handlande eftersom människor också är helt olika. Jag har förstått att jag kunde lösa och fokusera på detta svåra och ta tag i det trots att det var med bestörtning. Jag har lärt mig att människor kan göra så här och det har gjort att jag nu är mer observant på just värderingar. Nu är jag medveten om att det man ser och hör inte alltid är så. De personer som gjort brottet hade många andra problem också. Jag har lärt mig att jag behövde tala om var jag stod i allt detta och ta tydligt avstånd från detta beteende och att jag inte kan acceptera det.”

” Jag hade en person som jag har haft svårt att närma mig. Jag är beroende av att kunna samarbeta med den personen men jag märkte att han tog avstånd. Jag kände att jag ville lösa detta och reflekterade över problemet med min coach. Jag kom fram till att jag skulle prata med honom om detta. Utan att vara allt för förberedd gick in till honom och bad om ett samtal. Vi fick klargöra en hel del för varandra och kunde reflektera tillsammans om vår arbetsrelation. Av denna händelse har jag fått insikten att det inte är bra att agera fejt och skjuta upp saker. Det gäller att ta ansvar för relationer och prata med varandra.”

Genom personliga och känslolagade upplevelser i mellanchefernas kontext beskrivs att förståelse skapas. Genom att tolka och skapa handlingsalternativ blir svåra situationer hanterbara. Problem och dilemman framstår därigenom mindre dramatiska. I dialog ges bekräftelse och hjälp att se på problemen ur olika perspektiv. Här ges tillfälle att planera och simulera handlingar och följer av dessa för att bygga upp den säkerhet och målfokusering som behövs hos ledare i svåra situationer. Genom att därefter ta steget fullt ut i verkligheten skapas förståelse. Förståelse handlar om att mellancheferna inser att de kan leda sig själva i svåra situationer.

”Jag ställer fler frågor både till mig själv mina medarbetare. Jag märker att jag kan leda mig själv och att mina sju klinikchefer som en följd av mitt agerande blivit mer självständiga. Totalt är vi 90 personer i mitt ansvarsområde. Tidigare hade jag utvecklingssamtal med alla. I år har klinikcheferna klarat detta utmärkt själva. Jag är med och stöttar där det behövs men de får växa och vara dem som bäst känner till hur deras medarbetare fungerar. Jag visar dem därmed tilltro och de växer som chefer.”

”Jag har lärt mig att sitta mer på händerna. Det är inte nödvändigt att jag är närvarande fysiskt på alla platser för att få mitt jobb att fungera. Med god kommunikation går det ändå. På min enhet har det varit många konflikter och coaching har fått mig att inse att jag inte behöver lösa alla problem direkt. Det kan vara bra att låta saker bero lite. Jag låter nu medarbetare lösa sina problem själva. Jag blandar mig utan ger dem frihet och finns till hands om de behöver mig.”

” I denna värld handlar det om att gilla läget och ta emot de beslut som fattats och kommer uppifrån. Jag kan hantera detta genom att bereda ärenden väl, ge dem bästa möjliga underlag, men också ta sig tid att reflektera över varför man fattar vissa beslut. Genom att göra det kan jag bättre motivera besluten för omgivningen som känner sig mer delaktiga. Jag har helt enkelt förstått att jag själv måste skapa en vision om de politiska besluten.”

” Jag har lärt mig utföra coaching som ledare. Jag blir på så vis en bättre och mer närvarande chef som trivs bättre. Då min personal skäller på mig lyssnar jag på dem och låter dem skälla klart. De känner att jag respekterar deras ilska och då lägger den sig oftast. Jag märker att jag inte tar deras aggressioner personligt längre”

Mellanchefer beskriver att de genom coaching blivit bättre på att lyssna och förstå hur de ska förmedla och sälja in förändringar och beslut genom att skapa delaktighet. Genom att visa förtroende för sina medarbetare och ge dem frihet men ändå vara närvarande kan ny förståelse och kompetens utvecklas.¹³¹ De säger sig nu tillämpa coachande ledarskap¹³² och märker en positiv effekt av det. Det hjälper dem att bättre hantera den komplexa situation de befinner sig i – åtminstone då det handlar om relationen till medarbetare. De beskriver att de anpassar sig till verksamheten och förstår hur den fungerar.

Mellanchefen förstår inte bara att de kan leda sig själva i svåra situationer. De lär sig också hur de kan leda andra för att de ska bli självständigare och kompetentare medarbetare. Mellanchefer säger att coaching är deras modell för ledarskap och att coachen leder via dem.

6.6.4 När coaching brister

Coaching betalas i de flesta fall av arbetsgivaren och mellanchefer fattar oftast inte själva beslutet om att få coaching. Möten sker på arbetstid vilket innebär att mellanchefer egentligen bara behöver avsätta tid i sin kalender. Råder brist på öppenhet klagar knappast mellanchefen om coaching av inte motsvarar deras förväntningar, eftersom de varken vill framstå otacksamma eller obekväma. Som mellanchef i Region Skåne känner man sig utvald och värd att satsa på då man får coaching. Coaching liknas som tidigare nämnts vid en present och en förmån som man inte tackar nej till, något som mellanchefen är en av få att ha tillgång till eftersom de tillhör gruppen chefer.

¹³¹ Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

¹³² Goleman, D. (1998) *What Makes a Leader?*

”Jag har inte haft några förväntningar eftersom jag inte har behovet och detta är ju under en begränsad tid. Jag talar mycket med min chef som är ett stöd för mig, jag har också andra i mitt nätverk.”

En mellanchefer säger sig varit helt utan förväntningar och allt tyder på att anledningen till coaching varit oklar. Samtalen blir då meningslösa och parterna omotiverade. Tydligt är att relationen till kollegor och överordnad chef är bra varför behovet av coaching blir mindre. Eller kan denna förklaring vara ett sätt att skylla över att man inte bemödat sig bättre att ta sin del av ansvaret i coaching.

”Han känner mig för dåligt och vet inte vad jag går för. Det har varit för lite iakttagelser på plats och mest filosofiska diskussioner. Vi har pratat om mig som person och det får man ju sällan. Han har inte varit tuff, men trevlig vilket han inte behöver. Han är nyfiken och klok, men ställer inte så utmanande frågor. Jag har inte behövt förbereda mig. Det har varit kravlöst. Vi har heller inte haft någon speciell överenskommelse utan han har anpassat sig till mig. Jag har medvetet valt vad jag talat om och stökat över detta och vet inte om jag kan säga det givit något mervärde”

Samma mellanchefer beskriver också att coachen efter 12 samtal inte vet vad han går för. Det tyder på att förväntningar på utbyte trots allt funnits. Mellanchefer uttrycker önskan om att få tala mer om sin situation på arbetet och mindre om sig själv som person, men kan inte uttrycka det öppet.

Därför brister mening då coaching blir en kravlös situation. Det som uppfattas kravlöst blir lätt nedprioriterat då tiden är knapp. Det gör att engagemang sjunker. Sammantaget tyder detta på att samexistens med en förtroendefull relation inte skapas. För Region Skåne blir coaching i detta fall bara en kostnad. För mellanchefer blir coaching ett slöseri med bristvaran tid, en tid som kan användas bättre på annat sätt.

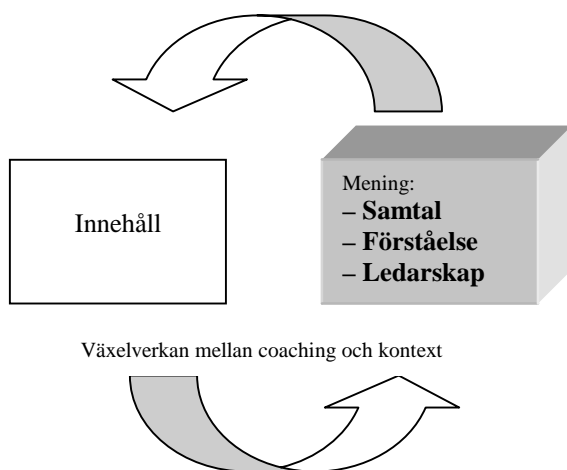
Mening brister i coaching då relationen och kommunikationen inte fungerar tillfredsställande. Råder oklarhet i förväntningar, bristande öppenhet och otydlig överenskommelse kan inte parterna ge av sig själva och få bra reflektioner som leder utvecklingen framåt mot meningsfulla samtal och ökad förståelse. Coaching blir då bara ett trevligt och kravlöst samtal. Ett samtal som mellanchefer kunde ha haft med vem som helst och inte behövt betala för. Tydligt är hur det som i detta kapitel beskrivits som innehåll nämligen prövningar, symbios och dilemma hänger samman för att mellanchefer ska kunna uppleva mening i coaching.

6.7 Sammanfattning

Coaching beskrivs vara ett meningsfullt samtal där mellancheferns prövningar och dilemman kan bearbetas. Samtalet i coaching påverkar känslan av sammanhang, KASAM vilket förbättrar förutsättningar att klara svåra situationer.

Den mening mellanchefer upplever i coaching är förståelse. Förståelse utvecklas i växelverkan mellan coaching och kontext där tolkning och reflektion kring känsloladdade personliga händelser och praktisk handling utvecklar förståelse. Detta sker i samtalet med kan också ske senare i mötet med kontexten.

Förståelsen handlar om ledarskap där mellanchefer inser att de kan leda både sig själva och andra. Upplevelsen är att coaching gör dem till bättre ledare och mening i coaching beskrivs också vara det ledarskap som utövas i coaching.



Figur 4: Mening i coaching¹³³

¹³³ Egenutvecklad bild

7 Resultat

I detta sista kapitel kommer jag att presentera vad mellanchefer beskriver vara innehåll och mening i coaching samt diskutera frågor som resultatet givit upphov till.

7.1 Innehåll i coaching

Coaching innehåller provningar beskrivna som ensamhet, rädsla och uppgivenhet.

Vidare beskrivs också coaching innehålla en samexistens där ett djupare samtal i förtroende och närhet kan skapa utbyte. Samexistens gynnas av struktur där förväntningar på coaching tydligt klargörs.

Den sista beståndsdelan är dilemman som rör identitet och anpassningen till rollen som mellanchefer. Dilemman skapas i mellancheferens kontext och beskrivs också röra frågor som beslutsfattande och moral.

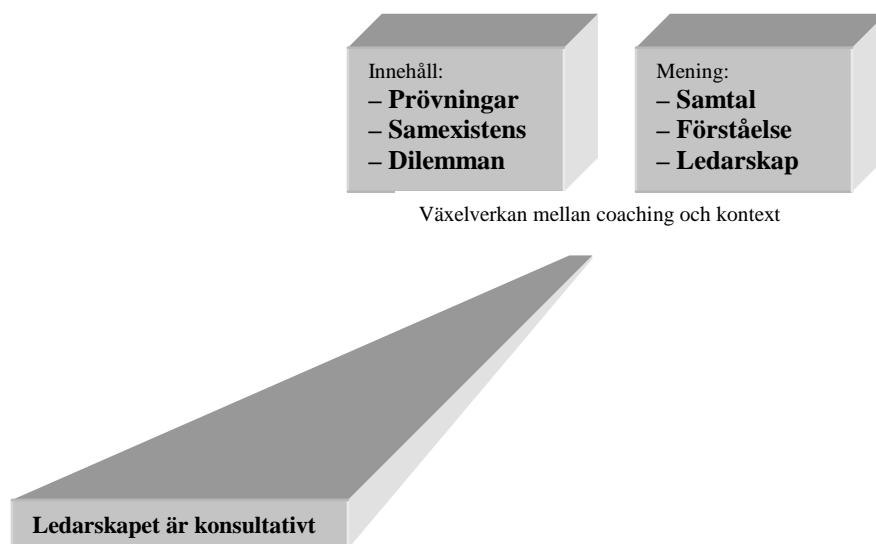
7.2 Mening i coaching

Mening i coaching är samtalet i samexistens där förtroende och närhet råder. Mellancheferen blir lyssnad till, får reflekterat kring sina problem och blir bekräftad. Samtalet bidrar till att öka känslan av sammanhang och medför att den mellanchefer som får coaching klarar dilemman och provningar bättre.

Då mellancheferen alternerar mellan coaching och kontext skapas förståelse. Förståelsen handlar om ledarskap. I coaching får mellancheferen insikt om den egna förmågan att leda sig själva och andra. Som en följd av detta resonemang är meningen också det ledarskap som utövas i coaching och som gör mellancheferen till en bättre ledare.

7.3 Ledarskapet är konsultativt

Det ledarskap som utövas i coaching är konsultativt¹³⁴. Coachen är kompetent, erfaren och bekräftande vilket skapar känsla av sammanhang. Ledarskapet ger inga tydliga svar utan betonar det fria valet där mellancheferna själva får styra sitt agerande. På så vis skapas insikter och förståelse. Ledarskapet i coaching skapar ramar i en kontext som framstår gränslös, och fungerar därför som meningsgivare¹³⁵.



Figur 5: Mellancheferns innehåll och mening i coaching¹³⁶

7.4 Diskussion

Region Skåne använder coaching i sin ledarutveckling och framstår därigenom modern i sin syn på ledarskap. Då chefer erbjuds coaching signaleras både internt och externt att dessa är en viktig grupp och att ledarskap numera är en viktig kompetens värd att använda resurser på. Coaching blir ett sätt för Region Skåne att framstå ansvarsfull, kompetent och tydlig som arbetsgivare.¹³⁷

Mellanchefer beskriver att de får coaching eftersom de är chefer. Coaching skapar därför tillhörighet och en känsla av att vara utvald. Trots det söker mellanchefer sin identitet och försöker leva upp till den bild av ledarskap som Region Skåne förmedlar. Då två diskurser på ledarskap existerar skapas förvirring och svårighet till anpassning. I gapet mellan dessa båda synsätt får coaching relevans och blir meningsfullt.

¹³⁴ Sandberg J, Targama, A (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*

¹³⁵ Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok – en studie av mellancheferns lärande*

¹³⁶ Egenutvecklad bild: *Mening och innehåll i coaching för mellanchefer*

¹³⁷ Røvik, K A. (1996) *Deinstitutionalization and the logic of fashion*

7.4.1 Då ledarskap saknas...

I denna studie blir det tydligt att den förståelsebaserade synen på ledarskap har svårt att fungera i praktiken. Det traditionella ledarskapet lever kvar trots att ledningen tydligt förmedlar det andra synsättet. Vissa chefer håller kvar vid det gamla eller gör bedömningen att det nya synsättet inte passar dem eller den verksamhet de driver. Andra försöker tillämpa den förståelsebaserade synen på ledarskap vilket möter motstånd. Mellanchefer saknar tydliga förebilder i närvarande chefer som också lever som de lär. Detta behov blir istället tillfredsställt i coaching.

7.4.2 blir coaching substitut.

Coaching blir ett legitimt substitut för bristen på meningsfulla samtal och ett tydligt och närvarande ledarskap.

Att liknas vid ett substitut uppfattas inte vid första anblick som positivt. Ett substitut är en ersättare, en ställföreträdare och därmed att betrakta som högst tillfällig. Ersättaren utsätts för pressen att inte vara originalet och får vara beredd att hoppa in då den ordinarie brister. Denna funktion har den konsultative ledaren i coaching.

Den informella ledarrollen ger emellertid ett starkt utbyte då den leder situationsanpassat och utvecklar mellancheferns eget ledarskap. Det talas om att moderna ledare ska tillämpa coachande förhållningssätt¹³⁸ för att fungera bättre, men här är det coachen som istället leder dem.

Den kunskap och förståelse som coaching skapar tankas via mellanchefer vidare in i organisationen. Likt de fångar som Antonovsky beskriver överlevde koncentrationslägrens fasor bygger samtalet i coaching, trots sin tillfälliga närvaro känsla av sammanhang¹³⁹ så att mellanchefer klarar sin utsatta arbetssituation bättre. Coaching är i detta perspektiv meningsfullt även för Region Skåne.

Det flesta coacher bör vara medvetna om att de har en ledarroll. Det är emellertid inte denna som officiellt förmedlas. Coaching skulle då kunna uppfattas som direkt konkurrent till det ledarskap som redan finns i organisationer och därmed tolkas överflödigt. Det gör att det konsultativt ledarskapet i coaching hittills existerat i lönndom.

7.5 Dissonans i uppfattningen om coaching

Vid första anblick ska coaching frigöra mänsklig potential och fungera som hjälp för mellanchefer att uppnå resultat i sitt personliga och yrkesmässiga liv¹⁴⁰. Den beskrivning som ges fokuserar på effekter av coaching och upplevs därför av många beslutsfattare som legitimt. Det som inte sägs i dessa formuleringar är att en viktig ingrediens i coaching är ledarskap och att coaching blir meningsfullt i verksamheter där det egna ledarskapet inte fungerar tillfredsställande. Jag menar

¹³⁸Goleman, D. (1998) *What makes a leader?*

¹³⁹Engquist, A. (1996) *Om konsten att samtala*

¹⁴⁰www.nordiccoaches.org

därför som svar på en av mina inledande frågor att det finns en dissonans mellan den allmänna uppfattningen om vad coaching är, och det som mellanchefer skulle beskriva utifrån sina personliga erfarenheter. Det är dock fullt möjligt att meningen i coaching skulle upplevas annorlunda om ledarskapet fungerade bättre.

7.6 Fungerar det förståelsebaserade ledarskapet?

Det förståelsebaserade synsättet på ledarskap framstår i denna studie ha brister som får svåra konsekvenser för chefer. Externt stöd i form av coaching blir under dessa omständigheter en förutsättning för att mellanchefer ska fungera.

Kan observationen vara tecken på att det sätt vi ser på arbete och ledarskap återigen är på väg att förändras? Att trenden håller på att svänga tillbaka, där bra fungerande ledarskap istället sätter gränser för arbete och tydligare uttrycker vad som förväntas?

Ökade sjukskrivningstal talar sitt tydliga språk och beskrivs vara en effekt av otydligt ledarskap i många organisationer. Det förståelsebaserade synsättet passar uppenbarligen inte alla. Människor är olika vilket också gäller det sätt på vilket vi önskar få ledning.

Man kan fråga sig om det moderna ledarskapet är en tilltalande lösning i organisationer där ekonomiska begränsningar fått konsekvensen att allt färre människor tvingas sköta fler människors arbete. Är det förståelsebaserade synsättet en rökridå som används av organisationer för att framstå moderna och attraktiva?

7.7 Bidrag

Det teoretiska bidraget i denna studie är kunskap om vad mellanchefer upplever vara mening och innehåll i coaching, ett område som hittills är relativt outforskat. Forskningen ökar förståelsen för fenomenet och vilka behov det tillfredsställer. Därmed kan medvetandegraden ökas hos den som har för avsikt att köpa, sälja, utöva, konsumera eller undervisa i coaching. Teorin är också intressant för den som vill forska vidare på området.

Detta arbete är också ett bidrag till Region Skånes ledning att reflektera över. Förhoppningsvis kan resultatet leda till konstruktiva tankar och diskussioner om hur ledarskapet fortsättningsvis ska formos och utvecklas.

Personligen har jag lärt mig förstå hur viktigt ett tydligt och närvarande ledarskap är i praktiken och att tid till samtal är nödvändigt. Detta är insikter som jag tar med mig i min egen roll som mellanchefer.

7.8 Framtida forskning

Slutligen vill jag väcka frågor för framtida forskning. Studien är genomförd i en stor offentlig verksamhet. Är redovisad teori tillämplig på andra organisationer?

Det hade också varit intressant att undersöka hur mening och innehåll påverkas då ledarskapet upplevs fungera bra. Hade resultatet då blivit ett annat? Detta hade kunnat ge ytterligare ljus till gåtan om vad coaching är i mellancheferens kontext.

7.9 Slutord

Då fenomenet coaching i framtiden försvinner och blir omodernt som begrepp kommer kunskapen om vad meningen med coaching är för mellanchefer att leva kvar både hos organisation men också hos enskilda individer. Coaching kommer att omtolkas och återuppstå. Oberoende av gamla erfarenheter kommer det att återigen att kunna framstå attraktivt och modernt. Det ska bli spännande att följa vad som händer.

8 Källförteckning

Böcker

Alvesson, M & Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur, 1994.

Alvesson, M. *Kommunikation makt och organisation*, Stockholm: Norstedts Juridik 2002.

Argyris, C. *Organizational Learning*, San Francisco: Addison-Wesley, 1978.

Asplund, J. *Om undran inför samhället*, Lund: Argos, 1970

Belsten, L A. Stein, I F, *Coaching Research Symposium – Denver Colorado: International Coach Federation*, 2003.

Berg, E M. *Coachingfundamentet – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur, 2004.

Bryman, A. *Research Methods and Organization Studies*, London: Routledge, 2000.

Engquist, A. *Om konsten att samtala*, Rabén Prisma, 1996.

Gjerde, S. *Coaching - Vad, varför, hur?*, Lund: Studentlitteratur, 2004.

Glaser, B G. Strauss, A L. *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine 1999.

Grant, A M. Greene, J. *Solution-Focused Coaching- Managing people in a complex world*, UK: Pearson Education Limited 2003.

Jackall, R. *Moral Mazes – The World of Corporate Managers*, New York: Oxford University Press, 1988.

Kuhn, T. *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press, 1962.

Løwendahl, B. *Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag*, 2000.

Minzberg, H. *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973.

Ryen, A. *Kvalitativ Intervju – Från vetenskapsteori till fältstudier*, Malmö: Liber 2004.

Røvik, K A. (1996) *Deinstitutionalization and the logic of fashion - Translating organizational change*, Berlin: De Gruyter, 1996.

Sandberg, J. Targama, A. *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur 1988.

Selin, G. *Från Chef till Coach*, Kristianstad: Liber 2004.

Stelter, R. *Coaching – Lärande och utveckling*, Malmö: Liber 2003.

Watson, T J. *In Search of Management – Culture, Chaos and Control in Managerial Work*, Thompson Learning, 2001.

Wenglén, R. *Från dum till klok – en studie av mellancheferers lärande*, Lund: Lund Business Press 2005.

Whitmore, J. (2002) *Nya Coaching för bättre resultat*, Jönköping: Brain Books, 2002.

Artiklar

Alvesson, M. Sveningsson, S. *Managing Managerial Identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle*, Human Relations, 56 (10): 1063-1093. 2003.

Brunsson, N. The Rationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions, Journal of Management Studies, Volume 19, no 1, 29-44, 1982.

Jarvis, J. *Coaching and buying Coaching Services- a CIPD guide – on line at www.cipd.co.uk*, 2003.

Goleman, D. *What Makes a Leader?* Harvard Business Review, 1998.

Karlsson, A. *Ledarskap och lärande – De nya mellancheferna*, Lund: MiL Publishers 2003.

Internet

www.regionskane.se

www.di.se

www.liber.se

www.studentlitteratur.se

www.lisberg.se

www.mil institute.se

www.nordiccoaches.org

Muntliga källor

Bengtsson, K. Personal Direktör, Region Skåne, (2005) *Intervju*

Cedervall, A. Executive Coach, (2005) *Intervju*

Janebrant, J. Kontorschef, MiL, (2005) *Intervju*

Hjelte, I. Ledarutvecklare, Region Skåne, (2005) *Intervju*

Holst, I. Personalchef, RSV (2005)

Ottekrall, V. Stab Personal, Region Skåne, (2005) *Intervju*

Rutkai, E. Producent SVT, (2005) *Intervju*

Sjöberg, T. Coach, MiL, (2005) *Intervju*

Ögren, M. Coach, Human Craft, (2005) *Intervju*

Övriga källor

Dokument (2005) *Kriterier för chefsrekrytering i Region Skåne*

Dokument (2003) *ALF – Att leda i förändring – Region Skåne*

Dokument, (2005) *Chef och Ledare vid Universitetssjukhuset i Lund*

MiL, (2005) *Interna dokument*

Bilaga

Intervjuguide

Namn:

Ålder:

Befattning:

Coach:

1. Vad är coaching?
2. Kan du beskriva hur du upplevt relationen till din coach?
3. Beskriv de förväntningar du haft på samarbetet?
4. Vilka förväntningar har ställts på dig?
5. Vill du beskriva ditt och coachens agerande under samtalen?
6. Har samtalen givit resultat för dig?
7. Har du fått erfarenheter?
8. Har du fått insikter?
9. Hur och när har du fått nya erfarenheter och insikter?
10. Kan du ge exempel på hur du kunnat tillämpa nya insikter och erfarenheter
11. Har du kunnat hantera eventuella hinder? Ge exempel.
12. Har du talat med någon annan om dina erfarenheter och insikter under perioden?
13. Har du lärt dig något om dig själv som du inte redan visste?
14. Har dina har dina erfarenheter kommit någon annan till godo?

