



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Magisteruppsats 10 poäng

Våren 2005

# Att bli coachad ger en kick!

– en studie av fenomenet och  
trenden coaching

**Författare:**

Jenny Nilsson

Julian Sykes

**Handledare:**

Carl R Hellberg

Jan E Persson

## Förord

Det du nu håller i din hand är det sista vi lämnar ifrån oss på magisterprogrammet i Service Management. För oss känns det idag överkligt att vi om mindre än två veckor tar ut vår magisterexamen i företagsekonomi, men vi ser med stor spänning fram emot att upptäcka vad framtiden har att erbjuda oss. Vem vet? Kanske vi någon gång i framtiden själva kommer att arbeta som coacher.

Under skrivandets gång har vi träffat många spännande och erfarna coacher och vi tackar dem särskilt för de mycket inspirerande samtalen och de varma mottagandena.

Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till våra handledare Carl R Hellberg och Jan E Persson, som tillsammans har kompletterat varandra genom sina olika synsätt och de har drivit oss framåt i vårt arbete med uppsatsen. Under ett handledningsmöte gick det upp för oss att Carl har en coachande roll och han har fungerat som ett bollplank genom sitt stödjande och ifrågasättande förhållningssätt.

Uppsatsen hade aldrig varit möjlig utan trevliga lunchpauser och kaffestunder med vänner i klassen, och blöta hundpussar från valpen Smilla.

Helsingborg, maj 2005

Jenny Nilsson och Julian Sykes

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Att bli coachad ger en kick! – en studie av fenomenet och trenden coaching
<b>Title:</b>	Being coached gives you a rush! – a study of the coaching phenomenon and trend
<b>Nivå:</b>	Magisteruppsats i företagsekonomi, juni 2005
<b>Författare:</b>	Jenny Nilsson och Julian Sykes
<b>Institution:</b>	Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg
<b>Handledare:</b>	Carl R Hellberg och Jan E Persson
<b>Problematisering:</b>	Coaching är ett mytomspunnet och svårdefinierat begrepp som missuppfattas och misstolkas av många. Som fenomen är coaching mångfacetterat och coachingprocessen består av ett antal olika faser som gör att förståelsen för helheten försvåras ytterligare. Coaching är idag något av en trend inom ledarskapsutveckling vilket ur olika aspekter kan vara problematiskt. Vi vill därför undersöka varför det är så populärt och hur fenomenet kommer att utvecklas i framtiden.
<b>Syfte:</b>	Vårt syfte är att beskriva och analysera fenomenet och trenden coaching.
<b>Metod:</b>	Vi vill att denna uppsats ska bidra till att skapa en större förståelse av coaching och därför vill vi belysa olika aspekter kring fenomenet. Vi har gjort intervjuer med coacher och har försökt att få intervjupersoner med varierande teoretiska bakgrunder. Vi har även gjort en litteraturstudie utifrån den begränsade forskning som har gjorts om coaching. Vår analys har vi valt att framställa med hjälp av myter kring coaching.
<b>Resultat:</b>	Det främsta skälet till varför coaching är ett så svårdefinierat begrepp är på grund av att teoretikerna inte är överens om hur det ska definieras och då coachernas arbetssätt skiljer sig åt i praktiken förs denna förvirring över till kunden. Det är den individ som coachas som är huvudansvarig för sin coachingprocess och för att denna ska bli så lyckad som möjligt bör stor vikt läggas vid att kartlägga individens behov och förutsättningar vid val av coach och coachingmetod. Att coaching är populärt idag beror främst på att det som fenomen överensstämmer med samhällets fokus på individen och dess behov. Vi tror att coaching kommer att förbli i framtiden, men att hysterin kring fenomenet kommer att lägga sig på sikt.
<b>Nyckelord:</b>	coaching, coachingprocess, individfokus, lärande, ledarutvecklingsmetod och trend

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 VAL AV ÄMNE	6
1.2 BAKGRUND OM COACHING	6
1.3 PROBLEMDISKUSSION OCH PROBLEMFÖRMULERINGAR	8
1.4 SYFTE	8
1.5 UPPSATSSENS UPPLÄGG	9
<b>2 METOD</b>	<b>10</b>
2.1 VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
2.2 VAL AV TEORI	10
2.3 GENOMFÖRANDE AV EMPIRISK STUDIE	12
2.4 ANALYS OCH TOLKNING AV INSAMLAT MATERIAL	13
<b>3 ATT DEFINIERA COACHING</b>	<b>14</b>
3.1 HUVUDINRIKTNINGAR INOM COACHING	14
3.1.1 COACHING – ETT SAMLINGSBEGREPP	14
3.1.2 COACHING – EN SPECIFIK METOD	14
3.2 OLIKA TYPER AV COACHING	16
3.3 TEORIER BAKOM COACHENS ROLL	18
3.4 ”INGEN KAN EGENTLIGEN DEFINIERA COACHING”	23
<b>4 BEHOVET AV COACHING</b>	<b>26</b>
4.1 SAMHÄLLSUTVECKLINGEN OCH COACHINGTRENDEN	26
4.2 COACHINGS ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN	28
4.3 LEDARES BEHOV AV COACHING – ”ENSAMT PÅ TOPPEN”	29
4.4 SITUATIONER NÄR COACHING INTE PASSAR	31
4.5 ”DET ÄR SVÅRT ATT FÖRKLARA COACHINGS PLÖTSLIGA POPULARITET”	32
4.6 ”COACHING PASSAR IN I ALLA SITUATIONER”	33
<b>5 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR COACHING</b>	<b>35</b>
5.1 MÄNNISKOSYN VID COACHING	35
5.2 EN LÄRANDE PROCESS	36
5.3 INDIVIDEN SOM HUVUDANSVARIG	37
5.4 DET TYPISKA I COACHENS ROLL	38
5.5 FÖRTROENDE I COACHINGRELATIONEN	40
5.6 ”COACHEN KAN GE DIG SVAR PÅ ALLA DINA FRÅGOR”	43
<b>6 COACHINGPROCESSEN</b>	<b>46</b>
6.1 OLIKA METODER FÖR COACHINGPROCESSEN	46

6.2	DIAGNOS	47
6.3	FÖRVÄNTNINGAR	49
6.4	MÅLFORMULERING	50
6.5	HANDLING	52
6.6	UPPFÖLJNING	53
6.5	”ETT RECEPT KAN FUNGERA I ALLA COACHINGSAMMANHANG”	54
<b>7 EFFEKTER AV COACHINGPROCESSEN</b>		<b>57</b>
7.1	ÖVERGRIPANDE EFFEKTER	57
7.2	COACHANDE LEDARSKAPSSTIL	59
7.3	”COACHING BIDRAR INTE TILL ETT BÄTTRE EKONOMISKT RESULTAT FÖR FÖRETAGET”	62
<b>8 FRAMTIDEN FÖR COACHING</b>		<b>64</b>
8.1	RISKEN MED COACHINGTRENDE	64
8.2	”COACHING KOMMER ATT FÖRSVINNA NÄR TRENDEN AVTAR”	66
<b>9 AVSLUTANDE REFLEKTIONER</b>		<b>67</b>
9.1	VÅRA VIKTIGASTE SLUTSATSER	67
9.2	VÄCKTA INTRESSEOMRÅDEN	70
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>		<b>72</b>
	BÖCKER	72
	ARTIKLAR	72
	MUNTliga KÄLLOR	73
	ELEKTRONISKA KÄLLOR	73
	OREFERERADE KÄLLOR	74
	Bilaga 1: Intervjusituationer	76
	Bilaga 2: Intervjuguide coacher	77
	Figur 1: Coachings eklektiska hållning	19
	Figur 2: Coachingrelationen	41
	Figur 3: Coachingprocessen	56

# 1

## Inledning

---

Detta inledande kapitel syftar till att ge en introduktion och bakgrund till ämnet coaching, samt att väcka ett intresse för vidare läsning. Vår problemdiskussion, som innefattar våra problemformuleringar mynnar ut i uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med vår disposition för att tydliggöra uppsatsens upplägg för läsaren.

---

### 1.1 Val av ämne

Under en kurs i organisation och ledarskap i Lund höstterminen 2004, dök begreppet coaching upp för oss för första gången. Enkelt uttryckt kan coaching beskrivas som en process för att frigöra och utveckla människors potential.<sup>1</sup> Trots att vi under kursen fick prova på den frågeteknik som kännetecknar coachingprocessen, fick vi ingen klar förståelse för vad coaching egentligen innebar och i vilket syfte det kunde användas. Ämnet dök inte upp igen förrän under vårterminen 2005 då vi läste kursen ”Management – metoder för ledning och styrning av serviceföretag”. Frågan om vad coaching egentligen var fanns kvar i bakhuvudet och vårt intresse väcktes för att undersöka fenomenet närmre i vår magisteruppsats. Vår första tanke var att ingående studera vilka följder och effekter coaching kan ge, men vi upptäckte att i likhet med många andra hade vi inte en klar uppfattning om vad coaching egentligen var. Vi upplevde att coaching var ett mytomspunnet och svårdefinierat begrepp som ofta förväxlades med andra ledarutvecklingsmetoder. Vi kunde inte sätta fingret på om myterna var sanna eller inte och därför kändes coaching som fenomen inom ledarutveckling som ett spännande och aktuellt ämne att skriva om. Att coaching idag har blivit något av ett modeord och en trend i näringslivet uppmuntrade och inspirerade oss ytterligare att sätta oss in i fenomenet. Coaching är dessutom ett intressant ämne för oss, då vi har ett stort intresse av organisation och ledarskap, samt hur människor utvecklas, främst hur ledare i organisationer fungerar och utvecklas i takt med de problem de möter i organisationen och omvärlden. En historisk bakgrund till coaching anser vi krävs för att förstå hur fenomenet har växt fram till vad det är idag.

### 1.2 Bakgrund om coaching

Ordet coach kommer ursprungligen från det ungerska ordet *kocsi* som betyder en vagn från Kocs, en by i Ungern där vagnar tillverkades, kända för att vara välgjorda och hållbara.<sup>2</sup> Begreppet coach har sedan kommit att användas för kuskar och vagnar i samband med häst, järnväg, bil och flyg. En coach är alltså en kusk eller vagn som fraktar människor från en plats till en annan, och har därmed också en symbolisk betydelse; att bära fram människor från en nuvarande situation till en önskad situation.<sup>3</sup> Under 1800-talet användes sedan begreppet coach av engelska studenter för duktiga lärare, ”tutors of excellence”. Studenterna upplevde att de fraktades i lärarens vagn genom sin akademiska utbildning.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Gjerde, S. *Coaching: vad, varför, hur*. (Studentlitteratur: Lund, 2004), 9.

<sup>2</sup> Webster's 1994 i Berg, M E. *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. (Studentlitteratur: Lund, 2004), 64.

<sup>3</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 64.

<sup>4</sup> Wilson, C. Coaching and coach training in the workplace. In: *Industrial and Commercial Training*. (2004), 96-98.

Coaching är ett förhållandevis nytt ämnesområde och det finns idag inte mycket forskning inom ämnet.<sup>5</sup> Inom näringslivet började coaching användas på 1960-talet, då det rådde ett stabilt och förutsägbart ekonomiskt klimat. Coaching användes då terapeutiskt för att bearbeta anställdas personliga problem.<sup>6</sup> Under mitten av 1970-talet tog några idrottscoacher med sig sina erfarenheter och använde dem utanför idrottsarenan. Timothy Gallwey är en av de mest kända, och trots att han inte använde uttrycket coaching räknas Gallwey av många som coachingens fader. Inom idrotten hade coachen till uppgift att ”frakta” idrottsutövare från en lägre till en högre prestationsnivå.<sup>7</sup> Idrottsmän och skådespelare har under en lång tid varit medvetna om värdet av coaching för att förbättra prestationer.<sup>8</sup>

På 1970- och 1980-talet började sedan externa coacher tas in i företagen för att arbeta med svåra problem. Då användes coaching som en sista utväg för en anställd innan de avskedades.<sup>9</sup> I mitten på 1990-talet fick coaching sedan sitt riktiga genomslag i Skandinavien, och begreppet coaching fick då täcka in en hel mängd olika begrepp såsom mentorskap, vägledning och handledning.<sup>10</sup>

I början av 1990-talet startades en coachingskola i USA, The Coaches Training Institute (CTI) av Henry Kimsey-House och Laura Whitworth. Kimsey-House hade en bakgrund i psykologi och personlig utveckling medan Whitworth hade erfarenhet från ledarskapsutveckling och vuxenutbildning. Utifrån praktiska coachingerfarenheter samlade de ihop och vidareutvecklade redskap och metodik för en coachingmetod som de kallade Co-Active Coaching.<sup>11</sup>

1996 inrättades även International Coach Federation (ICF). Då coach idag inte är en skyddad titel, startades denna ideella organisation, för att skapa etiska standarder och en hög yrkesmässig nivå bland professionella coacher. ICF arbetar med att bygga upp, stödja och upprätthålla en bra nivå inom coachingyrket runt om i världen, och organisationen utvärderar och godkänner coachingskolornas utbildning i förhållande till ICF-standarder. 2003 fanns det 13 coachingskolor som erbjöd ICF-godkänd coachingcertifiering.<sup>12</sup>

Idag associerar många coaching till idrottsvärlden, men begreppet förknippas även med coachen som bollplank och samtalspartner för ledare.<sup>13</sup> Ordet coacha kan översättas till handleda, utbilda, ge antydningar eller förse med fakta. Den som coachas söker kunskap i sig själv med stöd och stimulans från coachen.<sup>14</sup> Coaching sker idag oftast genom att en oberoende extern coach tas in i organisationen, för att hjälpa till med att hitta lösningar och ge stöd till genomförandet av dem, något som individer inne i företaget kan ha svårigheter med.<sup>15</sup> Antalet konsulter som idag erbjuder coaching blir allt fler och fler.<sup>16</sup>

---

<sup>5</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 10.

<sup>6</sup> Hargrove, R. *Masterful coaching*. (Jossey-Bass/Pfeiffer: San Francisco, USA, 2000), 33.

<sup>7</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 15-16.

<sup>8</sup> King, P & Eaton, J. Coaching for results. In: *Industrial and Commercial Training*. (1999), 145.

<sup>9</sup> Hargrove, *Masterful coaching*, 33.

<sup>10</sup> Stelter, R. *Coaching - lärande och utveckling*. (Liber Ekonomi: Malmö, 2003), 22.

<sup>11</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 16.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 9.

<sup>14</sup> Whitmore, J. *Nya coaching för bättre resultat*. (Brain Books: Jönköping, 2003), 15.

<sup>15</sup> Ibid., 11.

<sup>16</sup> Stelter, *Coaching - lärande och utveckling*, 22.

### 1.3 Problemdiskussion och problemformuleringar

Det har forskats relativt lite kring coaching och det finns ingen klar och entydig definition som teoretiker och coacher är överens om.<sup>17</sup> Vi har upplevt att begreppet är mytomspunnet och svårdefinierat. Det är ett begrepp som missuppfattas och misstolkas och därmed skapas en förvirring kring vad coaching egentligen är. En problematik finns även i uppfattningen av coachens roll, då den ofta förväxlas med andra hjälparroller inom ledarutveckling, såsom mentor, rådgivare, tränare och konsult. Vi är intresserade av att gå till botten med vad orsaken är till att coaching är ett så svårdefinierat begrepp, samt hur det påverkar kunders förståelse för coaching.

Coaching har idag blivit något av en trend inom ledarutveckling och är ett populärt begrepp i olika utvecklingsområden.<sup>18</sup> För organisationer och individer i näringslivet är coaching något av ett modeord just nu. Begreppet coaching är nytt,<sup>19</sup> men den stödjande roll som coachen utgör har funnits sedan lång tid tillbaka.<sup>20</sup> Coaching är något som mer och mer väljs framför andra liknande ledarutvecklingsmetoder, men frågan är varför? Vi vill undersöka om det är organisationers yttre eller inre faktorer som har skapat ett behov av coaching, samt varför och i vilka situationer organisationer väljer att köpa in coachingtjänster.

Vi upplever att trender inte alltid bara har positiva effekter. Den coachingtrend som finns idag tror vi kan vara problematisk då coachingtjänster kan köpas in utan att företag och chefer har tillräcklig förståelse och insikt i vad coachingprocessen innebär. Vi undrar om det finns situationer där coaching helt enkelt inte passar som utvecklingsmetod. Populariseringen tror vi även kan medföra att oseriösa aktörer dyker upp på marknaden och utnyttjar fenomenets popularitet samt yrkesrollen coach, och därför har vi en nyfikenhet på vilka effekter dagens coachingtrend har för fenomenet i framtiden.

Coaching är också svårt att få en helhetsuppfattning av upplever vi, detta då coachingprocessen består av många delmoment och är komplex i sin uppbyggnad. För att kunna förstå coaching som fenomen anser vi att det är centralt att undersöka vad som är en förutsättning för en fungerande coachingprocess och vad som är viktigast i denna för att skapa framgång och resultat. En faktor som vi vill undersöka närmre är relationen mellan coachen och individen i coachingprocessen då vi upplever den som unik, i förhållande till andra ledarutvecklingsmetoder. För att förstå hela meningen med coaching och varför det väljs är det också nödvändigt att undersöka effekterna och resultatet av en coachingprocess. Då coaching blandas ihop med andra hjälparroller undrar vi om coachingens effekter egentligen skiljer sig gentemot andra ledarutvecklingsmetoder. Vi har valt att lägga störst fokus på individuell coaching, snarare än gruppcoaching som ledarutvecklingsmetod, då det främst är den typ av coachingprocess som chefer genomgår idag.

Vår förhoppning med denna uppsats är att den ska öka förståelsen för coaching som fenomen och som trend. Den riktar sig till akademiker och andra som har ett intresse av coaching eller ledarutveckling, och till företag och ledare som är intresserade av att använda coaching i framtiden.

### 1.4 Syfte

Vårt syfte är att beskriva och analysera fenomenet och trenden coaching.

---

<sup>17</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 23.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 9.

<sup>19</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 9-10.

<sup>20</sup> jfr Wilson, "Coaching and coach training in the workplace", 96-98.



## 1.5 Uppsatsens upplägg

Vi vill avsluta detta kapitel med att förtydliga uppsatsens upplägg för att klargöra den röda tråden för läsaren och för att skapa en helhetsbild av uppsatsen. Vårt mål är att göra läsningen så intressant som möjligt för våra läsare.

Det inledande kapitlet var en introduktion till coaching och behandlade vårt intresse av ämnet samt bakgrunden till coachingens framväxt. Vidare följde problemdiskussionen och de problemformuleringar som ligger till grund för vårt syfte och för hela uppsatsen.

I följande kapitel redogör vi för den metod som har använts för att besvara vårt syfte. Vi motiverar och förklarar våra vägval vad gäller teori och empiri. Här förklarar vi även hur vi har behandlat dessa i analysen.

Kapitel tre till sju behandlar olika specifika områden av fenomenet coaching. Vi har valt, vad vi uppfattar som, en logisk och genomtänkt ordning för att ge läsaren en helhetsförståelse av coaching. Dessa kapitel innefattar teoretikers och intervjupersoners åsikter samt våra reflektioner. Detta val av upplägg medför en tydligare koppling mellan de olika aspekterna kring coaching och underlättar läsarens förståelse. Vi hoppas även att detta upplägg ska bidra till spännande läsning. Varje kapitel avslutas med en myt om coaching, som ligger till grund för vår analys kring det kapitlet. Myterna grundar sig på tankar från teoretiker, intervjupersoner och oss själva.

I kapitel tre vill vi ge läsaren en större förståelse för vad coaching egentligen är. De olika teoretiska inriktningarna inom coaching, de olika definitionerna samt vilka teorier som ligger till grund för coaching beskrivs och diskuteras. Detta ger en grundläggande förståelse för vad coaching är innan vidare läsning.

I kapitel fyra får läsaren en inblick i varför coaching väljs som utvecklingsmetod idag. Det diskuteras kring trenden coaching och i vilka situationer coaching passar respektive inte passar som ledarutvecklingsmetod. Kapitlet avslutas med två myter på grund av att vi uppfattar att detta kapitel innehåller två olika fokusområden som kräver varsin myt.

I kapitel fem får läsaren ta del av viktiga förutsättningar som krävs för att inleda en coachingprocess. Vi diskuterar människosyn vid coaching samt betydelsen av lärande i coachingprocessen.

I kapitel sex redogör vi för faserna i coachingprocessen, samt de viktigaste faktorerna för att skapa en lyckad process. För att ge läsaren en helhetsförståelse krävs insikt i coachingprocessen.

I kapitel sju behandlar vi vilka effekter en coachingprocess kan leda till och vi har valt att fokusera på en coachande ledarskapsstil. Detta avsnitt är intressant för läsaren då kunskap om vilka resultat och effekter coaching kan ge är viktigt att veta vid ett eventuellt val av en coachingprocess.

I kapitel åtta får läsaren slutligen ta del av en diskussion kring framtiden för coaching och vilka problem trenden kring fenomenet kan medföra.

I det avslutande kapitlet väver vi ihop uppsatsen då den utmynnar i våra främsta slutsatser. I detta kapitel diskuteras även problemformuleringar som vi inte har belyst samt väckta intresseområden för vidare forskning.

## 2

### Metod

---

I detta kapitel redogörs för vårt val av metod, som är grundat i uppsatsens syfte. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt vid val av teorier, vid genomförandet av den empiriska studien, samt i analysen och tolkningen av insamlad material. Med detta kapitel vill vi skapa en förståelse för hur vi har genomfört arbetet med uppsatsen.

---

#### 2.1 Val av tillvägagångssätt

Vårt val av metod grundar sig i vårt syfte och de problemformuleringar vi är intresserade av. Dessa är av beskrivande och förklarande karaktär, för att vi ska kunna sätta oss in i fenomenet och trenden coaching. Vi är intresserade av att fånga olika aspekter och uppfattningar kring coaching och har därför valt en metod som både grundar sig i en teoretisk studie av olika författare och teoretiker, samt en empirisk studie i form av intervjuer med ett antal konsulter som arbetar med coaching. Att undersöka uppfattningar och åsikter från både teoretiker och coacher i praktiken, bidrar till en djupare och mer ingående förståelse av fenomenet och trenden. Uppsatsprocessen inleddes med att undersöka coachingteorier och därefter ville vi bredda vår förståelse genom intervjuer med coacher.<sup>21</sup> Det insamlade teoretiska och empiriska materialet ligger som grund för våra reflektioner och slutsatser.

#### 2.2 Val av teori

Då vi hade utformat våra problemformuleringar började vi ta reda på vad det hade skrivits och forskats tidigare kring inom coaching. För att bygga upp en teoretisk bakgrund och helhet kring fenomenet coaching ansåg vi att litteraturstudier var en bra grund för uppsatsen. Vi upptäckte dock tidigt att det fanns ett begränsat utbud av akademisk litteratur och forskning inom ämnet coaching och detta har resulterat i att vi även har använt oss av artiklar och böcker skrivna av konsulter som arbetar med coaching. Vi har försökt välja källor med försiktighet och har, exempelvis vid val av tidskrifter, begränsat oss till akademiska tidskrifter framför mer populärvetenskapliga.

Den mesta coachinglitteraturen rör relativt likartade redskap och färdigheter. Det som skiljer dem från varandra är vilken bredd de anser att coaching har. Det finns två teoretiska huvudinriktningar inom coaching. Den ena inriktningen ser coaching som en rubrik för olika angreppssätt att frigöra människors potential och utgörs av bland annat Robert Hargrove, Dennis Kinlaw och Edgar Schein. Den andra inriktningen hävdar att coaching är en del i en samling med angreppssätt, en bestämd metodik, och utgörs av bland annat Myles Downey, James Flaherty, John Whitmore och Laura Whitworth.<sup>22</sup>

Vår huvudsakliga teoretiska referensram grundar sig på författare som har som mål att skapa en översikt över coaching, där de båda teoretiska inriktningarna redovisas. Dessa är Morten Emil Berg, universitetsprofessor i Norge samt Susanne Gjerde, civilekonom, konsult och certifierad coach från The Coaches Training Institute (CTI). Vidare bygger vår teoretiska referensram främst

---

<sup>21</sup> jfr Jacobsen, D. *Vad, hur och varför?, om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, (Studentlitteratur: Lund, 2002), 65.

<sup>22</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 18-19.

på författarna och konsulterna Whitmore och Hargrove, som representerar de olika teoretiska inriktningarna. Dessa teoretiker har gett oss en bred och mångfacetterad bild av fenomenet coaching, men majoriteten av teoretikerna inom fältet är förankrade i den skola som ser coaching som en bestämd metodik. Detta innebär även att vi har övervägande teori från denna skola.

Vi kompletterar dessa teorier med artiklar som ger en fördjupad och tillspetsad bild av coaching. De artiklar vi har använt är skrivna av teoretiker och coacher och det ser vi som relevant för syftet, då vi vill undersöka olika aspekter och skapa en helhetsbild av fenomenet grundad i både forskning och verklighet. Vår strävan att få stor variation och olika vinklar i våra källor, har gjort att vi även har använt oss av information från övergripande coachingorganisationer, främst från International Coaching Federation (ICF), som är den största ideella organisationen som stödjer utvecklingen av coachingprofessionen, samt utbildar och certifierar coacher över hela världen.<sup>23</sup>

Vårt ämne har en tvärvetenskaplig karaktär eftersom coaching som fenomen har sina rötter i olika skolor. Detta har speglats i vårt val av litteratur och vi använder främst litteratur inom företagsekonomi och beteendevetenskap.

Våra främsta verktyg för att söka litteratur var databasen för Lunds Universitetsbibliotek, LOVISA, för att finna lämpliga böcker, och de elektroniska databaserna ELIN, Emerald Insight och Science Direct, för att finna artiklar i diverse tidskrifter. De sökord vi har använt oss av vid artikelsökning är; coaching, management development, leadership, performance management, management consultants, coach, results och effects.

Vi ser en viss problematik i att många av våra källor är konsulter som arbetar med coaching. Detta kan medföra en försköning av effekterna och syftet med coaching, vilket vi har i åtanke vid insamling och bearbetning av teori. I våra val av teorier har vi försökt, i den mån det går, att arbeta utifrån primärkällor. Det har inte alltid varit möjligt att få tillgång till dessa, varför sekundärkällor har använts.

Genomgående i uppsatsen använder vi en del begrepp och beskrivningar på olika aktörer som är relevanta i diskussionen kring en coachingprocess. Coachen är den som har anlitas för att hålla i en coachingprocess. En konsult är däremot någon som anlitas externt för att ge råd utifrån expertis i efterfrågat område. Vi har vidare valt att i uppsatsen kalla den som coachas i en coachingprocess för antingen individen, ledaren eller chefen. Detta är viktigt att vara medveten om vid läsning av uppsatsen.

Vi utgår även ifrån att våra läsare har samma grundläggande förförståelse av företagsekonomiska begrepp som oss och har därför valt att inte förklara och definiera dem i uppsatsen. Istället för den svenska översättningen coaching har vi valt att använda oss av det engelska begreppet coaching, då vi har upptäckt att det främst är detta begrepp som används av coacher och teoretiker idag.

Då coaching är ett nytt fenomen inom ledarutveckling har det ännu inte forskats mycket kring det och utbudet av teorier har varit något begränsat. För att bidra till förståelsen av vad coaching är och hur det används har vi även valt att använda oss av intervjuer med coacher.

---

<sup>23</sup> ICF. [www] <http://www.coachfederation.org>, 2005-04-29.

### 2.3 Genomförande av empirisk studie

Då vi vill att vår uppsats ska bidra till en ökad förståelse av coaching som fenomen och trend och vi vill försöka urskilja olika aspekter kring detta, har vi även valt att genomföra kvalitativa intervjuer med konsulter som arbetar med coaching.<sup>24</sup>

I vårt urval av intervjupersoner har målet varit att skapa en bred syn av fenomenet och trenden coaching och vi har därför valt att intervjua coacher från olika konsultföretag. Vi har gjort fem intervjuer med coacher. Detta antal intervjuer grundar sig i tidsramen för uppsatsen, tillgängligheten till intervjupersoner samt den så kallade mättnadsnivån. Vi anser inte att intervjuer med fler coacher hade påverkat resultatet och inte vidare utökad vår förståelse för fenomenet coaching. Vi har valt att endast intervjua väletablerade och erkända konsultföretag, som i sin tur har stora företag som kunder. Detta för att vi anser dessa vara mer trovärdiga källor, med stor erfarenhet av coaching, till skillnad från nya aktörer som har etablerats till följd av coachingtrenden.

Då vi dessutom vill belysa coaching utifrån så många aspekter som möjligt har vi även försökt att komma i kontakt med coacher med olika teoretiska bakgrunder. Våra intervjupersoner är alla konsulter som arbetar med coaching och de har varierade teoretiska bakgrunder. Birgitta Ahlthorp på BAPS är leg. psykolog och psykoterapeut. Hon har mycket lång erfarenhet av ledarutveckling och coaching och har även skrivit en del böcker som bland annat används på vår utbildning. Johan Högberg på Internova är samhällsvetare med inriktning mot ekonomi, marknadsföring och arbetspsykologi. Även han har lång erfarenhet av coaching och har nyligen avslutat en coachutbildning genom ICF. Anita Otterheim Hjalmarsson på Lisberg har en fil kand. i beteendevetenskap, som hon har kompletterat med studier och forskning i USA inom management, kommunikation och företagsekonomi. Hon har dessutom tio års erfarenhet från att ha arbetat som chef med personal- och utvecklingsfrågor. Kikki Wassberg arbetar på Right Management Consultants, har en arbetsterapeutisk utbildning och har varit verksam inom HR-fältet i ett antal år. Ann-Charlotte Janhagen-Svinth, branschkoordinator på Campus Helsingborg, har en studie- och yrkesvägledarutbildning med fokus på vägledningssamtal och rådgivande samtal och har ett antal års erfarenhet av coaching i praktiken.

Ursprungligen ville vi även intervjua kunder till dessa coacher, för att få deras syn på coaching. Detta visade sig dock inte vara möjligt då coachingprocessen av många uppfattas som mycket konfidentiell då den kan beröra känsliga och personliga ämnen för den som coachas. Vi har gjort två intervjuer med kunder, men dessa valdes bort då vi ansåg att vi inte kunde dra någon slutsats ur det begränsade empiriska materialet. Tillgång till coachernas kunder tror vi kunde ha gett uppsatsen ett annat djup vad gäller individens roll i processen och de konkreta effekter som coaching kan ge. Våra intervjuer med coacher kan enbart ge deras syn på kundernas uppfattningar och upplevelserna av coachingprocessen.

De intervjuer vi har genomfört har möjliggjort för oss att upptäcka likheter och olikheter i hur coaching uppfattas, gett oss en mer nyanserad bild av fenomenet samt varit till hjälp i vårt arbete att skapa större klarhet i ämnet.<sup>25</sup> Det finns en risk vi kan se med att enbart utgå ifrån kvalitativa intervjuer i vår empiriinsamling. Det kan medföra att vi får ett begränsat antal personliga åsikter vilket innebär att vi inte kan generalisera våra slutsatser. Vi ser dock inte att vårt primära syfte är att skapa en allmängiltig bild av coaching utan vårt syfte är att beskriva och analysera fenomenet och trenden coaching, för att på så sätt bidra till en ökad förståelse.

---

<sup>24</sup> jfr Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*, (Studentlitteratur: Lund, 1997), 16.

<sup>25</sup> jfr Svensson, P-G & Starrin, B. *Kvalitativa studier i teori och praktik*, (Studentlitteratur: Lund, 1996), 55; Jacobsen, *Vad, hur och varför?, om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 145.

Vår intervjuguide har legat som grund för att alla intervjupersoner ska få samma frågor och för att vi ska få en struktur och jämförbarhet i svaren.<sup>26</sup> Vi har dock varit öppna och spontana i intervjusituationen vad gäller följdfrågor och låtit nya tankar från intervjupersonens sida komma fram.<sup>27</sup> Vi beskriver intervjusituationerna och våra intervjuer mer ingående i bilaga 1.

## 2.4 Analys och tolkning av insamlat material

Uppsatsarbetet inleddes med att göra en disposition för att skapa en struktur för uppsatsen. Denna har dock modifierats något under vägen när det gäller vilka problemområden vi har valt att fokusera på. Teorin ligger som grund i vår analys och ställs där i relation till den information vi har inhämtat i det empiriska materialet. Den insamlade empirin har dessutom bearbetats genom granskning och jämförelse med vad teoretikerna säger om coaching, för att försöka finna gemensamma nämnare och skillnader i dessa olika aspekter. De teman vi har hittat i det empiriska materialet har vi strukturerat främst utifrån vår intervjuguide<sup>28</sup> samt kapitelindelningen. Vi har genomgående vid empiribehandling betonat vikten av att ha med empiri som även tar upp motsättningar. Det är inte bara mönster och sammanhang utan även motsägelser och avvikelser som måste tas upp och bearbetas vad gäller teoretikers och konsulterers uppfattningar om coaching.<sup>29</sup> I analysarbetet är vi medvetna om att det kan vara svårt att komma närmre coaching, än den bild som teoretiker och konsulter vill förmedla, men vi har för avsikt att inta ett kritiskt förhållningssätt till vårt insamlade material. En del av teoretikerna är även konsulter och coacher i botten, och vi uppfattar att de kan vilja öka intresset för coaching genom sina böcker. Även konsulterna kan omedvetet förmedla en överdrivet positiv bild då de vill sälja sina tjänster som coacher.<sup>30</sup>

Våra referensramar påverkar hur vi tolkar vårt empiriska material och i förlängningen våra slutsatser. Det är dock inte möjligt att helt frigöra sig från dessa och vi är därför medvetna om att kritiskt granska vilka följder våra värderingar kan medföra i analys och reflektioner.<sup>31</sup> Vi har båda snart en examen i företagsekonomi från magisterprogrammet Service Management, vilket ger oss en tvärvetenskaplig grundsyn bestående av företagsekonomi och samhällsvetenskap. Utifrån tidigare studier har vi tillsammans även specifika kunskaper i organisation, ledarskap och beteendevetenskap.

Våra egna reflektioner finns i slutet på varje kapitel efter teori och empiri, och dessa reflektioner är byggda utifrån vanliga myter om coaching. Detta upplägg har gjorts för att underlätta förståelsen för våra tolkningar. Vi utgår där ifrån teori och empiri, men även våra referensramar för att skapa en diskussion. I våra avslutande reflektioner i slutet av uppsatsen behandlar vi vad vi anser vara de viktigaste aspekterna från dessa analysavsnitt, diskuterar våra viktigaste slutsatser samt knyter ihop uppsatsen för att skapa en helhetsförståelse av coaching.

---

<sup>26</sup> se bilaga 2, Intervjuguide coacher.

<sup>27</sup> jfr Trost, *Kvalitativa intervjuer*, 24.

<sup>28</sup> se bilaga 2, Intervjuguide coacher.

<sup>29</sup> jfr Alvesson, M & Skoldberg, K. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (Studentlitteratur: Lund, 1994), 264.

<sup>30</sup> jfr Furusten, S. *God managementkonsultation – reglerad expertis eller improviserat artiseri*. (Studentlitteratur: Lund, 2003), 232.

<sup>31</sup> Holme, I M & Solvang, B K. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (Studentlitteratur: Lund, 1997), 32.

## 3

### Att definiera coaching

---

I detta kapitel behandlar vi olika teoretiska inriktningar inom coaching, olika typer av coaching samt teorier bakom coachens roll. Vi diskuterar kring hur dessa aspekter påverkar förståelsen av coaching. Syftet med kapitlet är att ge en större förståelse för vad coaching egentligen är.

---

#### 3.1 Huvudinriktningar inom coaching

Coaching har idag blivit ett populärt begrepp som används i olika sammanhang, men ofta med olika betydelser.<sup>32</sup> Begreppet coaching används flitigt, men liksom för de flesta nya ämnesområden, råder det förvirring och oenighet kring vad coaching egentligen innebär och inte innebär.<sup>33</sup> Downey ger en bild av de många och starkt åtskilda definitionerna:

*[...] när det gäller coaching råder inte särskilt mycket enighet om vad det egentligen är.<sup>34</sup>*

##### 3.1.1 Coaching – ett samlingsbegrepp

Det finns två huvudinriktningar i hur coaching definieras. Den ena inriktningen hävdar att coaching är *allt* en ledare/konsult/coach gör för att frigöra människans potential. Hargrove, Kinlaw och Schein är representanter för denna skola och ser coaching som en rubrik och ett samlingsbegrepp för alla former av vägledning, handledning, konsultation och rådgivning. Kinlaw säger om coaching:

*Jag tror att coaching är allt utövarna och de som lär ut coachingtekniker säger att det är. Lyckligtvis är det så att konsultation, rådgivning, vägledning och konfrontation i regel ingår i flesta ledares och organisationers förståelse av coaching.<sup>35</sup>*

Hargrove anser att det är viktigt att kunna erbjuda en definition av coaching som är bredare och djupare än den traditionella som används i näringslivet idag. Coaching är mer än bara ”en mot en-möten” där coachen ger råd eller feedback, och mer än att bara agera som en förmedlare. Coaching ligger i hjärtat av management, inte vid kanterna och innefattar allt som görs för att producera utomordentligt bra resultat. Coaching är allt som görs för att förbättra det strategiska tänkandet för framtiden, och allt som görs för att ge individen och hela organisationen fördelar.<sup>36</sup>

*[...] Coaching är allt en ledare gör för att frigöra längtan, skapa duglighet och åstadkomma önskade resultat.<sup>37</sup>*

##### 3.1.2 Coaching – en specifik metod

Den andra huvudinriktningen hävdar att coaching är *ett* specifikt sätt att frigöra människans potential. Downey, Flaherty, Whitmore och Whitworth är några av dem som ser coaching som

---

<sup>32</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 9.

<sup>33</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 17; 19.

<sup>34</sup> Myles Downey, 1999 i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 18.

<sup>35</sup> Dennis Kinlaw, 1989 i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 19.

<sup>36</sup> Hargrove, *Masterful coaching*, 8; 31.

<sup>37</sup> Hargrove, 2000 i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 19.

en bestämd metodik med en uppsättning redskap. De beskriver coaching med hjälp av nyckelord som frigörande av prestation, inläring, utveckling, handling, självrealisering och potential.<sup>38</sup>

Inom denna inriktning där coaching ses som en bestämd metodik finns det dock skilda åsikter om vad coaching egentligen är. Dessa sträcker sig från det ”mjuka” som handlar om att hjälpa den som coachas på det personliga planet till ett bättre liv, till det ”hårda” som handlar om att coacha till att uppnå konkreta resultat. I coaching är dock båda aspekterna viktiga, coachen måste ge stöd, men även ställa krav.<sup>39</sup> Gemensamt är att coaching först och främst går ut på att hjälpa människor att uppnå bra resultat i sin verksamhet och samtidigt kunna leva ett bättre liv. Detta görs genom att ställa frågor, ge feedback och utveckla ledaren till att bli självgående. Komplexiteten i de olika beskrivningarna av coaching varierar. Den enklaste metoden menar att coachen ska ge individen feedback, medan den mest komplicerade metoden är att coachen hjälper en annan människa att förverkliga ett bra liv.<sup>40</sup>

Whitworth med flera talar om så kallad ömsesidig coaching där både coachen och den som coachas är aktiva i samarbetet. Avsikten är att möta den coachades behov, både på det professionella och på det privata planet. Individen deltar aktivt genom egna handlingar och lärande för att uppnå en bättre balans i livet och ett mer effektivt sätt att leva. Större vikt läggs alltså vid det ”mjuka” snarare än det ”hårda” i coachingen.<sup>41</sup>

Flaherty anser att coaching är att ge människor en chans att förstå vad de faktiskt gör i förhållande till vad de skulle vilja göra. Om deras nuvarande situation skiljer sig mycket från den önskade, krävs handling. En lyckad coaching visar sig i resultaten. Istället för att coachen argumenterar för något, ska den som coachas i praktiken själv testa. Det är viktigt att ha en klar bild, eller ett klart mål, av vad man vill uppnå, en föreställning om det önskade slutresultatet. Det som skiljer Flahertys definition av coaching är just synen på slutresultatet. Flaherty menar att det viktiga är att utveckla en förmåga att hela tiden kunna uppnå höga mål, en förmåga till självkorrigering samt en förmåga till kontinuerligt lärande och förbättring.<sup>42</sup>

Gallwey<sup>43</sup> menar att coaching är att hjälpa människor att eliminera hinder för att på så sätt uppnå sina mål. Hindren sitter ofta i människors huvuden och effektiv coaching handlar om att styra sina tankar.

Whitmore menar att coaching egentligen inte är ett sätt att undervisa, utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva, att frigöra en individs möjligheter att maximera sina prestationer.<sup>44</sup>

Coaching kan fungera som ett utvecklingsredskap för att ta fram nyckelkompetenserna medvetenhet och ansvar.<sup>45</sup> Berg anser att ”coaching är att hjälpa andra att lyckas”. Det kan beskrivas som en handlingsinriktad metod som genom samtal kan hjälpa människor till personlig utveckling och personligt ledarskap.<sup>46</sup> Coaching är inte en teknik som kan användas och tillämpas snävt i vissa föreskrivna situationer. Det är ett sätt att leda, ett sätt att behandla människor och ett sätt att tänka och förhålla sig.<sup>47</sup>

---

<sup>38</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 18.

<sup>39</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 65-66.

<sup>40</sup> Ibid., 69.

<sup>41</sup> Whitworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 66.

<sup>42</sup> Flaherty, 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 67-68.

<sup>43</sup> Gallwey, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 68.

<sup>44</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 16.

<sup>45</sup> Hansen-Skovmoes, P & Rosenkvist G, 2003 i Stelter, *Coaching. Lärande och utveckling*, 121.

<sup>46</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 12.

<sup>47</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 25.

O'Neill<sup>48</sup> fokuserar på både det ”mjuka” och det ”hårda” i sin definition. Båda behövs för att coachingen ska leda till resultat. Detta sker genom att både ge stöd och ställa krav. Coachen ska hjälpa ledaren att lösa problem och förverkliga organisationens mål.

ICF definierar coaching som en relation mellan coach och individ, där fokus ligger på individens handling för att nå visioner, mål och önsknings. Coaching är en process med grund i frågeteknik och personlig utveckling för att öka individens självinsikt, medvetande och ansvar. Coachen bidrar med stöd, struktur och feedback. Coachingprocessen hjälper individen att definiera och uppnå yrkesmässiga och personliga mål, snabbare och lättare än vad individen skulle uppnå på egen hand.<sup>49</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Majoriteten av de coacher vi har intervjuat är överens om att coaching kan beskrivas på många sätt och att det finns en svårighet i att definiera begreppet, vilket beror på att det faktiskt finns många olika definitioner. De flesta ser ändå coaching som ett förhållningssätt, nästan en förlossningskonst, där det viktigaste är att ställa kloka frågor som får personen som coachas att tänka själv.

*Kloka frågor ungefär som Sokrates.*<sup>50</sup>

*[...] coaching kan vara någonting väldigt stort, väldigt djupt, väldigt viktigt och väldigt vackert.*<sup>51</sup>

Ytterligare definitioner från coacher är att se det som ett sätt att använda resurser till fullo för att nå framgång, att det inte är en kurs man går, utan snarare att det ska finns fokus på individens specifika behov och processen ska anpassas därefter.<sup>52</sup> Coachen ska fungera som ett bollplank och processen ska lyfta fram den kunskap som den som coachas egentligen har inom sig. Genom att ställa rätt frågor kan den som coachas kunskap och egna svar på frågor lockas fram.<sup>53</sup>

Coaching kan också beskrivas som en individuell process och ett verktyg för att ta fram självinsikt hos individen. Coachen ska inte säga vad individen ska göra, inte ge råd, utan snarare genom samtal få personen att själv inse vad den vill göra.<sup>54</sup>

### **3.2 Olika typer av coaching**

Det finns vidare olika typer av coachingmetoder, och dessa används utifrån olika behov,<sup>55</sup> beroende på om det är många som coachas eller om det endast är coaching mellan två personer.<sup>56</sup> Komplexiteten i coachingprocessen, och hur mycket tid som krävs i coachingprocessen, kan också variera.<sup>57</sup>

Utvecklingscoaching är ofta av omfattande karaktär och kan vara exempelvis karriärcoaching eller livscoaching.<sup>58</sup> I livscoaching ligger fokus på vad individen vill få ut av sitt liv, och coachingprocessen ska då byggas utifrån individens styrkor och fokusera på dennes dröm om vad ett bra

---

<sup>48</sup> O'Neill, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 67.

<sup>49</sup> ICF. [www] <http://www.coachfederation.org>, 2005-04-29.

<sup>50</sup> Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>51</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>52</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>53</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>54</sup> Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19.

<sup>55</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 83-84.

<sup>56</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 20.

<sup>57</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 71.

<sup>58</sup> Ibid., 73.



liv innebär, sett utifrån dennes totala livssituation.<sup>59</sup> Individen måste göra ett subjektivt och personligt val av vad som är meningsfullt och arbeta för att finna en balans mellan olika delar av livet.<sup>60</sup> Utvecklingscoaching ur ett organisationsperspektiv kan också handla om att omorganisera hela organisationer till att bli mer flexibla och lärandeorienterade.<sup>61</sup>

Ledarcoaching fokuserar på hur ledaren upplever sina problem, yttre orsaker till dessa samt hur ledaren själv, omedvetet eller medvetet, bidrar till problemen. Ledaren ser sig själv som den viktigaste framgångsfaktorn för förändring inom organisationen och coachens främsta uppgift är att hjälpa ledaren att lösa sina problem, samt att bidra till ökade kunskaper som organisationen i sin tur kan dra nytta av.<sup>62</sup> Resultatcoaching är en typ av ledarcoaching för att få enskilda ledare och team att optimera sin prestationsförmåga. Fokus ligger på resultat samt att skapa skickliga ledare.<sup>63</sup> Ledaren ska hjälpas att förverkliga konkreta mål. Det kan vara att förbättra kundrelationer, reducera sjukfrånvaro, höja arbetsmoralen eller reducera kostnader. Ledaren bedöms efter de resultat han eller hon skapar, vilket underlättar för att bedöma om coachingprocessen har lyckats eller ej.<sup>64</sup> Transformationscoaching är en annan typ av ledarcoaching, som lägger vikt vid själva förändringsprocessen, i motsats till resultatcoaching. Coachingen ska baseras på så objektiva situationsbeskrivningar som möjligt. Fokus läggs även på det beteende som ökar eller minskar sannolikheten för att nå organisationens mål. Att ha tydliga mål är viktigt för en bra transformation från nuvarande situation till önskad situation.<sup>65</sup>

Team- eller gruppcoaching är ett alternativt sätt att bedriva ledarcoaching. Metoden bygger på upplevelsebaserat lärande i små team där deltagarna coachar varandra. Teamet arbetar hela tiden med den enskilde medlemmens möjligheter och svårigheter, och lärprocessen utgår ifrån hur deltagarna uppfattar sin situation. Deltagarna hjälper och coachar varandra genom att omtolka den egna situationen, omformulera de egna målen, testa nya metoder, identifiera motstånd mot förändring samt utnyttja drivkraft och andra positiva krafter inom organisationen.<sup>66</sup>

Yrkesmässig coaching är på många sätt den enklaste formen av coaching, då ledaren vet vad han eller hon måste bli bättre på, exempelvis yrkestekniska kunskaper eller ledarorienterade utmaningar. Coachingprocessen ska passa ledarens ambitionsnivå och resurser, och handla om att ge ledaren kunskap, inte att förändra ledarskapsstilen.<sup>67</sup> Färdighetscoaching bygger istället på att förändra ledarens beteende. Här fokuseras på färdigheter som feedback, delegering, sammanträdesteknik, konfliktbearbetning, prestationer samt att kunna ställa krav på medarbetarna. Coachen hjälper ledaren att göra en utvecklingsplan för de färdigheter som han eller hon önskar förbättra.<sup>68</sup>

Personlig coaching tar sig vidare från att utveckla beteendetekniker hos individen, till att fokusera på hur individen tänker, det vill säga kognitivt ledarskap, kunskap, åsikter och känslor. Man måste arbeta med ledarens självkänsla för att uppnå bättre personlig förmåga. Denna typ av coaching kräver en personlig relation mellan coachen och individen som är präglad av tillit.<sup>69</sup>

---

<sup>59</sup> Whitworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 84-87.

<sup>60</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 88-90.

<sup>61</sup> Ibid., 73.

<sup>62</sup> Ibid., 95.

<sup>63</sup> Hargrove, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 90-93.

<sup>64</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 73.

<sup>65</sup> Crane, 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 93-94.

<sup>66</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 97-100.

<sup>67</sup> Ibid., 71-72.

<sup>68</sup> Ibid., 72-73.

<sup>69</sup> Ibid., 73.

Virtuell coaching innebär att coachingen sker via telefon, telefax eller e-post. Detta sätt sparar både tid och energi. Regelbunden kontakt är möjlig genom denna coaching trots geografiska avstånd och tidsbrist. Dock uppstår kanske inte samma personliga kontakt när coachen och individen inte möts ansikte mot ansikte. Det förtroende som behövs i coachingrelationen kan vara svårare att skapa.<sup>70</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Det varierar mellan intervjupersonerna vilken typ av coaching de ägnar sig mest åt, om det är chefscoaching, medarbetarcoaching eller teamcoaching. Majoriteten arbetar dock främst med individuell coaching och menar att det fortfarande är den största typen av coaching. Dock påpekade en coach att detta är lite olika beroende på vilken konsult eller coach man talar med. Detta då det finns hur många olika typer av coaching som helst.<sup>71</sup> En av de intervjuade coacherna arbetade främst med gruppcoaching och föredrog detta som utvecklingsmetod då hon ansåg att den fungerade bra och var rolig att arbeta med.<sup>72</sup>

### **3.3 Teorier bakom coachens roll**

Historiskt sett finns det många exempel på roller som hjälper människor och/eller organisationer att lyckas. Odysseus valde till exempel ut sin vän Mentor att lära upp och vägleda sin son till att bli en bra kung, och Sokrates ställde kritiska frågor för att hjälpa sina elever till självreflektion. Idag finns det människor som fungerar som coacher även om de inte är medvetna om det själva. Det kan vara tränaren i fotbollslaget, en avdelningschef eller en lärare i skolan; och de arbetar då ofta på ett omedvetet och osystematiskt sätt jämfört med coaching.<sup>73</sup>

Coaching bygger på teoretiska inslag från terapi, filosofi, pedagogik, kommunikationsteori, vägledning, organisationspsykologi, idrottspsykologi och egenutveckling.<sup>74</sup> Detta innebär att coachens roll ofta förväxlas med andra hjälparroller, såsom rådgivarens, vägledarens, konsultens och mentorns. Även om definitionerna glider in i varandra, är det viktigt att inse att coachen endast är en av många hjälparroller.<sup>75</sup> Berg beskriver de olika rollerna:

*En person som vill lära sig att cykla kan vända sig till en terapeut, konsult, mentor eller coach. Det terapeuten gör är att uppmuntra personen att tala om sin rädsla för att lära sig att cykla. Konsulten förklarar hur man gör när man cyklar. Mentorn å sin sida hoppar upp på cykeln och visar hur man gör när man cyklar. Coachen uppmuntrar personen att själv hoppa upp på cykeln och springer sedan bredvid tills personen har lärt sig att cykla själv.<sup>76</sup>*

Att coaching använder element från olika traditioner och teoretiska referensramar, utifrån vad som anses vara mest lämpligt, kan också benämnas som att coaching intar en eklektisk hållning.<sup>77</sup> Trots att det finns en viss överlappning mellan coaching och dessa andra teoretiska ämnesområden, utgör coaching totalt sett ett eget ämnesområde.<sup>78</sup> Många som arbetar som coacher i näringslivet idag är psykologer, konsulter och "självhjälpsgurus". Det finns även coacher som har sin bakgrund i filosofi, terapi och vägledning.<sup>79</sup> Detta påverkar de färdigheter och metoder som

---

<sup>70</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 74.

<sup>71</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>72</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>73</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 9-11.

<sup>74</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 9; 17-18.

<sup>75</sup> jfr Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 9-11; Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 9.

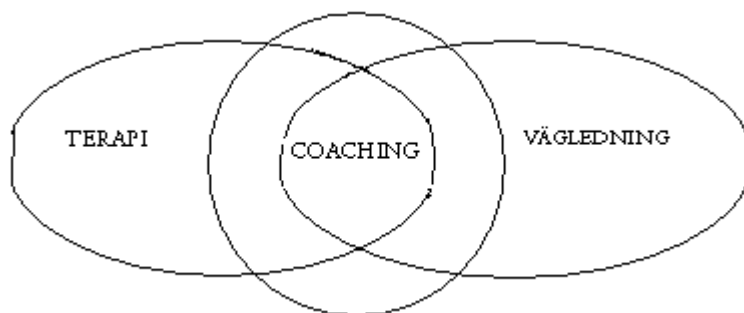
<sup>76</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 9.

<sup>77</sup> Coolican, 1999 i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 41.

<sup>78</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 19.

<sup>79</sup> Ibid., 17.

används av coacherna och innebär att coaching upplevs som en hybrid mellan olika teoretiska skolor.<sup>80</sup> Gjerdes modell nedan förtydligar coachings eklektiska hållning:



Figur 1: "Coachings eklektiska hållning", Gjerde, *Coaching – vad, varför, hur*, 51.

Från psykologin anammar coachingen tankar som att människans sinne är aktivt och söker mening (gestaltterapi), att klienten själv är ansvarig för att förbättra sitt eget liv (humanistisk terapi) och att samarbete, problemlösning och förändring är beroende av människans tanke sätt (kognitiv terapi). Coaching består med andra ord inte av nya redskap, utan effektiv kommunikation, självrannsakan, sökande efter mening, ansvar och inläring har funnits sedan tidigare. Coaching har dock en ny struktur när det gäller hur dessa idéer är sammansatta och vilka ramar som finns.<sup>81</sup> Vad gäller terapi finns det många skillnader jämfört med coaching, men också flera likheter. Det finns författare som ger försiktiga antydningar om det rika arv terapi har gett coaching.<sup>82</sup> En överlappning mellan terapi och coaching är likheten i frågetekniken.<sup>83</sup> Coaching och kognitiv terapi har exempelvis gemensamt att individen är ansvarig för sina handlingar, attityder och känslor och att relationen bygger på ett aktivt och ömsesidigt arbete. Skillnaden är att i kognitiv terapi är det människor med depression, ångest etc. som är fokuspersonen, medan i coaching är det människor utan allvarliga psykiska problem, som coachas.<sup>84</sup> Det finns coacher som inte har någon terapiutbildning vilket innebär att de kan utgå från att människor är friska och därmed förbiser om psykiska problem dyker upp, såsom depression, ångestfall och självdestruktivt handlande.<sup>85</sup>

Från filosofin kommer tankarna om att varje människa formar sitt eget öde, en viktig grundsten i coaching.<sup>86</sup> Från humanistisk psykologi kommer idéer som: fokus på individen och personliga val, betoning på självmedvetna upplevelser, helheten i den mänskliga naturen och en optimistisk människosyn. I coaching har dock coachen en mer aktiv roll med mer inriktning på handling och inläring.<sup>87</sup>

Även om coaching har lånat sitt namn från idrotten och det finns flera likheter mellan en idrottscoach och coacher i näringslivet, har de olika angreppssätt. Inom idrottspsykologin arbetar man

<sup>80</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 9; 17-18.

<sup>81</sup> Ibid., 17-18.

<sup>82</sup> Whitmore i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 28.

<sup>83</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 40-41.

<sup>84</sup> Ibid., 29-31.

<sup>85</sup> Hart, Blattner & Lepsic, 2001 i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 40.

<sup>86</sup> Kierkegaard i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 27.

<sup>87</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 34.

utifrån en mall, medan en coach i näringslivet inte har någon mall och därför varken ger råd eller berättar hur en individ ska utföra sitt arbete.<sup>88</sup>

Att coachingen intar en eklektisk hållning för med sig ”det bästa” från olika traditioner och tycks också vara huvudorsaken till att det finns många likheter mellan coaching och vissa vägledningsmodeller. Vägledning ligger mellan terapi och undervisning, och former av vägledning är konsultation, handledning och rådgivning.<sup>89</sup> Konsultation är något som sker frivilligt, där ansvaret att fatta beslut och utföra handlingar ligger hos individen. Denne söker endast yrkesmässiga utmaningar, inte personliga. I handledning leds en individ med utgångspunkt i handledarens speciella fackkunskap och kompetens. Det är en tydlig skillnad jämfört med coachens roll.<sup>90</sup> Rådgivaren hjälper den hjälpsökande att själv lösa personliga problem. Det finns tre roller för rådgivaren; behandlarrollen, förebyggande rollen och undervisande/uppbyggande rollen. Den enda likheten med coaching är i den uppbyggande rollen som handlar om att få individen att upptäcka och utnyttja sin potential.<sup>91</sup> Coaching är inte heller rådgivning då rådgivning snarare fokuserar på problem i ledarens förflutna, medan coaching fokuserar på nuläge och framtid.<sup>92</sup> Att begära att få råd kan bero på en önskan hos individen att få värdet av egna tankar bekräftat, men inom coaching försöker man låta bli att komma med råd.<sup>93</sup>

Coaching förväxlas också med mentorskap eftersom en bra mentor använder sig av många av de färdigheter som en coach också använder sig av, samt att både mentorn och coachen väljs frivilligt av individen. Det finns dock två viktiga skillnader. Den ena är att mentorn delar med sig av erfarenhet och kunskap och fungerar som rådgivare, lär ut, förmedlar kunskap och visdom, medan coachen inte ger råd utan använder sin processkunskap till att snarare underlätta lärande. Den andra är att syftet med mentorskap främst är karriärmål, det vill säga att mentorn ofta följer en medarbetare i dennes karriärutveckling. En coach är lika mycket inriktad på den personliga utvecklingen, som den yrkesmässiga.<sup>94</sup>

Coachens roll skiljer sig också från konsultens, då coachens främsta uppgift är att försäkra sig om att den som coachas hela tiden fokuserar på målen, för att ha något att styra efter. Konsulten agerar expert och har specialkompetens, erfarenhet och förväntas komma med bra lösningar, samt bestämma vad det ska fokuseras på. Då konsulten tar över styrningen av processen, kan den få ett helt annat slut än vad individen avsåg från början.<sup>95</sup> Det kan också beskrivas som att konsulter ger professionella råd, identifierar och hjälper till att lösa problem. Coacher däremot arbetar med sina kunder för att identifiera mål genom att ställa frågor och att ge feedback så att kunderna själva kommer fram till sina egna lösningar. Individen är huvudansvarig för coachingprocessen, coacher frågar och tar fram, medan konsulter berättar och löser.<sup>96</sup>

Om coachen upplever att individen arbetar med områden som coachen har erfarenhet från, skulle det vara att ta ifrån individen hjälp att aldrig lägga in ett tips eller råd. Coachen ska dock alltid tillfråga individen om tillåtelse att ge ett råd.<sup>97</sup> Om coachen tar på sig rollen som fackexpert

---

<sup>88</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 38-39.

<sup>89</sup> Ibid., 41-43.

<sup>90</sup> Caplan, 1970 i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 44-46.

<sup>91</sup> Handal & Lauvås, 1999 och 2000; Caplan, 1970; Johannesson m.fl., 1995 i Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 46-47.

<sup>92</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 77-78.

<sup>93</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 60.

<sup>94</sup> jfr Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 77-78; Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 52; Edwards, L. Coaching-the latest buzzword or a truly effective management tool. In: *Industrial and Commercial Training*, (2003), 299.

<sup>95</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 127-128.

<sup>96</sup> Bennett, J & Martin, D J. The next professional wave: consultant/coach. In: *Consulting to Management*, (2001), 7.

<sup>97</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 83.

är det nog snarare mentorskap och/eller vägledning denne sysslar med.<sup>98</sup> Överlappningen mellan terapi, vägledning och coaching som finns beror först och främst på den gemensamma uppsättning redskap som används inom alla tre ämnesområdena.<sup>99</sup> samt den positiva synen på människans potential.<sup>100</sup> Till följd av denna likhet kan man oavsiktligt uppnå ungefär samma effekter genom att arbeta med både vägledning, terapi och coaching.<sup>101</sup>

Teoretiker skiljer sig även i hur de ser på coachens kompetens, om coachen främst ska fokusera på processen eller fungera som en fackexpert som har något att förmedla.<sup>102</sup> Whitmore anser att coachen kan besitta teknisk expertis, kunskaper, trovärdighet och auktoritet, men är dock skeptisk till användningen av dessa och tror att om coachen verkligen uppträder som en neutral höjare av medvetandenivån, behövs inte erfarenhet och kunskap inom det område han eller hon coachar. Däremot om coachen inte fullt ut tror på coachingens grundtanke om individens eget ansvar kommer coachen tro att det behövs expertkunskaper inom den coachades område, detta för att kunna coacha. Arbetar coachen på detta vis innebär det att den coachades ansvar i processen minskar varje gång som expertkunskap ges inom den coachades yrkesområde.<sup>103</sup> Vad som är viktigt för coachen är inte att ha fackkunskap, utan processkompetens, det vill säga ha kännedom om coaching och dess redskap, metodik och övningar.<sup>104</sup>

Hargrove med flera anser istället att coachen ska ses som överordnad och erfaren, med kunskap som ska förmedlas till den som coachas, det vill säga en underordnad och oerfaren individ. Han upplever att en svårighet kan uppstå när coachen coachar individer som är bättre än coachen på konkreta yrkesområden. Det kan innebära att coachen inte kan ge alternativa förslag och råd på vad som kan göras i en viss situation.<sup>105</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Våra intervjupersoner tycker att det är svårt att skilja på coaching, mentorskap och rådgivning. De har dock olika åsikter om vad som är den viktigaste skillnaden mellan coachens roll och andra hjälparoller.

En coach gör följande försök att belysa skillnaderna:

*Men om jag ska försöka så kan man väl säga att mentor är för mig en som har lång erfarenhet, visdom och kan mitt område och visbeten i livet gör att det också är en person som kan se lite utanför området, vara lite vis, vägledare och så när det gäller livsval och allt som går i vartannat. Alltså rådgivare, för mig är det något som går i och ut ur vartannat.<sup>106</sup>*

Vidare finns det kopplingar mellan terapi och coaching som ödmjukhet och att inte dra förhastade slutsatser. Hos psykologer finns det fortfarande lite av en inställning att sjukförklara människor, men coaching är mer att göra det friska bättre.<sup>107</sup>

Den främsta skillnaden mellan coachens och mentorns roll är att coachen pratar mer om människan och balansen, medan mentorn ger mer handgripliga råd för chefens dagliga situation.

---

<sup>98</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 38-39.

<sup>99</sup> Ibid., 51.

<sup>100</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 65.

<sup>101</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 51-53.

<sup>102</sup> Ibid., 20.

<sup>103</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 48.

<sup>104</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 45.

<sup>105</sup> Ibid., 20-22.

<sup>106</sup> Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>107</sup> Ibid.

Coachen hjälper den som mottar coachingen att träna och förbättra sina svagheter och att lära sig genom coachens erfarenhet menar en intervjuperson.<sup>108</sup>

En annan åsikt om den största skillnaden mellan coaching och andra liknande fenomen är att individen själv blir huvudansvarig i processen och själv kommer fram till vad den vill och vad den bör göra och hur man bör agera för att nå sitt mål. Exempelvis i rådgivning förväntar sig fokuspersonen råd och rekommendationer och tar inte ett eget ansvar på samma sätt som i coaching. En annan skillnad är att coaching snarare lönar sig på lång sikt än på kort sikt.<sup>109</sup>

En duktig psykolog, handledare eller coach, i ett utvecklingsammanhang, kan arbeta på ett ganska likt sätt menar en coach, och utvecklar att det inte spelar någon roll om du kallar det för coaching, handling eller mentorskap. Men i renodlad coaching ska en coach vara den som fungerar som något av en hejklacksledare som är stödjande, ställer frågor och skapar handling. Coachen ska egentligen inte föra över sina egna åsikter, de kan ge tips ibland, men helst inte:

*När coaching inte fungerar och du behöver gå in och handleda då har du ändå haft coaching som ett första steg och det tycker jag är viktigt.*<sup>110</sup>

Det råder även olika åsikter i coachernas uppfattningar om coachens erfarenhet bör användas i coachingprocessen eller inte, och i så fall hur. En intervjuperson menar att som coach ligger cheferfarenhet till grund i processen. Användningen av egna erfarenheter beror på mångårig cheferfarenhet:

*Coaching är mycket en erfarenhetsgrej.*<sup>111</sup>

Det kan vara en stor merit att ha livserfarenhet som coach, men det räcker inte med bara det. Det är inte säkert att man blir expert på att hjälpa andra om man har genomlevt något själv säger en annan intervjuperson:

*Och coaching, där är en svår grej, för på papperet har jag lärt mig att coachen inte ska behöva, man ska inte som coach behöva vara specialist på området som adepten behärskar. Och det kan jag hålla med om i vissa avseenden, men jag kan inte tänka mig att en coach, om vi tar idrottsvärlden och höjdhopp och sånt, att coachen inte ska kunna vad höjdhopp är för något. Han behöver ju inte veta vad höjdhoppet går ut på för det kan ju personen ifråga, utan han kan hjälpa till med det mentala tillståndet och locka fram resurser.*<sup>112</sup>

Det finns olika typer av erfarenhet och en intervjuperson ställer sig något kritisk till livserfarenhet i coachingsammanhang:

*Det kan ju vara en stor merit att ha livserfarenhet, men om det är enda meriten? Det är inte säkert att man blir expert på att hjälpa andra om man har genomlevt något själv.*<sup>113</sup>

Våra intervjupersoners olika bakgrunder spelar också roll för hur de arbetar och hur de ser på coachingprocessen. En intervjuperson som är arbetsterapeut i botten anser sig ibland ha en lite krassare syn på coachingprocessen:

---

<sup>108</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>109</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>110</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>111</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>112</sup> Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>113</sup> Ibid.

*Jag kan väl ibland också tänka att vad är anledningen till att den här personen försöker manipulera nu? Och att jag inte går med i det. Det är väl den skillnaden jag ser. Man kanske kan tänka lite bakom, bakom beteendet.*<sup>114</sup>

Hon ser positivt på mixen av coaches bakgrunder på hennes arbetsplats då det finns ett par ekonomer, personalvetare och personer som har jobbat mycket med rekrytering. Beroende på bakgrund utgår de från olika teorier om coaching, men har ändå ett gemensamt tillvägagångssätt.<sup>115</sup> En annan coach som vi har intervjuat har en bakgrund inom psykologi och hon menar att som psykolog är hon behäftad med rådgivning, vägledning och terapi. Coacher som är psykologer är bra på att se mellan raderna och att gå in på djupet.<sup>116</sup>

### **3.4 ”Ingen kan egentligen definiera coaching”**

Denna myt tyder vi att det finns någon sorts sanning i, men inte att ingen kan definiera coaching, utan problematiken ligger snarare i att många vill vara med och definiera coaching på sitt sätt. Detta försvårar förståelsen för coaching. Att coaching just är ett svårdefinierat begrepp grundar sig dock i flera orsaker vilket vi försöker att redogöra för nedan.

En anledning är att begreppet grundar sig i två olika teoretiska skolor, där uppfattningarna om vad coaching är skiljer sig åt. De coacher vi har intervjuat menar på att svårigheten i att definiera faktiskt ligger i att coaching kan beskrivas på mer än ett sätt. Att det råder oenighet bland teoretiker och coacher är kanske något som får accepteras i nuläget. Vi tror dock att detta innebär att omvärlden, företag och individer uppfattar en otydlighet kring coaching, vilket kan innebära en svårighet för kunder att förstå vad coaching egentligen är och vad det har för innebörd. Vi upplever att coacher som yrkesgrupp uppvisar en splittrad bild gentemot kunderna. Hos de coacher vi har intervjuat upplever vi att de främst håller sig till den teoretiska skola, som ser coaching som *ett* sätt att frigöra människors potential. Coaching är en unik metod för att utveckla människor och vi håller inte med om att det bara är en del av ett samlingsbegrepp som vissa teoretiker menar.

Dock har vi sett tendenser till att coaching skiljer sig i hur det definieras och hur det används i praktiken. I sina definitioner håller våra intervjupersoner sig till den ”renodlade” beskrivningen av coaching, som de flesta teoretiker också använder; coaching som en bestämd metodik, inte som ett samlingsbegrepp för rådgivning, vägledning, handledning och konsultation. Vi upplever en något bristande överensstämmelse mellan deras teoretiska uppfattning och deras praktiska tillämpning. I praktiken verkar de flesta ha ett mer pragmatiskt förhållningssätt, och erkänner att rådgivning ibland kan komma in i en coachingprocess. De är medvetna om att rådgivning inte ska komma in, enligt den teoretiska bilden de har, men det sker ändå ibland. Ser man realistiskt på coachingprocessen tror vi att ett råd då och då kan krävas för att processen ska gå vidare, särskilt om individen skulle fastna i processen, och frågor inte hjälper individen till insikt. Det är främst coacher med mångårig erfarenhet som ger ett råd eller ett konkret exempel utifrån sin egen erfarenhet. Att coacher ibland använder sin erfarenhet tror vi delvis kan bero på att de som arbetar som coacher ofta har mycket kunskap om hur det är att vara chef, antingen genom egen erfarenhet eller genom coaching av många chefer. Grundat i våra intervjuer tror vi att det ibland är svårt att hålla tillbaka denna erfarenhet. Vi tror dock att erfarenhet av chefspositioner kan vara relevant vid ledarcoaching för att kunna ställa rätt frågor, skapa trovärdighet och ha en förståelse för ledarens situation. Ätminstone om coachen kan hantera sin erfarenhet, så att den inte utmynnar i alltför mycket rådgivning och konsultation, utan istället får ledaren att komma med

---

<sup>114</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>115</sup> Ibid.

<sup>116</sup> Ahltorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

svar och lösningar. Men vi tycker ändå att det viktigaste för en coach är att ha kunskap och erfarenhet av coaching som process, detta för att kunna fokusera på individens behov och för att hjälpa den som coachas att komma fram till en egen insikt. Vi tror att coaching kan få en mer allmän och bredare karaktär då coachen inte har någon större erfarenhet av den coachades yrkesområde, däremot kan den göra precis lika stor nytta, så länge coachen har god kunskap i processtekniken. Ett annat skäl till svårigheten att definiera coaching tror vi också till stor del beror på vilken bakgrund de teoretiker och coacher har som definierar begreppet. Coaching bygger trots allt på olika teorier vilket vi upplever medför att coaching därmed attraherar människor från olika ämnesdiscipliner. Exempelvis har de coacher vi intervjuat bakgrunder som psykologer, terapeuter, samhällsvetare, rådgivare och ekonomer. Vi upplever att detta är en orsak till att synen på coaching skiljer sig åt.

Beroende på målet med en coachingprocess anser vi att coachens bakgrund spelar roll. Exempelvis om det är personlig beteendeutveckling kan det vara en fördel att ha en coach med en psykologisk bakgrund, då dessa har förmågan att se mellan raderna och förstå beteendet på ett djupare plan. Detta tycker vi överlag är en positiv förmåga i alla coachingsammanhang. Däremot coacher med en ekonomisk bakgrund kan passa bättre för en mer resultatriktad coachingprocess. Vi tror att coachers olika bakgrund påverkar hur de uppfattar coaching, och detta tror vi är något beständigt och uttrycks i deras personliga coachingstil. Vissa teoretiker menar att coaching borde vara en egen ämnesdisciplin, men vi tror att de många olika definitionerna och bristen på förståelse kan försvåra detta. Däremot anser vi att det finns fördelar med coachernas olika bakgrunder då detta i praktiken borde innebära att det finns en coach för alla, både vad gäller mål och personlighet. Då processen är väldigt individbetonad tror vi att det är en förutsättning för en lyckad coachingprocess att ha en coach med bakgrund som passar för individens syfte. Även om det finns skillnader mellan hur coaching uppfattas och används anser vi att det finns några viktiga gemensamma faktorer i coachingprocessen, bland annat frågetekniken, coachens stödjande roll och individens eget ansvar. I grund och botten har de flesta coacher ändå ett gemensamt tillvägagångssätt, vilket underlättar förståelsen för kunden.

Att coaching bygger på olika teorier medför också att coachens roll förväxlas med andra hjälparoller. Vi tror även att den allmänna förvirringen kring coaching gör att det blandas ihop med andra hjälparoller. De coacher vi har intervjuat ser även en viss svårighet i att definiera coachens roll från andra roller. Det finns en teoretisk uppfattning att dessa roller går ihop och kan i princip skapa samma resultat. Vi ställer oss dock kritiska till detta då vi tror att coaching skiljer sig åt vad gäller att ta fram individens självinsikt. På samma sätt som tidigare nämnts verkar våra intervju-personer kunna skilja någorlunda på dessa roller i teorin, men inte alltid i praktiken. När de är mitt uppe i en coachingprocess är det inte alltid lätt att hålla sig till enbart coachens roll. Vi upplever att det är rådgivarens och handledarens roll som coacherna periodvis intar. Det är även dessa två roller vi uppfattar oftast förväxlas med coaching.

Vi har uppfattat att coachens roll även förväxlas med mentorns. Detta anser vi vara något märkligt då dessa två roller enligt oss har en väsentlig skillnad. Mentorns roll handlar snarare om att förmedla mentorns erfarenhet till en mindre erfaren person och mentorn bär huvudansvaret. Det unika i coaching är just att det är individen som bär ansvaret för sin egen utveckling och coachen tar fram den istället för att förmedla den.

Att coaching förväxlas med ovanstående roller tror vi också kan grunda sig på att de alla har en gemensam betoning på individens framtid. Coaching har också inslag från terapi och psykologi, men den stora skillnaden är att dessa ämnesdiscipliner tittar bakåt och grundar sig i individens förflutna. Att det faktiskt är svårt att skilja på alla dessa hjälparoller är lätt att förstå, då de faktiskt glider in i varandra.



En sista svårighet som vi ser med att definiera coaching ligger i det faktum att det finns många olika sorters coaching och detta kan förvirra ännu mer. Detta tror vi kräver mer av kunderna då de har så många valmöjligheter och måste vara på det klara med vilken typ av coachingmetod de söker. De behöver veta vilket syfte de har med att ingå en coachingprocess. Trots detta upplever vi att de olika typerna av coaching genomsyras av de gemensamma grundtankarna som gör coaching unikt. Vi tror att det kan ta lång tid innan teoretiker och coacher kommer överens om en gemensam definition av coaching, om det ens är möjligt. På kort sikt anser vi att de skillnader som finns mellan de olika coachingmetoderna borde belysas, för att kunder ska veta att det finns olika typer av coaching och olika teoretiska bakgrunder hos coacherna. Vi menar dock att detta egentligen är positivt då det finns en coach och typ av coaching för alla om de bara vet vilka behov de har. Vi anser därför att det är mycket viktigt att undersöka dessa behov närmre innan en coachingprocess inleds. Detta kommer vi att diskutera vidare i nästa kapitel.

## Behovet av coaching

---

I detta kapitel kommer vi att diskutera kring coachingtrenden, varför coaching har blivit populärt och i vilka situationer coaching används. Vi kommer även att identifiera i vilka situationer coaching inte passar som ledarutvecklingsmetod. Syftet med kapitlet är att klargöra varför det idag finns ett behov av coaching.

---

### 4.1 Samhällsutvecklingen och coachingtrenden

I de tidigaste teorierna om ledarskap betraktades människan som en rationell varelse på jakt efter pengar. Utvecklingen gick sedan mot att betrakta människan som en social varelse på jakt efter att accepteras i grupp, och förändrades återigen mot att se människan som en unik och sammansatt varelse på jakt efter meningsfullhet. I dagens samhälle ses människan mer som en fri aktör med hög kompetens, på jakt efter ett bra liv och denna människosyn får konsekvenser för hur ledare bör förhålla sig till sina medarbetare.<sup>117</sup> Teorier om självstyre, hur man hjälper medarbetare att leda sig själva, och hur man hjälper ledare att förändras har dykt upp i allt större utsträckning, och coaching har idag blivit något av ett modeord för organisationer och individer i näringslivet.<sup>118</sup>

*Coaching har nu fått ett brett erkännande som något värdefullt, relevant och viktigt inom näringslivet.<sup>119</sup>*

Förändring är ett centralt begrepp i dagens samhälle då kunder är mer krävande, ny teknologi utvecklas ständigt och det ställs högre krav på kompetens och bra värderingar.<sup>120</sup> Dessa förändringar i omvärlden kräver ett intensifierat, strategiskt och marknadsorienterat tänkande av ledare och chefer.<sup>121</sup> För många organisationer krävs en högre grad av delegering och ledande på distans med visioners kraft istället för direktstyrning samt ökat ansvar från medarbetarnas sida i organisationen.<sup>122</sup> Även konkurrensen är idag större än någonsin och ett sätt att konkurrera är att använda coaching för att få fram företagets outnyttjade resurser och omvandla dessa till konkurrensfördelar.<sup>123</sup> Den förändringsbenägenhet som existerar i dagens samhälle kan vara ett skäl till coachingens framväxt då det i många sociala situationer idag finns ett behov av nytänkande för att lösa uppgifter.<sup>124</sup>

Att företag idag allt mer har ett behov av coaching och en coachande företagskultur beror bland annat på förändrade förutsättningar för medarbetare.<sup>125</sup> Ledarskapsteorierna har nu utökats med en fjärde dimension; lärande.<sup>126</sup> Att organisationer idag ofta har fokus på utveckling mot större flexibilitet och lärande innebär att ledare inte längre kan detaljstyra medarbetare då de besitter högre kompetens än förr och har förmågan att styra sig själva. Medarbetare i organisationer idag

---

<sup>117</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 49-50.

<sup>118</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 9-10.

<sup>119</sup> Ibid.

<sup>120</sup> Spreitzer, 1992 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 14.

<sup>121</sup> Hargrove, *Masterful coaching*, 13.

<sup>122</sup> Ahltoorp, B. *Rollmedvetet ledarskap*. (Liber: Malmö, 1998), 196.

<sup>123</sup> Hargrove, *Masterful coaching*, 7.

<sup>124</sup> Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 25.

<sup>125</sup> Ahltoorp, *Rollmedvetet ledarskap*, 196.

<sup>126</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 55-59.

kräver en större grad av frihet, självstyrning på jobbet samt mening och möjlighet att påverka vilket också ställer högre krav på chefer och ledare. Någon har sagt att ”de ledare vi har speglar tidens tecken”.<sup>127</sup> Det ställs även krav på att chefer och ledare utvecklar en ökad tolerans för olikheter och en förståelse för hur de ska hantera mångfald, samt att de har kunskap om hur kompetensutveckling bäst skapas.<sup>128</sup> Förmågan att kunna lära sig att lära får allt större betydelse. Arbetsuppgifters komplexitet ökar vilket ställer högre krav på problemlösningsförmåga. Värderingsbaserad ledning och mera nätverksbaserade organisationer nödvändiggör andra sätt till dialog, exempelvis coaching.<sup>129</sup> Kontroll ersätts allt mer i ledarrollen mot uppgifter som ger medarbetarna större frihet att själva utvecklas. Från att ha haft en roll som ”polis” i de traditionella ledarskapsteorierna, blir nu ledaren en tränare, handledare och coach. Utvecklingen har gått från kontroll för ledaren till frihet för medarbetaren. Dessa nya teorier och tankar bygger en bro över till coaching som metod vid ledarutveckling, och som ledarskapsstil.<sup>130</sup> Medarbetarna kräver idag välfungerande chefer och det märks som tydligast hos den nya generationen medarbetare, som kräver handling bakom orden.<sup>131</sup> Coaching kan alltså vara ett svar på de krav som vårt samhälle ställer på ledare.<sup>132</sup> Team blir också allt viktigare i organisationer när mer och mer arbete utförs i projektbaserad form.<sup>133</sup>

Idag använder företag sig ofta av externa coacher eftersom det ses som avgörande att välja någon utomstående, då den personen kan se situationen med nya ögon och stimulera den som coachas med sin syn på situationen. Coachen kan ge en knuff i rätt riktning.<sup>134</sup> Då chefers vardag är komplex, snabb och stressande behöver chefer få hjälp från skickliga individer utanför organisationen. Även om coaching i den formen den har idag är relativt ny har ”one-to-one” processer funnits länge.<sup>135</sup> Det har alltid funnits människor som har inspirerat någon, tagit fram nya perspektiv på ett problem eller på något sätt givit stöd.<sup>136</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Våra informanter är överens om att coaching idag har blivit något av en trend och att den grundar sig på förändringar i samhällets utveckling. En intervjuperson betonar att coaching-trenden speglar dagens samhälle, men menar att det främst är den nya generationens krav på chefer och ledare som ligger bakom denna utveckling.<sup>137</sup> Behovet av coaching har bland annat sin grund i att dagens samhälle blir mer och mer individualiserat och mer betoning på den enskilda individens frihet, menar en annan intervjuperson.<sup>138</sup> Att individen har en ökad betydelse i samhället håller en annan intervjuperson med om, men betonar snarare att coaching som process är här för att stanna, då det är ett annorlunda sätt att utveckla individer. Det är idag viktigare med individuell utveckling än grupputveckling.<sup>139</sup> En annan åsikt är att samhällets utveckling snarare går mot mer projektbaserat arbete, vilket möjliggör för coaching. För att få ett projektteam att fungera kan coaching behövas som motivationsredskap. Coaching passar i projektsamhället där fokus finns på individen, individens eget ansvar och att individen ska producera resultat.<sup>140</sup>

---

<sup>127</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 60.

<sup>128</sup> Ahltorp, *Rollmedvetet ledarskap*, 196.

<sup>129</sup> jfr Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 121.

<sup>130</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 55-59.

<sup>131</sup> Ahltorp, *Rollmedvetet ledarskap*, 125-126.

<sup>132</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 244.

<sup>133</sup> Ahltorp, *Rollmedvetet ledarskap*.

<sup>134</sup> Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 33.

<sup>135</sup> Bluckert, P. The state of play in corporate coaching: current and future trends. In: *Industrial and Commercial Training*. (2004), 53.

<sup>136</sup> Wilson, ”Coaching and coach training in the workplace”, 96-98.

<sup>137</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>138</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>139</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>140</sup> Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19.

En coach som vi har intervjuat säger att coaching som fenomen egentligen har funnits länge men det är inte förrän nu det har fått namnet coaching:

*Vi jobbade mycket med coaching men det ordet fanns inte på den tiden. Men det var precis det [...]»<sup>141</sup>*

## 4.2 Coachings användningsområden

De företag som väljer coaching har ofta ingått eller vill ingå en intern förändringsprocess.<sup>142</sup> Coaching är ett bra verktyg vid stora beslut, karriärbeslut, problemlösning, förvaltning av förhållanden, kommunikation, motivation av andra, konfliktlösning och för att förbättra prestationer.<sup>143</sup> Individer som påbörjar nya jobb eller har fått utökade ansvarsområden som snabbt behöver få nya ledarskapskompetenser är en vanlig grupp av medarbetare som kan behöva coaching. De som vill utveckla och förbättra sin självinsikt, sitt ledarskap, sina människo- och tekniska färdigheter samt sin förmåga att leda grupper genom organisationsförändringar, är också lämpliga kandidater för coaching.<sup>144</sup> Coaching kan även användas som element i utvecklingsdialoger och som katalysator i teambyggande. Det kan användas för att öka kreativitet, engagemang och ansvar, stärka prestationsförmågan och rollmedvetenheten samt vara ett konstruktivt sätt att närma sig konflikthantering. Coaching främjar och stödjer kompetensutveckling men övergången från kurs och utbildning till praktisk användning kan vara mycket svår. Coaching kan bidra till att nya kompetenser också omsätts i praktiken.<sup>145</sup> Det vanligaste användningsområdet för coaching är just för chefer och ledare.<sup>146</sup>

### *Intervjupersonernas åsikter*

Majoriteten av våra intervjupersoner tar enbart emot företag som kunder, det vill säga att de inte tar emot privatpersoner som vänder sig till dem på eget bevåg. De har som policy att inte ta emot privatpersoner utan enbart de som har det sanktionerat från företaget. De intervjuade coacherna är överens om att typen av företag som söker sig till dem skiljer sig märkbart åt. En del är mogna organisationer som har stagnerat, fastnat och behöver utveckling/förändring, och en del är nya organisationer som ser coaching som något positivt och givande. Coaching vid förändringar kan gynna både organisationen, chefer och medarbetare.<sup>147</sup>

Majoriteten av våra intervjupersoner menar att coaching passar i nästan alla situationer. En coach berättar vidare att coaching kan appliceras i nästan alla situationer, från första träffen med en kund, genom uppdraget och i uppföljningen av processen likaså. Enligt henne är coaching snarare ett sätt att förhålla sig som kan genomsyra allt arbete.<sup>148</sup>

En annan intervjuperson menar att coaching kan passa:

*[...] om du har ett behov av att göra en förändring i ditt liv, i ditt eget beteende, i din organisation eller i en process eller vad det kan vara för någonting.»<sup>149</sup>*

---

<sup>141</sup> Ahltorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>142</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 61.

<sup>143</sup> King & Eaton, "Coaching for results", 145.

<sup>144</sup> Niemes, J. Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool. In: *Journal of Organizational Excellence*. (2002), 64.

<sup>145</sup> Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 123 ff.

<sup>146</sup> jfr Hargrove, *Masterful Coaching*.

<sup>147</sup> jfr Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13; Ahltorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>148</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>149</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

Coaching är alltså en process som kan användas i många situationer, allt ifrån verksamhetsutveckling till en enskild person som behöver coaching. Men intervjupersonen påstår även att det finns situationer där coaching inte passar. Det beror på vad syftet är.<sup>150</sup>

### 4.3 Ledares behov av coaching – ”Ensam på toppen”

En av de främsta anledningarna till att coaching behövs för ledare är fenomenet ”ensamt på toppen”, ”we’re all in this alone”.<sup>151</sup> Ju högre upp man kommer i chefshierarkin, desto färre personer finns det för chefer att kommunicera med på ett konfidentiellt sätt.<sup>152</sup> När organisationer befinner sig i en avvecklingsfas märks ledarskapets ensamhet allra tydligast. Chefen som företrädare för verksamheten eller ledaren som byggt upp ett förtroendefullt klimat bland sina medarbetare, blir då mycket utsatt. Ledaren blir ensam och isolerad och behöver stöd. Men inte alla ledare söker det. Ett sätt för att stödja cheferna i sina roller är kompetensutveckling, men ett annat sätt är att använda en individuell extern resurs, som kan fungera som ett bollplank på ett informellt sätt.<sup>153</sup>

Attityderna i vissa sektorer i samhället är fortfarande sådana, att man tror att psykologisk hjälp endast är till för dem med mycket svåra mentala problem.<sup>154</sup> Genom coachingens framväxt har det idag blivit mer socialt acceptabelt för chefer att be om hjälp utifrån.<sup>155</sup> En del chefer har redan insett värdet av att ha bollplank som delar deras förtroenden, inte bara om vad som rör sig på arbetet utan även i privatlivet. Det finns ett behov av att skapa förtroendefulla kontakter med en opartisk och utomstående person och idag finns coacher som kan fylla det behovet.<sup>156</sup>

Över 50 % av alla ledare vet inte vilken spetskompetens de själva har som ledare och inte heller vad de borde förbättra. De kan behöva någon som kan hjälpa till på ett bra sätt och ställa relevanta frågor.<sup>157</sup> Om en ledare vill använda sig av coaching, bör han börja med sig själv. En process som bygger på fem frågor kan vara användbart:

- Var vill jag vara?
- Vem är jag idag?
- Hur kommer jag dit jag vill vara?
- Hur får jag förändringen att bli varaktig?
- Vem kan hjälpa mig?<sup>158</sup>

Få organisationer ställer sig frågan hur väl deras chefers kärnkompetenser överensstämmer med den nuvarande verksamhetens behov eller de behov som finns på lång sikt. Ännu färre ställer sig frågan om kärnkompetenserna; ledarskap, tekniska färdigheter och sociala färdigheter räcker till organisationsförändringar.<sup>159</sup> Coaching kan användas som verktyg för att finjustera beteende hos högt uppsatta chefer och snabbt utveckla nya kompetenser hos dem vars arbetsuppgifter har förändrats eller utvidgats som följd av förändringar i organisationen. Detta medför i praktiken att de företag som använder coaching är medvetna om vikten av att anpassa chefer och ledare till

---

<sup>150</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>151</sup> Lily Thomlin i Caudron, S. Carry on coaching. In: *Management Development Review*. (1997), 137.

<sup>152</sup> Caudron, S. Hire a coach? In: *Industry Week*. (1996), 89.

<sup>153</sup> Ahltop, *Rollmedvetet ledarskap*, 98.

<sup>154</sup> jfr Ibid., 231-232.

<sup>155</sup> Caudron, ”Carry on coaching”, 138.

<sup>156</sup> jfr Ahltop, *Rollmedvetet ledarskap*, 231-232.

<sup>157</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 80.

<sup>158</sup> jfr Boyatzis, 1989 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 268-269.

<sup>159</sup> Niemes, ”Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool”, 61.

planerade och/eller genomförda förändringar i organisationen.<sup>160</sup> Den stora ledningsparadoxen innebär att ta kontroll över det som blir mindre och mindre kontrollerbart. För att kunna hantera dessa svårigheter som ledare, och kunna hitta en lösning, måste ledaren först bli medveten om dem. En coach kan här användas för att ledaren ska komma till insikt och bli bättre på att lösa problem.<sup>161</sup>

De flesta chefer jobbar för mycket och ger sig själva för lite tid att då och då stanna upp för att dela med sig av kunskaper och dra lärdomar av sina erfarenheter. Tiden är för knapp, men en chef som vill utveckla sitt ledarskap bör stanna upp och ta kontinuerlig lärdom av sina erfarenheter, trots sitt hektiska arbete, för att se tillbaka och lära av tidigare resultat. Det faktum att chefer ofta inte hinner stanna upp för att diskutera med kollegor om saker som inte direkt har med arbetet att göra, innebär att många lärdomar inte kommer andra till del.<sup>162</sup> Ledare behöver ofta hjälp för att lyckas, och den hjälpen kan vara coaching.<sup>163</sup> En skicklig chef är beroende av att helheten fungerar<sup>164</sup> och coaching kan hjälpa individen att lyckas med sitt eget lärande och att uppnå resultat.<sup>165</sup>

Coaching kan även vara aktuellt för chefer som upplever olika problem på den personliga arenan. Det kan till exempel vara ”the knowing-doing gap”<sup>166</sup> som kan uppstå när ledare är för mycket inriktade på kunskap och ett gap uppstår mellan denna och verkligheten. Fokus läggs på möten och planering, beslut tas, men kraft läggs inte på uppföljning, vilket kan leda till att beslutet eller åtgärden inte genomförs. Ledare borde lägga mer tid på att implementera beslut. Det är inte kunskap i sig som ger konkurrensfördelar för organisationen, utan förmågan att handla utifrån kunskap. Kunskap som används kommer mer från inläring genom handling, än från inläring genom läsning, lyssning och tänkande.<sup>167</sup>

Coaching kan också vara aktuellt för individer som har hamnat i negativa och självkritiska tankebanor. Oftast kan det vara det egna mentala motståndet som är större och starkare än svårigheter som kan finnas i omgivningen. Genom en coachingprocess kan individer få mer självförtroende och bättre självkänsla. En del av lösningen är att individen ska bli mer medveten om sitt sätt att tänka och att försöka kontrollera de mest destruktiva tankarna.<sup>168</sup> Coaching kan också hjälpa personer som upplever att de inte räcker till på arbetsplatsen, vilket kan innebära dåligt självförtroende och frustration, som i sin tur leder till att den dåliga arbetssituationen påverkar privatlivet.<sup>169</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Våra intervjupersoner är överens om att chefer idag är ensamma och ofta behöver stöd i form av en coach. En intervjuperson berättar hur kraven på chefer är höga då de ofta förväntas klara allt, orka allt, veta allt och dessutom tåla en hel del kritik utan att få lov att varken försvara eller sätta emot. Hon menar vidare att det framför allt är chefer som behöver support av en coach i hanteringen av personal vid stora förändringar.<sup>170</sup> Tidspress, ökade krav, snabbare arbetstakt och ensamhet för chefer har bidragit till coachingens framväxt och popularitet menar en annan

---

<sup>160</sup> Niemes, “Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool”, 62f.

<sup>161</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 28.

<sup>162</sup> Ahltoorp, *Rollmedvetet ledarskap*, 13-15.

<sup>163</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 80.

<sup>164</sup> Gyllenhammar, K. *Coaching i näringslivet: en bok om mänskligt ledarskap*. (IHM: Göteborg, 1990), 53.

<sup>165</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 14-16.

<sup>166</sup> Ibid., 28.

<sup>167</sup> Pfeffer & Sutton, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 28-29.

<sup>168</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 12-13.

<sup>169</sup> Ibid., 16.

<sup>170</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

intervjuperson. Hon menar vidare att coaching har en stödjande funktion och talar även om individens vilja och tro på att det är bra att ha någon som stöd:

*För egentligen är det kanske inte så mycket de där olika stegen i coachingprocessen, utan det kanske är något helt annat. Att jag blir sedd av någon som jag har tillit till och respekt för, vars kunskaper och erfarenhet jag respekterar, ser mig. Och tar sig tid och bekräftar att jag är på rätt väg [...] att det egentligen är väldigt mänskliga och djupa aspekter. Det är det som är läkprocessen. Vi har inte tid för detta i våra samtal.<sup>171</sup>*

En annan aspekt är att coaching är användbart när det finns ett behov av interaktion, samtal och bollplank, speciellt när en chef befinner sig i ett vägsål. Diskussioner kan handla om allt möjligt; operativa uppgifter, personalrelaterade frågor, kollegor och chefer.<sup>172</sup>

Coaching kan även vara bra för chefer som har gått ur sin chefsroll eller som är i början av en chefskarriär. Problem kan gälla förhållandet till chefen och medarbetarna, hur man ska anpassa sig till organisationen, praktiska problem och hur man hittar en balans mellan arbete och privatliv säger en av våra intervjupersoner. Samma coach menar vidare att chefscoaching kan vara användbart vid karriärval eller för en nyrekryterad chef som är osäker i sin nya roll.<sup>173</sup>

Våra intervjupersoner säger även att coaching kan komma att ersätta terapi och psykologi då detta inte är lika mottagligt eller socialt accepterat. Det är lättare att säga att du har en coach än att säga att du har en psykolog. Övergripande är det viktigt att förstå att coaching är för friska människor som har resurserna i sig att utvecklas.<sup>174</sup>

#### 4.4 Situationer när coaching inte passar

Coaching är inte lämpligt för att ge tillrättavisningar, varningar, order eller att delge beslut eller lösningar som inte kan ifrågasättas.<sup>175</sup> Det finns situationer där coaching inte är en lämplig metod vid ledarutveckling. Innan man använder coachingtekniker, bör man bedöma om det finns ett behov av coaching och om det är sannolikt att coaching kan leda till ett förändrat beteende hos ledaren som ska motta coachingen.<sup>176</sup> I de fall där ett beteende ligger djupt och inte kan förändras med hjälp av coaching bör mer professionell hjälp övervägas, exempelvis av en terapeut eller psykolog. I varje situation bör man alltså tänka igenom om coaching är en förnuftig åtgärd.<sup>177</sup> Beteende kan vara knutet till personligheten och därför vara svårt att förändra. En persons "core being" går inte alltid att förändra.<sup>178</sup>

Om viljan inte finns hos den som coachas att förändras, fungerar inte heller coaching.<sup>179</sup> Det samma gäller om den som coachas inte engagerar sig och inte tar sitt ansvar i coachingprocessen. Utveckling och resultat kan då inte uppnås.<sup>180</sup> Om den som coachas redan är på väg i "fel" riktning, kommer coachingprocessen bara att ta honom eller henne dit snabbare, och coaching är alltså inte en metod som bör användas i alla lägen. Men om det däremot är en ledare som har en ärlig motivation att förändra sitt ledarbeteende och arbetar i en organisation som ger chansen att

<sup>171</sup> Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>172</sup> jfr Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29; Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19.

<sup>173</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>174</sup> jfr Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02; Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>175</sup> Hansen-Skovmoes, P & Rosenkvist, G, 2003 i Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 122.

<sup>176</sup> Waldrop & Butler, 1996 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 153-154.

<sup>177</sup> jfr Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 152-153.

<sup>178</sup> jfr Waldrop, J & Butler, T. The Executive as coach. In: *Harvard Business Review*. (1996), 3-4.

<sup>179</sup> Goldsmith, M. Upfrontresearch: Coaching for behavioural change. In: *Business Strategy Review*. (2003), 8.

<sup>180</sup> Crane, 1998 & Whitmore m.fl. 1998.

förändras, och som dessutom är på väg i rätt riktning, fungerar en coachingprocess.<sup>181</sup> Om ledaren inte skulle inse behovet av coaching, kan det upplevas som ett straff och inte som en möjlighet. Det är viktigt att ledaren i så fall får känna att han eller hon är arkitekten bakom coachingprocessen, att ledaren har en aktiv roll.<sup>182</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Våra intervjupersoner är överens om att det är viktigt innan en coachingprocess inleds att se att det finns ett behov eller en vilja att coachas. Att analysera anledningen till att coachen och individen ska ha en coachingprocess och vilket utvecklingsbehov som ska behandlas är ett sätt att börja arbetet. En intervjuperson berättar vidare att det är viktigt att tillsammans försöka fånga helhetsbilden.<sup>183</sup>

En annan intervjuperson lyfter fram trendproblematiken vad gäller coaching. Hon påpekar att då coaching är en trend i näringslivet idag är det viktigt att där verkligen finns ett behov av coaching för att det ska väljas. Det ska inte användas bara för att det ska.<sup>184</sup> Alla våra intervjupersoner är överens om att det inte går att tvinga en chef till coaching, en intervjuperson beskriver detta:

*Det kanske inte passar alla, kan upplevas tvingande. Där kan vi aldrig gå in och säga, du ska se poängen utan det är vuxna människor. Man kan ge förutsättningarna för att de ska se poängen, men sen kan man inte göra mer.<sup>185</sup>*

## **4.5 ”Det är svårt att förklara coachings plötsliga popularitet”**

Att begreppet coaching är relativt nytt och har blivit modernt i näringslivet idag, är de flesta överens om. Vi ser främst utvecklingen av coaching som en följd av samhällets förändring, vilket i sin tur påverkar de organisationer som vi alla är verksamma i. Vi urskiljer nedan vissa faktorer som vi anser har haft störst påverkan på coachings framväxt.

Vi anser att samhällets utveckling mot att ha blivit mer individ- och frihetsbetonat är en anledning. Coachings fokus på individens behov svarar mot denna utveckling. Vi ser att detta kan grunda sig på att den nya generationens anställda har börjat ställa nya krav på sina arbetsplatser. Men vi tror inte att det bara beror på denna generation, utan många vill ha mer balans mellan arbete och privatliv. Att samhället blir mer individbetonat upplever vi medför att det ställs höga krav på utvecklingsmetoder som utgår ifrån de enskilda individernas behov, och individens viktiga roll och ansvar är det som kännetecknar coachingprocessen. Det går inte längre att använda samma kurs för alla anställda då de inte är en homogen grupp med samma behov. Vi upplever att det är en anledning till att coaching har blivit så stort, just för att processen fokuserar på den enskilda individens särskilda behov och personliga utveckling.

Organisationer idag arbetar mer och mer teambaserat, vilket vi också tror ställer högre krav på individen i teamet, därav behovet av coaching. För att kunna samarbeta på ett effektivt sätt krävs det att varje enskild individ i teamet har självinsikt, bland annat om hur denne agerar med andra. Ett team tror vi kan vinna på att använda coaching för att maximera de enskilda individernas prestationer. Resurser används och utnyttjas till fullo vilket innebär maximal effektivitet för teamet, och indirekt organisationen som helhet.

---

<sup>181</sup> Goldsmith, "Coaching for behavioural change", 8.

<sup>182</sup> Crane, 1998 & Whitmore m.fl. 1998.

<sup>183</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>184</sup> Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19.

<sup>185</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.



Vi ser förändring som ett annat centralt begrepp i diskussionen kring coachingens popularitet. Idag lever vi i ett allt mer föränderligt samhälle där vi upplever att höga krav ställs på individers flexibilitet, kompetens och förmåga till lärande. Vi upplever att dessa nya krav är ganska abstrakta och svåra att greppa. Inom oss alla finns det oanade tillgångar som vi knappt vet om eller vet hur vi ska omsätta i praktiken. Det är lätt att tala om samhällets nya krav på flexibilitet och lärande men hur ska man som enskild individ anpassa sig till detta? Här kan coachen komma in i bilden. Coachen hjälper individer att själva ta fram sina outnyttjade resurser och att utnyttja sina förmågor till fullo, för att kunna hänga med i samhällets utveckling och de krav som ställs.

Coaching används oftast som utvecklingsmetod för chefer och ledare. Men vi upplever att företag hade tjänat på att ha coaching för alla anställda. Vi upplever att många företag idag genomgår ett paradigmskifte i sitt sätt att se på sina anställda och nu i större utsträckning ser på dem som sin viktigaste resurs. Här tror vi att beslutet att anlita coacher till sina anställda kan bli det som skiljer företag åt. Coaching kan därmed bli en konkurrensfördel på två sätt. Det ena är att det fungerar motiverande för de anställda då de upplever att de uppskattas och får en chans att utvecklas. Detta innebär även att företag kan locka till sig kompetent arbetskraft, då vi upplever att människor idag söker sig till företag som kan erbjuda dem livskvalitet och en chans att utvecklas på både det personliga och det professionella planet. Det andra är att om coaching används för medarbetarnas utveckling kan detta på lång sikt bidra till ett bättre ekonomiskt resultat för företaget. För att kunna konkurrera tror vi att coaching krävs, då det skapar en effektivisering genom att individernas resurser används till fullo.

Att coaching har blivit populärt tror vi också beror på är att det är ett mer lättillgängligt begrepp. Utifrån våra intervjupersoner har vi uppfattat att det är mer socialt acceptabelt att be om hjälp från en coach än att be om hjälp från en terapeut eller en psykolog. Detta håller vi med om och menar är ytterligare en förklaring till coachingens framväxt. Begreppet coach är helt enkelt lättare att ta till sig då begreppet för många förknippas med idrott och det upplevs inte lika främmande och allvarligt som terapi eller psykologi. Vi vill dock påpeka att coaching inte kan ersätta terapi då detta är till för människor med psykiska problem. Att använda coaching i ett sådant sammanhang kan bara göra det värre. Då coaching blivit populärt idag är det av största vikt att veta i vilka situationer det kan användas.

#### **4.6 ”Coaching passar in i alla situationer”**

Att coaching passar in i alla situationer är en myt som teoretikerna och de coacher som använder det i praktiken inte riktigt är överens om. Vissa menar att coaching passar i alla situationer då coaching främst är ett förhållningssätt som fungerar från första kundmötet, genom uppdraget och i uppföljningen av processen. Å andra sidan menar vissa att företagskulturen inte alltid har en mottaglighet för coaching vilket innebär att det helt enkelt inte passar för alla organisationer och individen kan få svårigheter att arbeta vidare med sitt lärande och sin utveckling efter coachingprocessens slut.

Det är viktigt för företag innan de köper in coaching att ställa sig frågan om det verkligen finns ett behov eller om någon annan utvecklingsmetod skulle passa bättre. Vi anser att coaching inte bör väljas bara för att det är populärt utan det ska finnas ett genuint intresse, behov och förståelse för vad en coachingprocess medför. Om det finns för stor tveksamhet till coachingprocessen kan den inte fungera som den bör eller skapa optimala resultat. Vill inte individer coachas utan känner sig påtvingade coachingprocessen fungerar inte denna till fullo. Däremot har vi svårt att svara på om vissa människor inte kan coachas utifrån vårt insamlade material. Men vi undrar om i de fall när coachingprocessen inte fungerar, snarare handlar om att den som har coachats inte har varit tillräckligt införstådd med vad coachingprocessen innebar från början. Om en individ verkligen

inte är mottaglig för coaching kan det vara så att det krävs en annan coachingmetod eller helt enkelt en annan coach.

Vi har upplevt att coaching passar i många situationer, men genomgående är det när det finns ett behov av förändring. Förändring är ett ord som går igen både hos teoretikerna och hos coacherna som vi har intervjuat. De företag som idag väljer coaching har ofta ingått eller vill ingå en förändringsprocess. För den enskilda individen kan förändringar i organisationen medföra krav på förändring av det egna beteendet för att kunna hantera nya situationer och krav. Vi tycker att coaching både kan användas för att hjälpa chefer att anpassas till de nya krav som ställs på företaget, och att coachen kan fungera som ett stöd i de omtumlande tider som en verksamhetsförändring kan medföra.

Vi tycker, liksom teoretiker och de coacher vi har intervjuat, att coaching passar vid förändringar i chefsrollen, exempelvis när en chef lämnar sin chefsposition eller när en ny chef tillträder. Vi menar dock att chefer främst behöver lära sig hur de skapar kontinuerligt lärande. Särskilt idag när chefsers tid ofta är knapp behövs reflektion och lärande ännu mer för att öka självinsikten. Detta kan vara svårt att komma fram till på egen hand men med coachens hjälp kan det underlättas. Vi drar här slutsatsen att alla chefer egentligen någon gång behöver coaching för att ständigt förbättras och utvecklas. Coachingprocessen kan också bidra till att finjustera chefsers beteende och snabbt utveckla nya kompetenser. En del intervjupersoner menar att coaching endast behövs vid specifika förändringsprocesser i företag för att ge chefer stöd, men vi upplever att i vårt samhälle idag är förändringar normen och chefer behöver ständigt stöd och hjälp. Vi anser även att coaching borde användas mer för att utvärdera chefsers kompetens för att organisationen ska se var förbättringar behövs.

Eftersom den nya generationen medarbetare idag har andra värderingar, vad gäller vilka ledare som efterfrågas, har coaching växt fram. Vi anser att coaching som verktyg kan användas för att hjälpa chefer som har det gamla förhållningssättet till ledarskap, som kännetecknas av kontroll och styrning, att utveckla ett nyare synsätt. Men det är inte bara stöd som cheferna behöver, de behöver också sporras till att ta fram hela sin potential för att i sin tur leda sina organisationer till ett bättre resultat.

För en lyckad coachingprocess räcker det inte med att ha kunskap om vilka situationer som en coachingprocess kan användas i, utan det finns även ett antal förutsättningar som är viktiga att ta i beaktande innan en coachingprocess inleds.

## Förutsättningar för coaching

---

Detta kapitel identifierar förutsättningar som är viktiga för att skapa en lyckad coachingprocess, och redogör för människosynen vid coaching samt synen på coaching som en lärande process. Vidare diskuteras vad som kännetecknar individens och coachens roll samt avgörande faktorer för att skapa en bra coachingrelation.

---

### 5.1 Människosyn vid coaching

Coachingprocessen är situationsbestämd och anpassningsbar efter de problem individen står inför. Detta innebär att det finns många olika tillvägagångssätt i coachingmetoden, men det som dock är ett gemensamt fundament är uppfattningen om den lärande människan.<sup>186</sup> Denne har ofta åsikter om den egna situationen, vilken situation som önskas och vilken strategi som ska användas för att nå dit.<sup>187</sup> Coachen ska försöka skapa en utvecklande miljö kring ledaren så att han kan nå sin fulla potential och coachen fungerar därför som motiverande och stimulerande för individen.<sup>188</sup> Whitworth med flera hävdar att människan har tillräckliga resurser för att hantera sina egna utmaningar, och att denne kan ta ansvar för sin egen utveckling och välja ut de metoder denne tror på. Individen vet oftast svaret själv, men kan behöva hjälp i själva processen.<sup>189</sup>

Coaching kan också sägas grunda sig på en optimistisk människosyn,<sup>190</sup> som innebär en tro på att människor har möjlighet att påverka sig själva och sin omgivning. Framtiden är inte förutbestämd eller ödesbestämd utan något som vi själva formar. Vi påverkas av krafter omkring oss men har ändå makten att bestämma över våra egna liv. Detta är tankar som coaching delar med humanismen och existentialismen.<sup>191</sup> Vid personlig ledarutveckling är det viktigt att utgå ifrån de starka sidorna hos ledaren, arbeta på att ta tillvara dem och inte haka upp sig på de svaga sidorna, vilket annars kan vara vanligt. Om man börjar med att inventera styrkorna och satsar på att utveckla dem, så kommer utvecklingen av svagheter på köpet.<sup>192</sup>

#### *Intervjupersonernas åsikter*

En del av våra intervjupersoner har uttryckt att de håller med om att coaching kännetecknas av en optimistisk och positiv människosyn, och betonar att i coachingprocessen är fokus på det positiva, att stärka individen och göra det som är bra ännu bättre.

*Man kan ju välja vilket synsätt man vill ha, men det är ganska tråkigt efter ett tag att ha det här negativa.*<sup>193</sup>

---

<sup>186</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 78.

<sup>187</sup> Ibid., 17-18.

<sup>188</sup> Ibid., 71.

<sup>189</sup> Whitworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 17.

<sup>190</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 58.

<sup>191</sup> Ibid., 75.

<sup>192</sup> Ahltoorp, *Rollmedvetet ledarskap*, 215.

<sup>193</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

## 5.2 En lärande process

En annan förutsättning för coaching är att se metoden som en stegvis lärprocess, där individer kommer till ny insikt genom egna erfarenheter.<sup>194</sup> Coachingprocessen bygger bland annat på tankegångarna hos andragogik, ledning av vuxna, och det finns vissa gemensamma drag med coaching.<sup>195</sup> Andragogik är de aktiviteter som syftar till att leda till förändring i vuxna människors sätt att tänka, vara och lära. Förändringarna är frivilliga och leds av en professionell handledare eller lärare.<sup>196</sup> Undervisningen består av övningar och samtal där individerna får se skillnaden mellan den egna situationen och önskad situation, samt vad som kan göras för att uppnå den. Den vuxne har själv ansvar för sin egen inläring. Vuxna är mottagliga för kunskap när de upplever att de behöver ny kunskap och nya färdigheter, och timing blir därför ett nyckelord. Inlärningsmetoden i andragogik är att själv tolka och definiera de svårigheter och möjligheter man står inför och inlärningsprocessen blir då både uppgiftsfokuserad och lösningsfokuserad. Motivationsfaktorer är främst av inre karaktär; meningsfullhet, egen kontroll, kunskaper, bättre självaktning och bättre livskvalitet.<sup>197</sup>

Den form av lärlogik som coaching även bygger på innebär att coacher bör försöka ställa centrala frågor till individen utifrån den situation denne befinner sig i. Svaren ska sedan testas genom individens handling, vilket leder till att coachen ställer nya frågor. Det blir en kontinuerlig lärprocess där coachen tillsammans med individen omtolkar situationen, omformulerar målen, testar nya sätt att tänka och handla och hela tiden befinner sig i en lärande situation. Även om individen har kunskap, är det inte säkert att den kan användas i praktiken. Det krävs färdigheter för att använda kunskapen och individen måste träna på att använda dessa. Individen måste förstå sin situation, klargöra sina mål och försöka hitta metoder som kan fungera. Lösningar på problem hittas genom stegvisa läroprocesser.<sup>198</sup> En effektiv coach kan utveckla lärande förbi individens egen kunskap och erfarenheter.<sup>199</sup> Det som är avgörande i coachingprocessen är att följa lär- och utvecklingsprocessen och att förhålla sig till de målsättningar som individen sätter upp under processens gång.<sup>200</sup>

Campion & Campion sätter dock frågetecken vid om enbart lärande kan leda till förändring av beteende. De hävdar att positiva reaktioner och nyförvärvad kunskap inte räcker för att förändra beteendet.<sup>201</sup> Alliger & Janak hävdar att beteendeförändring är en funktion av både kunskap och vilja.<sup>202</sup>

### *Intervjupersonernas åsikter*

En intervjuperson betonar att coaching tilltalar henne just för att det finns en mer humanistisk syn på människor.<sup>203</sup> En annan intervjuperson uttrycker betydelsen av lärmomentet i coaching:

*Det är en väldigt kraftfull bit av coaching.*<sup>204</sup>

---

<sup>194</sup> Crane 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 172.

<sup>195</sup> jfr Aschehoug & Dyldendals store norske leksikon, 1981 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 43.

<sup>196</sup> fritt efter Knowles m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 43.

<sup>197</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 129-130.

<sup>198</sup> Ibid., 131-135.

<sup>199</sup> Phillips, R. Coaching for higher performance. In: *Management Development Review*. (1996), 22.

<sup>200</sup> Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 26.

<sup>201</sup> Campion & Campion, 1987 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 166.

<sup>202</sup> Alliger & Janak, 1989 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 166.

<sup>203</sup> Ahltoorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>204</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

### 5.3 Individen som huvudansvarig

Genom coaching får ledaren inte en ”färdig paketlösning”, utan går snarare in i en utvecklingsprocess, där ledaren själv har huvudansvar för utformningen av relationen, såväl som för handling och lärande i coachingprocessen.<sup>205</sup> Individen bör i coachingprocessen ses som huvudansvarig för att kunna utveckla sitt sätt att tänka, vara och lära. Att utveckla sättet att tänka innebär att individen ska kunna styra sina tankar, det vill säga sin kognitiva medvetenhet. Att utveckla sättet att vara innebär att individen tränar på och använder sina färdigheter i sin vardag, exempelvis vad gäller att sätta upp mål, delegera samt ge feedback, beröm och kritik. Att utveckla sitt lärande innebär att individen blir bättre på att lära sig nya saker samt att hitta nya sätt till lärande.<sup>206</sup> Coaching handlar om att främja nytänkande och insikt genom att bjuda in till självreflektion.<sup>207</sup> Processen gör individen ansvarig för sitt eget liv, handlingar och mål.<sup>208</sup>

Att kunna förändra beteende kräver dock att individen frivilligt går in i coachingprocessen och själv är villig att förändra sig.<sup>209</sup> Individen måste ifrågasätta sitt eget sätt att tänka, vara och lära,<sup>210</sup> och ställa sig frågor som: Var är jag? Vad vill jag? Hur ska jag komma dit? Det är ett idealiskt utgångsläge för coachingprocessen om individen är intresserad och blir inspirerad av dessa frågor.<sup>211</sup> Om ledaren själv kommer fram till svaren, kommer det att kännas mer tillfredsställande, motiverande och bekräftande, och sannolikheten till handling ökar.<sup>212</sup> Individen bör uppmanas av coachen att omtolka situationer, omformulera sina mål, testa nya tankar och sätt samt reflektera över resultaten. Avsikten är att inspirera till processer där individen lär av sitt eget tänkande och sina egna handlingar.<sup>213</sup> Det är viktigt att ha fokus på lärande och att stödja detta lärande genom handling och reflektion. Det är också viktigt att vara medveten om att förändring kräver tålighet, tro och självdisciplin.<sup>214</sup> Coaching som lärprocess är ingen snabb process, utan kräver tid och tålamod<sup>215</sup> och inte bara individen ska utvecklas, utan även coachen.<sup>216</sup>

Coachen bör vara uppmärksam på att coachingprocessen kan upplevas som osäker, känslig och riskfylld för individen, vilket kan innebära att denne väljer att utvecklas på relativt enkla områden, detta för att vara säker på att lyckas. Den som mottar coachingen vill oftast inte att någon ska veta att de genomgår en coachingprocess, men ju mer individen involverar andra i processen, desto mer kommer individen att utvecklas. Människan har en negativ inre röst, som påminner om de svaga sidorna. Denna röst kan innebära att det finns en tro på att man inte kan förändras. Det är viktigt för coachen att uppmärksamma individen på detta fenomen, och att individen hela tiden ska ha en positiv inställning för att kunna kontrollera sin inre röst.<sup>217</sup> Coaching ska leda till att den som mottar coachingen ska kunna leda sig själv, förstå och styra sina tankar och känslor samt att vara medveten om sitt beteende och ta ansvar för sina handlingar.<sup>218</sup>

---

<sup>205</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 127-128.

<sup>206</sup> *Ibid.*, 12-14.

<sup>207</sup> Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 96.

<sup>208</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 62.

<sup>209</sup> Waldrop & Butler, “The Executive as coach”, 4.

<sup>210</sup> Whiworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 128-129.

<sup>211</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 17-18.

<sup>212</sup> Whiworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 128-129.

<sup>213</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 12-14; 20-21.

<sup>214</sup> Waldrop & Butler, “The Executive as coach”, 7f.

<sup>215</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 129-130.

<sup>216</sup> *Ibid.*, 79-80.

<sup>217</sup> Crane, 1998 och Whitmore m.fl. 1998.

<sup>218</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 12.

### ***Intervjupersonernas åsikter***

En av våra intervjupersoner menar att coachingprocessen styrs utifrån individens specifika behov och poängterar betydelsen av att det slutliga ansvaret för coachingprocessens framgång ligger på individen. Dock skapas agendan tillsammans med coachen.<sup>219</sup> En annan intervjuperson har en åsikt kring problematiken med de individer som egentligen inte vill ta ansvar:

*Jag upplevde att det var väldigt många som förväntade sig att andra skulle serva och att då kan man också göra sig oskyldig från [...] man tar inte ansvar och man kan till och med bli martyr.<sup>220</sup>*

### **5.4 Det typiska i coachens roll**

Det råder delade meningar om vilka färdigheter som är viktigast för coachen i coachingprocessen. Forskningen ger inte något tydligt svar på vilka färdigheter som är de viktigaste för en coach. Detta beror förmodligen på situation, ambition och vad coachen är särskilt duktig på. Berg väljer dock ut ”tekniska färdigheter” som coachen behöver:

- att ställa bra frågor, vilket också innefattar att lyssna aktivt
- att föreslå handlingsalternativ och uppmana till handling
- ge konstruktiv feedback och beröm
- låta individen lära sig av egna erfarenheter
- hjälpa individen att klargöra sitt sätt att tänka och vara
- bidra till ökat självförtroende.<sup>221</sup>

Det räcker inte att träna mekaniskt på dessa färdigheter, utan för att bli riktigt bra krävs en personlig insikt. Bra coaching handlar också om känslor, engagemang och intuition. De så kallade coachingkvaliteterna är emotionell intelligens, kommunikation och superledning/självlledning. Emotionell intelligens (EQ) är förmåga och färdigheter, både att förstå och att kunna påverka sitt eget och andras tankesätt och beteende. Detta bildar en grund för att kunna samarbeta och kommunicera med andra människor. Kommunikation för coachen innebär att kunna lyssna aktivt, vara nyfiken och använda sin intuition. EQ och kommunikation lägger sedan grunden för superledning/självlledning. Superledning är att leda andra till att leda sig själva och självlledning är att leda sig själv.<sup>222</sup>

Hargrove menar att bra coacher ska ha:

- en glödande vilja att leda och vägleda andra människor
- en hög grad av resultatnriktning
- emotionell intelligens
- förmåga att vara både en bra generalist och en bra specialist
- att vara generös

Han anser inte heller att det räcker med tekniska färdigheter för att vara en verkligt skicklig coach.<sup>223</sup>

---

<sup>219</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>220</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>221</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 18-21, 177-179.

<sup>222</sup> Ibid.

<sup>223</sup> Hargrove, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 175-176.

Whitmore visar på viktiga egenskaper för en coach: tålmodig, neutral, stödjande, intresserad, en god lyssnare, klarsynt, medveten, har självkännedom, uppmärksam och bestämd.<sup>224</sup> Senge med flera menar att det centrala i coaching är att lyssna, att 80% av rollen innebär att hjälpa i förtydligandet av vad individen vill ha.<sup>225</sup>

ICF definierar coachens ansvar med fyra huvudpunkter:

- utforska, klargöra och arbeta med det utövaren vill uppnå.
- uppmuntra utövaren till sin egen utforskning och egna upptäckter.
- ta fram utövarens egna lösningar och strategier.
- hålla utövaren ansvarig (att den som coachas har ansvar för att ställa upp mål, hitta egna svar och genomföra det han eller hon föresätter sig)<sup>226</sup>

Coachens roll är att bidra till att den som coachas själv klarar av att uttrycka sina drömmar, förhoppningar, önskemål och strategier, och därefter ge stöd i förverkligandet av dessa.<sup>227</sup> Coachens roll kan jämföras med en tränarroll där målet med undervisningen är utveckling av hela personen, och sedan utveckling av teamet och organisationen som individen är en del av. Coachen kan också benämnas en ”tankepartner” som vet vilka frågor som bör ställas för att ledare och medarbetare själva ska kunna hitta bra svar.<sup>228</sup> Vidare kan coachen ses som en upptäcktsresande i någon annans föreställningar.<sup>229</sup>

Effektiva frågor är coachens viktigaste kommunikationsform, det vill säga frågor som skapar medvetenhet och ansvar hos den som coachas.<sup>230</sup> I början ska de vara allmänna för att bli allt mer inriktade på detaljer under processens gång. Frågor bör inte följa coachens intressen och tankegångar, utan individens då det gör denne mer närvarande och koncentrerad i processen.<sup>231</sup> Om coachen ställer ”rätt” frågor kan en process sättas igång som utvecklar individens resurser.<sup>232</sup> Utmaningen för coachen är att förstå hur individen tolkar sin situation, vilka ambitioner denne har, vilka hindren är och vilka strategier det finns för att förverkliga målen. Det kan vara så att individen behöver hjälp med att förstå situationen och klargöra målen.<sup>233</sup> En coach kan hjälpa individen att tänka ”utanför fyrkanten”, det vill säga utanför regler och begränsningar.<sup>234</sup>

Det är viktigt att coachen har en förmåga att sätta sina egna önskemål åt sidan och leva in i någon annans situation.<sup>235</sup> En coach måste utgå från förutsättningar han eller hon har för coachrollen, och vara medveten om dessa egenskaper och färdigheter. Det viktigaste är kanske viljan att vara coach och en tro på att man ska klara av det.<sup>236</sup> Coachen måste också vara medveten om att coachingfrågor kan uppfattas som skrämmande av individen, och coachen måste därför få individen att känna sig väl till mods och bygga upp ett förtroende, inte fördöma individens svar och förklara att syftet med coachingfrågor är att höja individens medvetenhet.<sup>237</sup>

---

<sup>224</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 47-48.

<sup>225</sup> Senge m.fl., 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 67.

<sup>226</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 17.

<sup>227</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 127-128.

<sup>228</sup> *Ibid.*, 65.

<sup>229</sup> Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 42.

<sup>230</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 50.

<sup>231</sup> *Ibid.*, 50-54.

<sup>232</sup> Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 26.

<sup>233</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 115-117.

<sup>234</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 70.

<sup>235</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 251-253.

<sup>236</sup> *Ibid.*, 175.

<sup>237</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 155.

### **Intervjupersonernas åsikter**

En gemensam åsikt hos våra intervjupersoner är coachens viktiga roll som ett stöd. Det är viktigt för coachen att vara lyhörd för individens behov, att ställa frågor och diskutera snarare än att lära ut och styra dialogen. Dessutom ska coachen hela tiden vända tillbaka till individen då det är denne som styr utformningen av coachingprocessen. Våra intervjupersoner är alla överens om att coachen inte ska ta allt ansvar för processen. Som coach går det inte att vara en kontrollfreak och gå in och ta ansvar för en annan individ.<sup>238</sup>

En av våra intervjupersoner beskriver att coachen till en början ska vara väldigt lyssnande och lyhörd och fortsätta vara lyssnande, men bli mera aktiv efter hand. Betydelsen av att vara aktiv som coach, för att driva den som coachas framåt, är en uppfattning som återkommer hos andra intervjupersoner. Det är viktigt att verkligen undersöka nuet.<sup>239</sup>

Det är viktigt att ha ett visst förhållningssätt som ska vara öppet, lyssnande och professionellt, och med professionellt menar en intervjuperson att coachen inte ska gå in och kommentera med en personlig åsikt. Man kan säga att coachen ska fungera som en katalysator, som läser och skapar aktivitet, skapar reaktioner i mötet samt är provocerande och lyssnande. Coachen ska exponera sin kompetens genom att ställa frågor, detta för att få individen att se det yttersta och få motivation och kraft att göra det han eller hon vill. Coachens roll är att peppa, hjälpa till och pusha på.<sup>240</sup>

Enligt en intervjuperson är det viktigt att inte ha förutfattade meningar om vad problemet är när man startar coachingprocessen. Detta då det kan influera processen. Hon ser också en fara som coachen måste undvika och det är att bli för allierad:

*Man blir ju en allierad till den man coachar, med all respekt för att dennes bild är dennes bild och då får man ju bli mer alert och kanske leva sig in i aktörerna runt omkring så att man kan bolla tillbaka vad de har mött. Så att man inte bara blir en sån som krokas arm och hänger med och applåderar allt som görs, för det är ju inte meningen med coaching, även om jag tror att vissa vill ha en coach som är allierad.<sup>241</sup>*

### **5.5 Förtroende i coachingrelationen**

Hur skiljer sig coachens och individens roller åt i coachingprocessen? Så här kan rollerna beskrivas:

*Om vi jämför livet med en seglats, har coachen rollen som styrman, medan ledaren är skepparen som bestämmer vart färdens ska gå.<sup>242</sup>*

I en coachingrelation arbetas det på två nivåer samtidigt. Coachen arbetar med ledaren för att denne ska ändra sitt beteende, samtidigt måste coachen även arbeta med sig själv, det vill säga ifrågasätta metoder samt vara öppen för nya metoder. Coachen måste vara flexibel och inte

---

<sup>238</sup> jfr Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>239</sup> jfr Ahlertorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29; Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>240</sup> jfr Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02; Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06; Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>241</sup> Ahlertorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

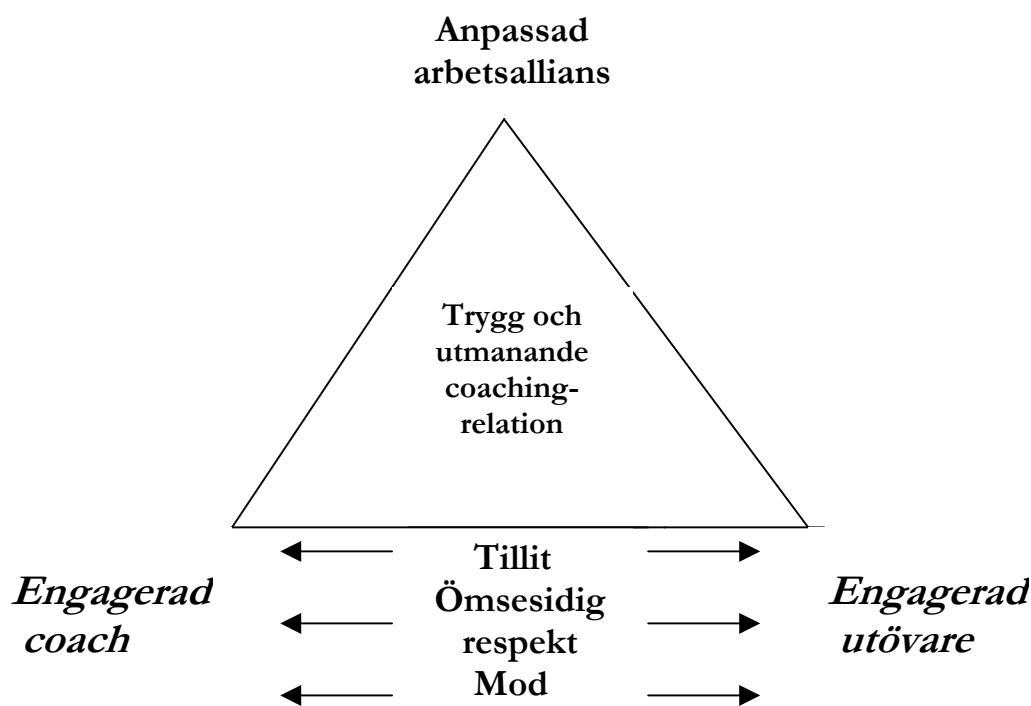
<sup>242</sup> Whitworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 127.



fördomsfull,<sup>243</sup> samt vara medveten om både sina egna och andras värderingar.<sup>244</sup> Coachen kan lära sig mycket av den individ som coachas.<sup>245</sup>

Det finns knappast några klara regler som gäller i alla situationer och för alla människor om hur man kan ska utveckla ett bra samarbete i coachingrelationen. Normalt krävs det lång tid för att utveckla samarbetet, men det finns olika faktorer som kan öka sannolikheten att lyckas.<sup>246</sup>

För att skapa ett bra samarbete och en lyckad coachingprocess krävs det att coachen och individen utvecklar förtroende för varandra.<sup>247</sup> Ytterligare en framgångsfaktor är att coachen och individen måste ha en genuin tro på att individer kan förändras.<sup>248</sup> Flaherty hävdar att ömsesidigt förtroende, ömsesidig respekt och ömsesidig yttrandefrihet mellan coach och individ är förutsättningar för coaching och utgör grunden för alla coachingaktiviteter.<sup>249</sup> Tillit mellan coachen och individen är nödvändigt för att idéer ska kunna bollas och för att en givande dialog ska kunna utvecklas.<sup>250</sup> O'Neill beskriver fyra spelregler som måste vara uppfyllda för att ge ledaren den känsla av trygghet och mod som är en förutsättning för att skapa en bra miljö för lärande. Dessa spelregler är full sekretess, ärlighet, öppenhet och respekt.<sup>251</sup> Gjerde förtydligar coachingrelationen enligt modellen nedan:



Figur 2: "Coachingrelationen", ur Gjerde, *Coaching- vad, varför, hur*, 90.

<sup>243</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 115-117.

<sup>244</sup> Phillips, "Coaching for higher performance", 21.

<sup>245</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 115-117.

<sup>246</sup> jfr Flaherty, 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 149.

<sup>247</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 143.

<sup>248</sup> Ibid., 258-261.

<sup>249</sup> Flaherty, 1999 i Ibid., 129.

<sup>250</sup> Niemes, "Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool", 64.

<sup>251</sup> O'Neill, 2000 i Flaherty, 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 149.

Det handlar också om att personkemin är den rätta mellan coachen och individen. Det är nödvändigt att individen kan relatera till coachen och att coachen kan utmana dennes personliga begränsningar för att nå önskat resultat.<sup>252</sup> Att få en fungerande coachingprocess är till stor del beroende av hur väl coachen och individen passar ihop.<sup>253</sup> Coaching är en mycket personlig process och att visa sina känslor är en utmaning för de flesta.<sup>254</sup>

Coachingrelationen måste också handla om ett partnerskap vad gäller arbetsinsatsen.<sup>255</sup> Coachen och individen ska båda vara aktiva<sup>256</sup> och rollfördelningen tydlig. Man kan säga att coaching är anpassat till individens behov och coachens sätt att arbeta.<sup>257</sup> Vare sig framgång eller fiasko bör coachen och ledaren dela ansvaret.<sup>258</sup> Ansvaret för coachingprocessen är delat men bör aldrig övervägande ligga på coachen. Detta bör coachen påpeka och uppmärksamma om det börjar väga över åt coachens håll. Det blir inte bättre för ledaren om coachen tar på sig mer ansvar, utan snarare tvärtom.<sup>259</sup> Coachen ska visa förståelse och empati och leva sig in i ledarens situation, men vara försiktig med att inte ta över ledarens problem.<sup>260</sup>

För coachen är det viktigt att vara medveten om att otålighet i coachens roll kan göra individen nervös och ovillig att avslöja sina problem och svårigheter. Empati är därför ett viktigt nyckelord förutom respekt och tillit i relationen.<sup>261</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Majoriteten av våra intervjupersoner är överens om att det viktigaste i coachingprocessen är att det fungerar bra personligt med individen, eftersom personlig kommunikation och en bra relation mellan coachen och individen är viktigt för att få ut så mycket som möjligt av coachingprocessen. En av våra intervjupersoner uttrycker det så här:

*Personkemin är viktig i coachingrelationen, en förutsättning. Vad man sen menar med personkemi är ju en annan sak, om det är sympati, att man har tillit och respekt och vill jobba för något tillsammans, öppna upp och så.*<sup>262</sup>

Att kunna uttrycka när personkemin inte fungerar är svårt men nödvändigt menar en av coacherna.<sup>263</sup> Det finns även en avvikande åsikt hos en av våra intervjupersoner, som anser att personkemin inte är det viktigaste i coachingrelationen och uttrycker detta som följande:

*Det tycker jag man bör vara så professionell att det inte spelar någon roll med personkemi, men självklart så gör det ju det ändå. Men jag tycker nog att jag bör klara av alla och skulle det vara något hos mig som den personen inte gillar då löser vi det.*<sup>264</sup>

Respekt är ett begrepp som kommer igen hos coacherna när de uttalar sig om vad som är viktigt i coachingrelationen. Denna respekt finns för varje enskild människa i en coachingprocess, helt oavsett bakgrund, erfarenhet, ålder och kön menar en av våra intervjupersoner:

<sup>252</sup> Edwards, "Coaching-the latest buzzword or a truly effective management tool", 298.

<sup>253</sup> Hall m.fl., 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 266.

<sup>254</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 129-130.

<sup>255</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 26.

<sup>256</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 20-21.

<sup>257</sup> Caudron, "Hire a coach?" 89.

<sup>258</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 258-261.

<sup>259</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 235 f.

<sup>260</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 253-258.

<sup>261</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 236 f.

<sup>262</sup> Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>263</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>264</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

*Jag tycker att det är respekt för individen att jag ser dig, i steg ett löser vi detta på ett sätt som du tycker passar bäst för dig om vi i steg två inte kan det så försöker vi ändå göra det med respekt.<sup>265</sup>*

Vad gäller coachens förhållningssätt, är respekt och en jämlik syn inför individen av mycket stor vikt. En intervjuperson belyser betydelsen av denna respekt som följande:

*[...] att man möts på rätt nivå, en genuin tilltro till att den här individen kan växa och utvecklas. Och förmåga att skapa tillit det kommer inifrån, om coachen inte litar på sig själv kan han eller hon inte heller lita på individen.<sup>266</sup>*

Förutom stöd, personkemi och respekt är förtroende ett viktigt ord i sammanhanget. Det uttrycks så här av en av coacherna:

*Det är mycket som är viktigt i den relationen, men förtroendet är oerhört viktigt [...] för när jag har byggt upp det så kan vi egentligen göra vad vi vill och kommunicera.<sup>267</sup>*

## **5.6 ”Coachen kan ge dig svar på alla dina frågor”**

Vi anser inte att coachens huvudfunktion är att ge råd eller att besvara individens frågor. Coachens roll är mångfacetterad och komplex i sin uppbyggnad, och då coaching som fenomen är svårdefinierat tror vi att denna förvirring även speglas i hur coachens roll uppfattas. Vi anser ändå att det går att diskutera vad som är typiskt i coachens roll, men det kan variera mycket beroende på vem man frågar. Forskningen är inte överens om vad som är viktigast i coachens roll, beroende på de olika teoretiska inriktningarna. Våra intervjupersoner går främst på den linje som ser coachens roll som en stödjande funktion, baserad på frågeteknik och aktivt lyssnande, samt att individen har huvudansvar för sin utveckling. Coachens roll är att hjälpa individen i förverkligandet av sina mål.

Vad vi uppfattar som det viktigaste i coachens roll är att individen själv ska formulera sina svar snarare än att coachen ger dem. Genom stöd, aktivt lyssnande och rätt frågeteknik hjälper coachen individen fram till självinsikt. Vi anser dock att denna självinsikt inte bara ska utvecklas hos den som coachas, utan den måste redan finnas hos coachen, för att denne ska kunna hantera situationer som uppkommer i coachingrelationen. Vi tror att coachen även måste ha en grundläggande förståelse för individers känslor och beteende, samt en förmåga att hantera och påverka individen, detta för att kunna skapa trovärdighet i relationen. Vi anser inte att coachen bör ha störst fokus på resultatet av processen, då den förlorar något av sitt syfte. Vi tycker att coachen snarare ska koncentrera sig på individens behov i varje situation, vara flexibel och styra därefter för att skapa bästa möjliga resultat.

Då det är så mycket som krävs av en coach uppfattar vi att yrkesrollen coach inte passar alla. Vi tror att det krävs ett ödmjukt förhållningssätt, en osjälvisk inställning och en genuin tro på att alla människor har mer att ge. Enligt oss kan inte alla bli de där riktigt bra coacherna, då det mest väsentliga i coachens roll egentligen inte går att lära sig.

En av de största riskerna vi upplever med coachens roll är när coachen inte intar ett ifrågasättande förhållningssätt till den som coachas. Våra intervjupersoner beskriver coachens viktigaste roll som ett bollplank och stöd. Vi vill här påpeka att om coachen fungerar som en sammansvuren i för stor utsträckning till den som coachas och inte ifrågasätter, blir det

---

<sup>265</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>266</sup> Ahltorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>267</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

problematiskt i längden då individen inte utvecklas till sin fulla potential. Detta på grund av att coachens roll bland annat är att utmana, vilket bidrar till att den som coachas tvingas framåt. Vi upplever att coachens roll innebär en svår balansgång som kräver stor medvetenhet om den egna personen och dess inverkan på den som coachas.

Självklart agerar inte coachen ensam i processen utan vi vill förtydliga att individen har en minst lika aktiv roll, att coachingprocessen fungerar ligger mycket på individens ansvar. Frågorna som coachen ställer måste individen själv bearbeta och svara på för att föra processen vidare. Vi upplever att individen får dra det tunga lasset då det trots allt är den som har ansvar för sin egen utveckling. Förutom att individen ska ta ansvar måste han eller hon verkligen vilja utvecklas genom coachingprocessen. Liksom teoretiker och coacher tror vi inte att coaching fungerar om det tvingas på någon. Detta på grund av att coachingprocessen kräver mycket egna initiativ och det blir svårt att få en ökad självinsikt, om inte individen själv anstränger sig.

Vi upplever inte att det går att fuska sig igenom en coachingprocess. Den kräver mycket av den som coachas och det märks väldigt fort om denne inte har ett ärligt syfte med coachingprocessen. Resultat går enbart att skapa genom ett gediget eget arbete. Vi menar att då coaching idag är populärt finns det en risk att coachingprocessen genomgås för sakens skull. Detta innebär i princip både slöseri med tid för coachen och individen och slöseri med pengar för företaget. Den enda som kan skapa handling, inläring och förändring är ju individen själv.

Både individen och coachen anser vi måste ha ett lärande förhållningssätt i coachingprocessen. Det viktiga blir att använda lärandet som ett verktyg för att fortsätta utvecklas. Det hänger mycket ihop med handling, att den som coachas lär sig av sina misstag och sina erfarenheter. Lärande är en aktiv process, som kräver ifrågasättande av sättet att tänka och handla, och vi menar att individen bör fortsätta med detta även efter coachingprocessens slut. Vi uppfattar att synen på lärande är det som gör coaching så unikt och effektivt. Att istället för att lära sig genom att lyssna lär man sig genom handling, och eget arbete grundat i individens eget ansvar.

Vi tror att människor kan vara rädda för förändringar och även för att ta ansvar både vad gäller andra och för sig själva. Vi uppfattar dock att coaching även i sådana sammanhang kan vara positivt just för att öka medvetenhet och självförtroende som i sin tur kan göra att förändringar och ansvar inte känns lika skrämmande.

Coacherna och individen har sina specifika roller i processen, men för att relationen dem emellan ska fungera, krävs ömsesidig respekt och trygghet. Detta är teoretikerna och coacherna vi har intervjuat rörande överens om. Vi upplever att ordet ömsesidigt är viktigt att fundera lite extra kring, för även om individen är huvudansvarig för processen, så är de två i processen och coachen måste vara aktiv. Förhållandet mellan coachen och individen ser olika ut beroende på situationen och individen som utgör den. Detta kräver en stor flexibilitet för att coachen och individen ska kunna mötas på rätt nivå. Men en av de viktigaste förutsättningarna menar vi är att det ska finnas en genuin tro på vad processen kan ge för resultat från båda sidor. Det är även viktigt att båda parter har en positiv människosyn som säger att människor har möjlighet att påverka sig själva och sin egen utveckling. Vi menar att det gynnar individens utveckling att fokusera på det positiva snarare än det negativa i sin situation.

Våra intervjupersoner var inte helt överens om vikten av personkemi i coachingprocessen. En avvikande åsikt var att en fungerande relation snarare låg på coachens ansvar. Vi tror att alla människor helt enkelt inte klaffar samt hur neutral coachen än försöker vara, lyser ändå personligheten igenom. Då coachingprocessen går ut på att som individ anförtro sig åt någon annan, coachen, är personkemi viktigt och det krävs ett fungerande förhållande och en trygg

miljö för att individen ska våga ge sig hän i processen. Majoriteten av våra intervjupersoner poängterar vikten av att vara ärlig både som coach och individ, och bland annat erkänna när personkemin inte stämmer. Vi håller med om att detta är nödvändigt för att ge den som coachas rätt förutsättningar för att utvecklas till sin fulla potential.

De förutsättningar vi har diskuterat i detta kapitel är av stor vikt för att skapa en lyckad coaching-process, men det krävs även en insikt i coachingprocessens olika delar för att skapa en helhets-förståelse för vad coaching innebär. Detta utvecklar vi i följande kapitel.

## Coachingprocessen

---

Detta kapitel identifierar de olika faserna i en coachingprocess och syftar till att skapa en helhetsförståelse av processen. Vi belyser betydelsen av diagnosfasen, målfasen, handlingsfasen och uppföljningsfasen. Olika metoder för coachingprocessen diskuteras samt vilka aspekter som bör tas i beaktande innan en coachingprocess inleds.

---

### 6.1 Olika metoder för coachingprocessen

Förenklat kan man säga att coachingprocessen är ett forum för att skapa lösningar, utveckla handlingsplaner samtidigt som stöd och feedback ges.<sup>268</sup> Det är avgörande vilket förhållningssätt och vilken metod som coachen använder, för att hjälpa individen att handskas med sina utmaningar i coachingprocessen. De teoretiker som ser coaching som ett samlingsbegrepp lägger störst vikt vid problemformulering och diagnos, innan värdering av situationen, medan de som ser coaching som en bestämd metodik har en mer lösningsinriktad hållning, vilket innebär att individen själv får beskriva och lösa sin situation.<sup>269</sup> Alla situationer är olika och det går inte att säga att det finns en coachingmetod som fungerar bäst i alla situationer, utan olika metoder har olika tyngdpunkter. Det gäller för den enskilde coachen att sätta samman en metod som kan passa i den konkreta situation individen står inför. Metoden måste anpassas till de ambitioner och förväntningar den som coachas har, coachens spetskompetens och de resurser som finns till förfogande.<sup>270</sup>

Även om coachingmetoder varierar finns det fem huvudfaser som återkommer och frågor som ska ställas i varje fas: diagnos, utveckla förtroende, målsättning, handling, och uppföljning. Dessa faser ska användas som en inspirationskälla för egna val och behöver inte komma i en viss ordning, utan kan överlappa varandra. Coachen och individen kan växla mellan de olika faserna.<sup>271</sup>

En del coacher arbetar med checklistor för att hålla ordning på coachingprocessen, de uppsatta målen och utmaningarna för individen.<sup>272</sup> En coach som enbart arbetar efter en checklista kan dock komma att skapa tvivel och brist på entusiasm hos den som coachas.<sup>273</sup> Ett annat exempel på en utformning av coachingmetoden är O'Neills metod som lägger vikt vid mål, utmaningar och beteende. Coachen ska uppmana ledaren att skriva ner organisationens mål; komma fram till vad organisationen måste ändra på för att förverkliga målen; undersöka vilka svårigheter ledaren står inför för att kunna förverkliga målen; och identifiera vilket specifikt beteende ledaren måste ha för att kunna förändras och påverka organisationen i önskad riktning.<sup>274</sup>

Hargrove beskriver sin coachingmetod som ett systematiskt sätt att se på coaching och som en metod att lösa komplexa problem, stimulera nytänkande och uppnå resultat. Metoden utgår från ledarens uppfattning av vad som är hans eller hennes mål för coachingen. Metoden är sedan ett

---

<sup>268</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 129-130.

<sup>269</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 20.

<sup>270</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 143.

<sup>271</sup> Ibid.

<sup>272</sup> Caudron, "Hire a coach?" 89.

<sup>273</sup> Philips, "Coaching for higher performance".

<sup>274</sup> O'Neill, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 144.

samarbetsprojekt mellan ledaren och coachen. I metodens sex steg ingår bland annat formulering av mål, framgångsmodell för hur målet ska uppnås, investering i relationer med andra människor och feedback på processen.<sup>275</sup>

Det som räknas är helt enkelt att processen fungerar, att det finns ett pragmatiskt synsätt på coaching. Det måste fokuseras mer på resultaten av coachingen än på användningen av särskilda tekniker och metoder. Det får inte bli så att kunskap om en bestämd teknik eller metod påverkar processens utformning. Det tillvägagångssätt som har valts ska leda framåt, varför det kan behöva ändras under coachingens gång. Processen måste hela tiden anpassas efter den coachades behov.<sup>276</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Hur intervjupersonernas coachingprocesser är utformade skiljer sig lite åt. En coach säger att hon inte följer några särskilda steg i sin coachingprocess, men hon tror att många andra gör det:

*Det kan väl ha sitt ursprung att jag nu har varit igång ett tag och är man erfaren så släpper man kanske på de här formella stegen.*<sup>277</sup>

En annan intervjuperson berättar att ibland används det färdigdefinierade program, i den bemärkelsen att hans företag har träningsprogram för ledare där de arbetar med en målstyrd struktur. Metoden är dock fortfarande coaching. Beroende på vad det är för uppdrag, om det till exempel är ett renodlat coachinguppdrag, så har de en väldigt öppen dialog. Den är konfidentiell och mycket fokus läggs på att designa samarbetet mellan coachen och individen.<sup>278</sup>

Coaching är inte någon standardiserad kurs utan en flexibel process betonar en annan coach. Man ser till vad som är viktigt just nu för individen. Det ostrukturerade arbetssättet kan dock vara ovant för vissa individer. Hon berättar vidare att de i sin coachingprocess inte använder exakta manualer, utan snarare en plattform, och processen anpassas till individens och situationens behov. De arbetar flexibelt och använder sina egna erfarenheter mycket i sina diskussioner och förslag till individen.<sup>279</sup> Vad gäller tiden för en coachingprocess uppger de intervjuade coacherna att det handlar om tidsperioder från två månader och uppåt.

## **6.2 Diagnos**

När behovet av coaching har fastställts startar coachingprocessen utifrån den konkreta och verkliga situation, som individen befinner sig i. Denna situation måste tolkas och förstås, och individen ska fundera över vad han eller hon vill förändra.<sup>280</sup> Tre frågor ska fokuseras i diagnosen: vad ska fokuseras hos ledaren, hur informationen ska samlas in och vem ska ge informationen. Ledaren måste få en uppfattning om sin egen situation och detta görs med hjälp av coachen,<sup>281</sup> och alltid utifrån individens personliga arena, hur denne upplever sin nuvarande situation, vilken situation som önskas och behovet av handling.<sup>282</sup> Genom coachingprocessen ska det som fungerar bra vidareutvecklas medan det som fungerar sämre förändras. Det är viktigt att kunna läsa situationen, identifiera hinder och förstå vilka svårigheter individen står inför. Utifrån nuläget och önskad situation väljer individen strategi och tillvägagångssätt. Det är inte alltid diagnosfasen

<sup>275</sup> Hargrove, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 146.

<sup>276</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 12-14; 18-20; 115-117; 139-141.

<sup>277</sup> Ahltop, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>278</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>279</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>280</sup> jfr Waldrop & Butler, "The Executive as coach", 1.

<sup>281</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 152-153.

<sup>282</sup> Ibid., 27.

behövs, utan istället för att fokusera på problem och diagnos, läggs vikt vid lösningar och att hitta möjligheter.<sup>283</sup> Whitworth med flera hävdar att den största drivkraften hos coaching som förändringsprocess, är vad ledaren vill ändra på jämfört med dagens situation.<sup>284</sup>

För att kunna förstå och påverka individens beteende i en coachingprocess, måste hänsyn tas både till individen och till den övriga kontext som individen ingår i,<sup>285</sup> det vill säga organisationen som utgör individens arbetsplats, men även individens privatliv. En kontext har vissa egenskaper och påverkar alltid aktören. Aktören, i detta fall den som coachas, kan alltså inte existera utan sin kontext eller sitt sammanhang. Kontexten är en förutsättning för ledarens handlingar och kan både hindra och möjliggöra. Ledarens handlingar kan sägas vara förutsägbara i förhållande till den tradition som är normen i dennes kontext. Detta beror på att ledaren är socialiserad in i en kontext, in i en organisationskultur. Denna kontext bör dock betraktas som ett öppet system, som kan förändras genom ledarens handlingar.<sup>286</sup> Den organisationskultur eller den organisationsstruktur som finns i en organisation kan dock dämpa beteendeförändring hos en individ om kulturen inte inbjuder till förändring.<sup>287</sup> Även om behovet av coaching finns i de flesta företag idag, är det inte säkert organisationskulturen tillåter eller uppmuntrar det.<sup>288</sup>

Då coachen ska kunna skapa en förståelse av individens beteende på arbetet, krävs det att coachen har förståelse för individens problembeteende utifrån dess kontext. Det krävs även en bedömning av om problemet kan lösas, eller ifall det snarare är så att personens beteende måste förändras. Det är nödvändigt att observera dynamiken mellan individen och andra i hans eller hennes närhet.<sup>289</sup> Syftet med coaching är ju trots allt att ta upp hela individens livssituation, både vad gäller arbete och privatliv, för att kunna hjälpa individen till ett bra liv i balans. Vad det är bestämmer dock individen själv.<sup>290</sup> Bristande involvering av andra, det vill säga att andra inte engageras i arbetet, kan innebära att individen inte skapar en större förståelse och respekt från omvärlden för de förändringar som sker.<sup>291</sup> Coachen måste även reflektera och ta ställning till om det är ledaren som formar arbetsplatsen eller arbetsplatsen som formar ledaren.<sup>292</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Alla våra intervjupersoner är överens om vikten av att ta hänsyn till den coachades kontext, men till vilken grad varierar. En coach uttrycker det kort men koncist:

*Coaching måste utformas i förhållande till både individen och dess kontext i organisationen.*<sup>293</sup>

En intervjuperson berättar att deras coachingprocess sätts ihop utifrån individens behov och även något utifrån vad som är möjligt i den verksamhet som denne är med i. Han menar dock att det är viktigt att hitta en balans mellan hur man behandlar arbets- och privatlivet i coachingprocessen:

---

<sup>283</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 143-153.

<sup>284</sup> Whitworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 158-159.

<sup>285</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 137.

<sup>286</sup> Nilsson, P. *Ledarutveckling i arbetslivet: kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. (Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet: Umeå, 2005), 45-48.

<sup>287</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 166.

<sup>288</sup> Hargrove, *Masterful Coaching*, 32.

<sup>289</sup> Waldrop & Butler, "The Executive as coach", 1-2.

<sup>290</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 143.

<sup>291</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 234 f.

<sup>292</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 251-253.

<sup>293</sup> Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19.



*Det är olika beroende på behovet, hur mycket tyngdvikt som läggs vid individen och dess kontext i en coachingprocess.*<sup>294</sup>

En annan coach talar snarare om vikten av att se på hela människan och inte skilja på arbete och privatliv. Hon anser också att det inte går att särskilja individen från sin kontext:

*Coaching handlar främst om individen som person, men även om företaget och deras roll i verksamheten.*<sup>295</sup>

Ytterligare en intervjuperson beskriver diagnosfasen:

*Jag ser din situation så här, du har så och så, och så kan vi liksom nyansera det efterhand. Att man får en slags spegling på var man står [...] ge situationen konturer [...]*<sup>296</sup>

Att se till att kunden (företaget) och individen har samma syfte och att coachen tar reda på så mycket som möjligt om företaget, alltså utför research, och låter både kunden och individen berätta bakgrundsinformation, är av största vikt menar en intervjuperson. En annan coach håller med, men utvecklar att seriös coaching inte bör styras av företagets mål då det kan ses som manipulation. Om man styr coachingen kan resultatet bli kortsiktigt, ytligt och sakna djup hos individen.<sup>297</sup>

### 6.3 Förväntningar

I början av en coachingprocess bör coachen också förbereda den som ska coachas på vad processen innebär. Detta för att veta vad som väntar i mötet med coachen, och för att det ska finnas tydliga förväntningar på vilket resultat processen kan ge. Om coachen och den som coachas ser samma realistiska resultat av processen, kan det vara grunden för en bra coachingrelation.<sup>298</sup> Förväntningar är även viktiga för att svårigheter som finns i coachingprocessen inte ska komma som en överraskning för ledaren senare i coachingprocessen.<sup>299</sup> Om den som blir coachad har bristande förpliktelse, intar försvarsställning, har en passiv roll i coachingprocessen, spelar säker, har bristande involvering av andra och har orealistiska förväntningar fungerar nämligen inte coachingprocessen. Utan realistiska förväntningar och förståelse för coachingprocessen kan coachingen bli en övning för övningens skull.<sup>300</sup>

#### *Intervjupersonernas åsikter*

En intervjuperson uttrycker att kundens förväntningar på coachingprocessen ska överensstämma med utbudet, detta då förväntningar alltid noggrant ska diskuteras innan processen börjar.<sup>301</sup> De andra intervjupersonerna är av samma åsikt, och håller med om betydelsen av att diskutera och fundera kring individens förväntningar. En intervjuperson menar vidare att det är viktigt att processen börjar med att ta reda på förväntningarna, och att ett personligt kontrakt formuleras.<sup>302</sup>

---

<sup>294</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>295</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>296</sup> Ahltop, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>297</sup> jfr Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19; Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>298</sup> Flaherty, 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 149.

<sup>299</sup> Whitworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 160-162.

<sup>300</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 233.

<sup>301</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>302</sup> Ahltop, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

En coach menar att det kan finnas olika förväntningar, och de kan byggas upp under processen och förändras.<sup>303</sup> En intervjuperson utvecklar vilka förväntningar som kan vara problematiska och hon tror att individer ofta har en rådgivningsförväntan inför en coachingprocess. Hon menar också att kunden sällan vet vad coaching är. Men när insikten kommer att det inte handlar om rådgivning blir individen oftast förvånad:

*Menar du att jag själv ska säga, jag vet ju inte vad jag vill [...] eller så tycker individen att det är spännande: åh vad kul, för jag har faktiskt en idé. [...] Det är väldigt viktigt för att inte tid ska gå åt till helt fel saker.<sup>304</sup>*

#### 6.4 Målformulering

Målet med coaching är samma som målet för ”good management”, att använda individens respektive organisationens resurser till fullt.<sup>305</sup> För individen i coachingprocessen innebär det att utveckla potential till aktiva resurser. Överlag kan man säga att coaching är ett lämpligt verktyg när målet är utveckling av kompetens och ansvar.<sup>306</sup>

Coach och ledare arbetar tillsammans för att definiera konkreta mål som ska vara uppfyllda i slutet av coachingprocessen. För att målen ska vara så effektiva som möjligt måste de vara specifika, utmanande, mätbara, tidsbestämda och realistiska.<sup>307</sup> Många forskare har påvisat att tydliga mål i coachingprocessen leder till bättre resultat.<sup>308</sup> Individen måste dock själv komma fram till realistiska mål vad gäller förändringsprocessen och mål för vad coachen kan hjälpa till med i arbetet. Varje coachingsammanskomst bör börja med att ställa upp ett mål för själva sammankomsten, och sedan finns det även ett slutmål. Detta ligger inte helt inom individens kontroll, beroende på om individens omgivning möjliggör för målen eller inte.<sup>309</sup> Coaching-agendan anser många även bör knytas an till organisationens mål och syfte, inte bara individens. Dock påpekas att många också anser att individen själv ska välja vad han eller hon vill arbeta med.<sup>310</sup> Coachen riktar all sin energi och uppmärksamhet på individen under mötena. Det viktiga är att individen klargör och förverkligar sina mål.<sup>311</sup>

Whitmore hävdar att mål bör formuleras innan diagnos av den verkliga situationen. Detta då han menar att mål som enbart bygger på den aktuella verkligheten kan bli negativa eller till och med motverka sina syften, eftersom de lätt blir svar på problem. Mål som utarbetas genom att fastställa idealiska lösningar, blir oftast mer inspirerande, kreativa och motiverande. Detta då realistiska steg arbetas fram mot att nå en idealisk lösning.<sup>312</sup>

Mål kan dels handla om *beteende*, exempelvis hur man delegerar, löser konflikter eller samarbetar, och dels om *resultat*, exempelvis intäkter, kostnader, ökad omsättning eller nöjda kunder. Den skola, där Whitworth med flera befinner sig, menar att det inte räcker att bara ha resultatkriterier

---

<sup>304</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>305</sup> Waldrop & Butler, ”The Executive as coach”, 1.

<sup>306</sup> Hansen-Skovmoes, P & Rosenkvist, G, 2003 i Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 121-122.

<sup>307</sup> Doran, 1993; Locke & Latham, 1990 i Berg, 265-266.

<sup>308</sup> Anderson & Wexley 1983, Feldman 1981, Locke & Latham 1984, Wexley & Baldwin 1986; i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 265.

<sup>309</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 62-63.

<sup>310</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 82.

<sup>311</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 79-80.

<sup>312</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 59-60.

för målen, det måste även finnas beteendekriterier.<sup>313</sup> Den andra skolan lägger däremot störst vikt vid resultatmål.<sup>314</sup>

Målen för coachingprocessen kan också skilja sig åt beroende på om det rör yrkesmässig eller personlig utveckling.<sup>315</sup> Skillnaderna beror på de ramar som sätts runt samtalets tema och hjälparens inställning till sin roll, om det är att överföra kunskap eller stödja individen.<sup>316</sup> Vid individuell coaching handlar målen oftast om att bearbeta både yrkesmässiga och personliga problem, att ge hjälp till självhjälp.<sup>317</sup> De teoretiska inriktningarna skiljer sig dock i denna fråga. Den skola där bland annat Hargrove och Kinlaw befinner sig, som ser coaching som ett samlingsbegrepp för alla former av vägledning, rådgivning, konsultation och handling, anser att coaching endast rör yrkesmässig utveckling. Den andra teoretiska inriktningen med Whitmore, Flaherty, Whitworth med flera anser att coaching rör både yrkesmässig och personlig utveckling.<sup>318</sup>

Att misslyckas med att uppnå mål brukar bero på personliga blockeringar men tillsammans med coachen kan individen övervinna dessa. Varje motgång är ett tillfälle för lärande och utmanande mål tar fram det bästa i människor.<sup>319</sup> Vad som är viktigt i coachingprocessen är att inte fokusera på för många mål samtidigt. Ribban för målen ska hellre sättas högt för att utmana individen, men han eller hon bör vara medveten om att det krävs arbete för att uppnå dem.<sup>320</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

En intervjuperson menar att coachen och individen bör komma överens om vad målet är och det är sedan coachens uppgift att hålla ögonen på målet, samt att efter coachingprocessens slut undersöka om målet har uppnåtts. Detta kan ligga som grund för beslut om att fortsätta coachingprocessen eller inte. Det kan vara så att en annan åtgärd behövs.<sup>321</sup> En annan intervjuperson utvecklar ovanstående och påpekar att vid en coachingprocess är det företaget som är uppdragsgivaren, inte ledaren. Men målen för coachingen ska förankras hos den enskilda individen. Tillsammans med coachen formuleras mål, som måste vara realistiska att uppnå inom den givna tidsramen.<sup>322</sup>

Vad målen handlar om varierar, men en intervjuperson berättar vad målen oftast handlar om:

*Att utvecklas som ledare, att få mera självinsikt, att bli mera avlastad, alltså att jobba mera energieffektivt, att fokusera på rätt saker, att bli mer förstående och mer...ja i slutändan bli bättre ledare.*<sup>323</sup>

Ytterligare en coach delar upp målen i antingen resultatmål eller personliga utvecklingsmål:

*Det kan alltså vara så att vi coachar på rent resultat eller också har vi gjort en undersökning i gruppen och gruppen tycker att den här chefen behöver utveckla sin förmåga till att lysna.*<sup>324</sup>

---

<sup>313</sup> Whitworth m.fl., 1998 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 158-159.

<sup>314</sup> jfr Hargrove, *Masterful Coaching*.

<sup>315</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 19.

<sup>316</sup> Ibid., 51-53.

<sup>317</sup> Stelter, *Coaching – lärande och utveckling*, 35.

<sup>318</sup> jfr Ibid., 20-22.

<sup>319</sup> King & Eaton, "Coaching for results", 146.

<sup>320</sup> jfr Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 234 f.

<sup>321</sup> Ahltop, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>322</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>323</sup> Ahltop, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>324</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

I många coachinguppdrag är det konkret lönsamhet som är den övergripande målsättningen berättar en intervjuperson. Han betonar vikten av att alltid ta reda på individens egentliga mål med coachingprocessen. Ibland kan målet vara att företag helt enkelt vill låta en ledare få chansen att växa genom en coachingprocess.<sup>325</sup>

När målen formuleras har en av våra intervjupersoner tydliga åsikter kring. Det är inte säkert att det sker vid första mötet:

*Det kanske man inte vet och kanske inte ens om vi ska fortsätta. Men andra tredje gången i varje fall att man bestämmer vad är nu detta, vad har du för förväntningar, vad vill du ha ut av detta och sen att jag då svarar kan vi tillgodose det.*<sup>326</sup>

Hon menar vidare att om individen inte alls mår bra, måste det formuleras ett realistiskt mål och det kan man komma fram till på en eller två träffar. En fråga att ställa sig är var ribban ska sättas. Sen kan alltid coachen och individen revidera målen under processen. Det är viktigt att veta syftet med coachingprocessen.<sup>327</sup>

## 6.5 Handling

Under coachingprocessen bör coachen låta individen själv vara ansvarig för de mål han eller hon ställer upp och se till att dessa mål samt individens inläring kopplas till handling.<sup>328</sup> Coachen arbetar med att hjälpa individen framåt genom handling och inåt genom inläring. När coachen ställer frågor till individen, ger erkännande och uppmuntrar, kan individen lära sig mycket. Handling är kopplat till att göra, medan inläring är kopplat till att vara, och dessa aktiviteter går inte att skilja åt.<sup>329</sup> Coachen ger individen handlings- och inlärningsövningar mellan coachingsamtalen och dessa är främst reflektionsövningar.<sup>330</sup> Genom att coachen sätter upp utmaningar utifrån en specifik tidsram, kan individen i coachingprocessen sedan använda sig av medvetna handlingar. Detta mer än han eller hon hade gjort på egen hand.<sup>331</sup> Även om individen besitter stor teoretisk kunskap, behöver denne ofta hjälp med själva implementeringen i verkligheten. Coachen bör därför uppmana ledaren att välja alternativ, handla och följa upp resultatet genom att driva en coachingprocess med stor fokus på handling.<sup>332</sup> Coaching behandlar riktiga ämnen i individens företag och är inte en process skilt från arbetsplatsen, utan fungerar snarare som en pågående process som vävs ihop med individens arbetsliv. Detta medför i praktiken att lärandet ständigt pågår på arbetsplatsen.<sup>333</sup> Man kan alltså säga att det mesta av arbetet i coachingprocessen egentligen görs mellan coachingsamtalen, då ord blir handling. Det kan förekomma ”aha-upplevelser” och insikter under samtalens gång, men om processen enbart hade sträckt sig till samtal hade individen gått miste om mycket. Bra och effektiv inläring kräver att handling och reflektion kopplas ihop.<sup>334</sup> Handling utan inläring blir meningslös.<sup>335</sup>

---

<sup>325</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>326</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>327</sup> Ibid.

<sup>328</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 55.

<sup>329</sup> Ibid., 153.

<sup>330</sup> Ibid., 172-173.

<sup>331</sup> Ibid., 153.

<sup>332</sup> Pfeffer & Sutton, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 28-29.

<sup>333</sup> Niemes, “Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool”, 63.

<sup>334</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 68.

<sup>335</sup> Ibid., 153.

### ***Intervjupersonernas åsikter***

De flesta av våra intervjupersoner framhäver synen på handling i coachingprocessen. En intervju-person betonar särskilt hur handlingsinriktat coaching är:

*Coaching ger alltid ökad självinsikt och ökad medvetenhet och bygger alltid in mer ansvarstagande i individen och skapar alltid handlingskraft. Då kan det vara mer eller mindre målinriktat men skapar alltid handlingskraft.<sup>336</sup>*

### **6.6 Uppföljning**

Crane hävdar att forskning visar att kontinuerlig uppföljning är viktigt för hela coachingprocessen. Om processen inte följs upp med resultatmätning, feedback och belöning är risken stor att den misslyckas.<sup>337</sup> Aktiviteter och resultat måste utvärderas för att förstå vad ledaren har lyckats med och inte har lyckats med, varför, samt vad ledaren respektive coachen har lärt sig. Svaren på dessa frågor bildar underlag för nya reaktioner, nya handlingsplaner och nya aktiviteter. På så vis bildas en aktiv och stegvis läroprocess, tills resultaten har uppnåtts. Individen i processen får beröm av coachen för uppnådda delmål, men även naturliga belöningar som individen kan uppleva i form av resultat, kompetens, glädje och frihet att handla. Mål som inte har uppnåtts läggs det större fokus vid.<sup>338</sup>

För att få relevanta mätresultat måste man i förväg precisera vad som ska mätas. Effektivitet mäts på fyra nivåer; reaktionsnivå, lärandenivå, beteendenivå och resultatnivå. Utvärdering är svårt och kan lätt stanna vid reaktionsnivån.<sup>339</sup> Det krävs också att feedbacken ges på ett bra sätt och att coachen och ledaren tillsammans analyserar den.<sup>340</sup> Bra feedback är direkt, ärlig, exakt och fokuserar på beteendet som ger individen en större chans att utvecklas.<sup>341</sup> Mätssystemet bör bygga på djupa diskussioner och grunda sig på företagets och individens personliga mål.<sup>342</sup> Frågor som bör ställas är: Vad har man lyckats med och vad har man misslyckats med? Varför har det blivit detta resultat? Vad kan man lära sig av processen och lyckas bättre med nästa gång?<sup>343</sup> Feedback ska individen försöka koppla till åtgärder eller ”framgångsfaktorer” som kan hjälpa honom eller henne att förbättra sättet att tänka, handla och lära. Feedback från omgivningen kan också vara aktuell, då individens egen bedömning kan skilja sig.<sup>344</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Våra intervjupersoner arbetar ganska olika med uppföljning, men de flesta menar att det är en viktig del av processen. En coach säger:

*Jag lägger ingen medveten systematisk uppföljning på coachingkontakterna. Jag lämnar mycket mera dem eftersom essensen i coaching, som jag ser det, är ju att den man coachar ska känna när det är slut att han eller hon har lyckats, att alldeles själv göra de mest fantastiska saker. De ska nästan glömma bort att man var inkopplad någonstans.<sup>345</sup>*

<sup>336</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>337</sup> Crane, 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 164.

<sup>338</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 164-165.

<sup>339</sup> Ibid.

<sup>340</sup> Niemes, “Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool”, 66f.

<sup>341</sup> Crane, 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 93-94.

<sup>342</sup> Niemes, “Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool”, 65.

<sup>343</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. 143.

<sup>344</sup> Ibid., 167.

<sup>345</sup> Ahltoorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

Däremot arbetar en annan coach alltid med utvärdering, men säger att det är lite olika om utvärderingen är direkt efter coachingprocessen eller inte. Utvärdering sker av samarbetet, vilken insikt individen har fått, beteendeförändring och rent resultatmässigt, hur har det gått med målen?<sup>346</sup> En annan intervjuperson förklarar att skillnaderna i utvärderingsprocesser beror på att varje process är individuell, så även uppföljnings- och utvärderingsprocessen. Men en utvärdering bör dock alltid ske av coachingprocessen.<sup>347</sup>

Varför uppföljning är så viktigt menar en coach är på grund av att det behövs en kvalitetssäkring av processen. Uppföljning är även viktigt för att kunna följa upp och se hur det har gått för individen. En annan coach menar att uppföljning är viktigt på grund av att coachen ska visa att de bryr sig om den individ som har blivit coachad, och till exempel meddela individen att denne kan ringa vid behov.<sup>348</sup>

### **6.5 ”Ett recept kan fungera i alla coachingsammanhang”**

Vi anser att liksom teoretiker och coacher går det inte att tala om en coachingmetod som passar i alla coachingsammanhang, för alla individer och i alla situationer. Coachingprocessen bör utformas efter individens behov och därför går det inte att prata om en ”bästa” coachingmetod, även om varje coach såklart hävdar att den metod de använder är den mest passande. Då de har olika spetskompetenser och olika teoretiska bakgrunder tror vi att de gärna arbetar efter en viss metod. Detta ställer krav på att individer och företag verkligen undersöker och granskar att den coach de väljer för en coachingprocess verkligen passar dem. Vi tror att coachens använda metod inte borde ha så stor betydelse så länge den fungerar och passar individens uppsatta mål, ambitionsnivå och förväntningar. Olika metoder har olika tyngdpunkter och dessa kan vara olika bra för olika individer. Det viktigaste tycker vi är att individen som mottar coachingen vet vilken metod som passar hans eller hennes syfte, och att individen känner sig bekväm i denna. Vi anser att stora krav ställs på coachens flexibilitet att balansera individens behov och företagets krav, detta för att se vilken metod den konkreta situationen och individen kräver.

Det som är gemensamt för de flesta coachingmetoder är att de utgår från ett antal faser; diagnos, mål, handling och uppföljning. Dock läggs tyngdpunkten olika utifrån vilken skola/inriktning coachen tillhör. Från våra intervjupersoner har vi upptäckt att en del har en ganska strukturerad metod där de utgår ifrån olika steg, medan andra har ett mer flexibelt förhållningssätt. Vi upplever att det senare troligtvis fungerar bäst i coachingprocessen, då det innebär att processen hela tiden anpassas efter individens förändrade behov, vilket främjar utvecklingen. Vi tror att val av metod kan bero på erfarenhet, att de som tenderar att arbeta mer strukturerat också är de som har minst praktisk erfarenhet av coaching.

I fråga om individens behov ställer vi oss något kritiska till att teoretiker och våra intervjupersoner säger att coachingprocessen främst utformas efter individens behov, men vi tror inte att det alltid är så i praktiken. Detta då vi upplever att individens kontext, i form av företaget där denne arbetar också kan styra processens utformning. Då majoriteten av våra intervjupersoner enbart tar emot företag som uppdragsgivare kan detta medföra att deras syfte skiljer sig från den som coachas. Förenklat sett tror vi att företaget främst fokuserar på individens yrkesmässiga utveckling, medan individen snarare prioriterar sin personliga utveckling. Företaget vill att ledarutvecklingen ska leda till bättre ekonomiska resultat, medan individen hellre vill utvecklas i sin ledarroll. Vissa företag anlitar coacher för att underlätta implementeringen av specifika förändringar, men vi undrar om det verkligen är möjligt att styra en coachingprocess så? Vi upp-

---

<sup>346</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>347</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>348</sup> jfr Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06; Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19.

fattar att processen kan förstärka redan existerande sidor hos dem som coachas och det är inte säkert att dessa sidor är de som företaget vill se utvecklas. Syftet med coachingen bestämmer ju trots all individen själv. En lösning som vi ser är att innan coachingprocessen startar diskutera syfte och behov utifrån både individens och företagets synvinkel. Vi har upplevt att våra intervju-personer lägger stor vikt vid denna fas i processen. Det är viktigt att coaching är styrt utifrån individens behov och att det finns rätt förutsättningar från början, för att processen ska ge bra effekter.

Teoretikerna är delade vad gäller vikten av diagnosfasen, beroende på vilken skola de tillhör. De som anser att diagnos inte är viktigt menar att fokus hellre borde läggas på lösningar och att hitta nya möjligheter, istället för fokus på diagnos och problem. Vi tycker att diagnosfasen är viktig då det är relevant att diskutera verklig och önskad situation i början av en coachingprocess. Individen måste ju reflektera över vilken situation han eller hon befinner sig i för att få en uppfattning av vad som ska förändras. Vi tror dock att det finns en risk att fastna och diskutera problem för länge i denna fas. Processen kan då bli mer bakåtsträvande och tanken i coaching är ju att fokusera framåt på lösningar och möjligheter.

Det går inte att tala om individens situation utan att förstå den i sitt sammanhang, i sin kontext. Vi menar då i förhållande till situationen i organisationen där individen arbetar eftersom denna påverkar individens beteende- och handlingsmönster, men även individens privatliv inverkar. Liksom våra intervju-personer och de flesta teoretiker anser vi att en coachingprocess bör beröra hela människan. Även om syftet är att utvecklas inom arbetslivet kan inte den privata livssituationen ignoreras. Företeelser i privatlivet kan påverka arbetslivet och tvärtom. Vi upplever att våra intervju-personer pekar på det viktiga, att ta med hela individens livssituation i coachingprocessen, och hitta en balans i denna. Vi uppfattar dock att hur mycket tid som läggs på att diskutera individens kontext bör variera beroende på behovet och syftet med processen. I exempelvis en mer resultatriktad coachingprocess läggs mer betoning på den yrkesmässiga utvecklingen snarare än den personliga. Vi anser att coacher bör ha i åtanke att det kan vara svårt att få en verklig bild av individens situation, om beskrivningen endast kommer från individen själv. Att tala med människor i individens omgivning kan vara till stor hjälp i individens utveckling.

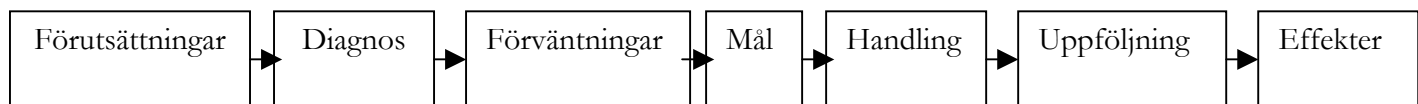
Vad gäller förväntningar spelar de stor roll för att coachingprocessen ska fungera. Vi menar att både coachen och individen bör vara överens om vilket resultat processen ska ge, särskilt för att undvika överraskningsmoment för individen i processen. Orealistiska förväntningar kan göra att coachingprocessen inte leder till några större effekter och en besvikelse för individen. Tid kan också läggas på fel saker om inte förväntningarna diskuteras tillräckligt i början. Vikten av att diskutera förväntningar var våra intervju-personer alla överens om. En av konsulterna menade att individer som ingår en coachingprocess ofta har en rådgivningsförväntan. Detta är kanske den viktigaste förväntan att bearbeta, då det faktiskt inte är vad coaching går ut på. Individen måste vara medveten om att han eller hon själv bär huvudansvaret för sin utveckling. Vi tror att många som väljer coaching som utvecklingsmetod inte är medvetna om att de har orimliga förväntningar på sin egen roll i processen. Vi tror att det kan bero på den förvirring som finns kring coaching idag. Det faktum att en del coacher i praktiken ibland använder rådgivning, kan också förvirra och skapa dessa förväntningar.

Synen på målformulering i coachingprocessen har vi upplevt varierar mellan teoretiker och coacher. En del betonar mål baserade på beteende och andra betonar resultatbaserade mål. Dock ser de flesta en kombination av dessa två. Detta gör även vi, då vi anser att beteende och resultat inte går att särskilja. I teorierna finns många tankar om hur man bäst utformar mål. Det vi anser är viktigast är att individen själv är delaktig i målformulering och att coachen hjälper till i

utformningen av utmanande mål. En avvikande teoretisk aspekt är att målfasen ska komma innan diagnosfasen, detta för att målen inte enbart ska byggas utifrån den aktuella verkligheten, då målen lätt kan bli negativa och bakåtsträvande. Detta kan vara ett sätt att undvika bakåtsträvan, men som vi tidigare nämnt är ett annat sätt att coachen är försiktig med att inte fastna i diagnosfasen.

Handlingsfasen i coachingprocessen upplever vi som ytterst unik och viktig då det är i detta skede som en stor del av coachingens lärande sker. Det är just genom handling och lärande som vi upplever att ledare bäst utvecklas. Denna fas är även av största vikt då den binder samman målformulering och uppföljning. När coachingprocessen är slut är det egentligen bara handlingar som återstår. Om den som coachas inte lär sig att arbeta aktivt med handling och inläring utifrån sin kontext under processens gång, kommer det att bli mycket svårt för individen att sedan göra det utan coachens stöd.

Utvärdering och feedback menar både teoretiker och de coacher vi har intervjuat är viktigt för att coachingprocessen ska lyckas. Däremot lägger de olika stor vikt vid uppföljningsfasen. Vi anser här att det bör vara den enskilda situationen och individens behov som avgör hur denna fas ska utformas. Uppföljning är ett viktigt verktyg för att analysera vad som har lyckats och misslyckats i processen och varför. Detta för att individen ska fortsätta reflektera och inte sluta sitt lärande och sin utveckling bara för att coachingprocessen slutar. Avslutningsvis anser vi att det är svårt att säga om en fas är viktigare än en annan i coachingprocessen. Vi menar att var störst fokus läggs har mindre betydelse, så länge fokus överensstämmer med individens behov. Dock har vi identifierat att utifrån de förutsättningar vi tidigare har beskrivit, följer ett antal faser som på något vis måste beröras i coachingprocessen. Detta för att skapa önskade effekter för individen. Se modell nedan:



Figur 3: "Coachingprocessen", egen modell.

Hur en coachingprocess utformas har även betydelse för vilka effekter och resultat som individen och företaget vill uppnå. I följande kapitel behandlar vi vilka effekter och resultat en coachingprocess kan leda till.



## Effekter av coachingprocessen

---

Vilka följder kan en coachingprocess leda till? I detta kapitel diskuterar vi de övergripande och vanligaste effekterna för individen och dess organisation. Vi har också valt att diskutera mer ingående kring huruvida en coachande ledarskapsstil uppkommer efter en coachingprocess eller inte.

---

### 7.1 Övergripande effekter

Överlag kan man säga att coaching för individer bidrar till en större tillfredsställelse och balans i livet.<sup>349</sup> Coaching fokuserar snarare på förändringar på lång sikt än på förändringar på kort sikt.<sup>350</sup> Det har gjorts relativt omfattande undersökningar av effekterna av coaching, där forskarna har använt både experimentgrupper och kontrollgrupper och där undersökningarna har pågått under en längre tid.<sup>351</sup> Den forskning som har gjorts tycks dock visa förhållandevis skiftande resultat.<sup>352</sup> Det tycks vara svårt att dra klara slutsatser om hur stor effekt coaching har, men det samma gäller andra liknande metoder. Utifrån lärlogiken är detta inte så svårt att förstå. Varje situation är unik på mer än ett sätt. Coachingmetoden måste då anpassas till aktörernas mål och förväntningar. Att coaching medför olika resultat kan delvis förklaras med individuella skillnader.<sup>353</sup> En del människor har förmodligen lättare att ta till sig coaching än andra.<sup>354</sup> Coachens kompetens i form av färdigheter och kvaliteter påverkar också resultatet.<sup>355</sup> Skickliga människor som har haft en coach som förstod deras mål, drömmar och som har motiverat dem får bättre prestationer vilket leder till att de arbetar med större passion och engagemang.<sup>356</sup>

Vid en undersökning på Boston University där över 75 ledare intervjuades, blev slutsatsen att coaching kan vara ett effektivt medel, både för att förbättra resultat i företaget och för att utveckla ledare. Coaching av ledarna resulterade i större självinsikt, insikt i nya perspektiv, bättre anpassningsförmåga och högre grad av uppnådda mål.<sup>357</sup>

En vanlig fråga är hur man kan mäta om coaching har lyckats. Är ”må bra-faktorn” som coaching kan föra med sig värt den ekonomiska investeringen? Kan coaching verkligen göra ett företag mer framgångsrikt?<sup>358</sup> Resultaten som skapas genom coaching är handling, prestation, mening, utveckling, inläring och nyskapande.<sup>359</sup>

En bättre självinsikt är något många upplever efter en genomförd coachingprocess. Att kunna betrakta sig själv utifrån, och att kunna förstå hur andra ser en, medför en möjlighet att utveckla sitt ledarskap.<sup>360</sup> Att utveckla sin självtillit är viktigt, exempelvis för individer som är framgångs-

---

<sup>349</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 12.

<sup>350</sup> Waldrop & Butler, “The Executive as coach”, 5.

<sup>351</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 264-265.

<sup>352</sup> Kreitner & Kinicki, 2001 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 263.

<sup>353</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 266.

<sup>354</sup> Ibid, 268.

<sup>355</sup> Ibid, 266.

<sup>356</sup> Hargrove, *Masterful Coaching*, 2.

<sup>357</sup> Hall m.fl., 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 266.

<sup>358</sup> Wilson, “Coaching and coach training in the workplace”, 96-98.

<sup>359</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 67.

<sup>360</sup> Niemes, “Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool”, 64.

rika, att de då vet att framgångarna beror på deras egna ansträngningar. Att andra människor tror på en är också viktigt då det ger förtroende, uppmuntran och stöd att fatta egna beslut. Om en chef har bra självförtroende, kan ett bra resultat skapas i form av förbättrade relationer och prestationer.<sup>361</sup>

Man kan säga att syftet med coaching inte är att reparera icke-fungerande chefer utan snarare att ta fram det bästa hos dem. Att frigöra potential, att öppna för möjligheter, främja egna svar, motivation och förpliktelse, undanröja hinder, ge stöd, fokus och drivkraft och att skapa resultat. Det är viktigt att bland annat bli medveten om att man har fler möjligheter och att man kan bli bättre på att se dessa, snarare än att gräva ner sig i problemets detaljer. Coaching bidrar även till fokus genom sortering och medvetandegörande, vilket underlättar för individen att se vart uppmärksamheten bör riktas.<sup>362</sup>

Det stöd en coach ger kan också ha en positiv effekt på stress, då de som coachas kan få uppmuntran.<sup>363</sup> Ansvar innebär val och val innebär frihet. Människor börjar inse att det är detta de vill ha, och dessutom att det går att få. Det finns ett samband mellan stress och personlig kontroll. Om självkänsla trycks ner blir hela personen mindre. Stress uppstår ur långa perioder av förtryck. Att ge någon möjlighet att själv kontrollera och välja så mycket som möjligt på arbetet är att erkänna och uppskatta den personens kapacitet och personliga värde vilket medför att stressen försvinner.<sup>364</sup>

Då coaching liknar andra utvecklingsmetoder kan man oavsiktligt uppnå ungefär samma effekter genom att arbeta med antingen vägledning, terapi eller coaching.<sup>365</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Våra intervjupersoner är alla överens om att effekterna av en coachingprocess varierar. De säger alla att det leder till ett ökat självförtroende och en större självinsikt. En intervjuperson uttrycker det som följande:

*Det som ska uppnås med en coachingprocess varierar beroende på individens styrkor och svagheter och företagets behov och krav.*<sup>366</sup>

En annan coach säger:

*Fokuspersonen ska lämna processen med en bredare syn och bättre beredskap och en förmåga att prioritera bättre.*<sup>367</sup>

En intervjuperson menar att coaching skapar en modigare medarbetare och kan ge följder som man inte alltid kan förvänta sig. Det kan vara att man känner en enorm inspiration att vidareutveckla sig själv och företaget, men det kan också vara att man känner att det är dags för sig att tacka och säga hejdå för att man har insett saker och ting. Detta belyser vad ett ökat självförtroende kan leda till.<sup>368</sup>

---

<sup>361</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 24-25.

<sup>362</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 55-66.

<sup>363</sup> Ibid., 65.

<sup>364</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 36-38.

<sup>365</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 51-53.

<sup>366</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>367</sup> Ahltoft, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>368</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

En intervjuperson berättar:

*Coaching ger alltid ökad självinsikt och ökad medvetenhet och bygger alltid in mer ansvarstagande i individen och skapar alltid handlingskraft.<sup>369</sup>*

Övergripande syftar coaching oftast till någon form av beteendeförändring och det är den som kommer att driva ett resultat.<sup>370</sup> Avslutningsvis uttrycker en coach effekterna av coaching:

*Att bli coachad ger en kick!<sup>371</sup>*

Men när är en coachingprocess framgångsrik? Här har våra intervjupersoner mer att säga än vad vi funnit i teorin. De är dock inte helt överens om att det går att avgöra om coachingprocessen har lyckats eller inte. En coach menar att det är svårt att säga om en coachingprocess fungerar eller inte då den är så väldigt situationsanpassad och individanpassad.<sup>372</sup>

En annan menar att coachingprocessen är slut när det inte går att uppnå mer i dialogen:

*Det finns inga specifika framgångsfaktorer för att bedöma om coachingprocessen har lyckats. Sker det inga förändringar hos individen efter ett halvår kommer det troligen inte att ske längre fram heller.<sup>373</sup>*

En snäv majoritet av coacherna anser dock att det visst går att definiera en framgångsrik coachingprocess. Gemensamt för våra intervjupersoner är att framgång är när den som coachas upplever en positiv utveckling. En coach menar att en framgångsrik coachingprocess är när individen ifråga känner att han eller hon har gjort fantastiska saker, utan att hylla coachens insats.<sup>374</sup> En annan åsikt är att en coachingprocess är framgångsrik om individen själv är nöjd och engagerad och om individen lämnar coachingprocessen med tankar och funderingar som gör att han eller hon kan agera, snarare än tankar och funderingar som skapar passivitet. Vidare säger denna coach att inte lika framgångsrika coachingprocesser grundar sig i att förväntningarna på processen från början inte var riktigt ärliga.<sup>375</sup>

## 7.2 Coachande ledarskapsstil

Det är diskutabelt om effekten av en coachingprocess för ledare är att de anammar en coachande ledarskapsstil. De ledare som har genomgått en coachingprocess och tar till sig ett coachande sätt använder detta vid problemlösning. En ledare som fungerar som en coach kan också bidra till att en coachingkultur sprids inom organisationen. Någon som har blivit coachad kan alltså coacha andra.<sup>376</sup> När en ledare fungerar som coach kan klimatet på arbetsplatsen förbättras och komma att präglas av förtroende och stöd, och ledaren använder utmanande frågor för att medarbetare själva ska hitta svaren. Detta tankesätt stimulerar utveckling och experimenterande.

Ledare kan invända med att de inte har tid att coacha sina medarbetare, men ändå lägger många ledare tid på sina medarbetare utan att kalla det coaching. Genom att öka sina coachingfärdigheter kan ledare istället utnyttja tiden tillsammans med medarbetarna mer effektivt. Medarbetare som förbättrar sina starka sidor blir också mer självgående och självstyrande, minskar efter hand

<sup>369</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>370</sup> Ibid.

<sup>371</sup> Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19.

<sup>372</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>373</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>374</sup> Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>375</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>376</sup> King & Eaton, "Coaching for results", 147.

sitt behov av coaching.<sup>377</sup> Idag är det snarare medarbetarna än ledaren som står i centrum. Medarbetarna har kompetens och vet ofta själva svaret eller vet var de kan hitta det. Medarbetarna bör ledas på ett nytt sätt, och då kan en coach hjälpa ledaren att själv bli en bra coach.<sup>378</sup>

Alla kan förändra sin ledarskapsstil, men det finns ingen mening i att uppmana chefer att skapa en coachingkultur i ledarskapet, utan att ge rätt verktyg. Chefen kan förstå principerna för hur coaching fungerar, men att anamma coaching som ledarskapsstil är som att lära sig ett nytt språk.<sup>379</sup> Det är där processen börjar, för inte förrän chefen har blivit coachad av en coach, kan chefen i sin tur coacha medarbetarna. Genom att chefen utvecklas och skapar en coachande företagskultur, utvecklas medarbetarna till att bli mer självgående och lärande individer.<sup>380</sup>

Idag är de flesta forskare överens om att ledarskap kan läras. Ledarskap ses som en grupp beteenden som utvecklas i samspelet mellan ledaren, situationens krav samt de medarbetare som han eller hon är satt att leda. Men det finns ändå något slags ledarsinne, vilket innebär att en del ledare behöver mer träning än andra. Bäst lyckas de ledare som då och då stannar upp för att lära och utvecklas av sina erfarenheter.<sup>381</sup>

Hur fungerar då en coachande chef?<sup>382</sup> Vägen till ett konstruktivt ledarskap går genom självinsikt och nyfikenhet på andra människor.<sup>383</sup> Crane anser att ledaren som coach måste kunna tre saker:

- att delegera för att utveckla medarbetare och deras kapacitet och ge mer frihet under ansvar och meningsfulla uppgifter.
- att ha tillräcklig insikt och uppfattning om individens roll och arbete för att kunna ge feedback.
- att ge stöd och uppmuntra framsteg mot uppsatta mål, för att bygga upp självförtroende och gemenskapskänsla hos de anställda.<sup>384</sup>

Det tar lång tid att coacha sin personal, men fungerar det kan chefen i längden använda sin tid mer effektivt.<sup>385</sup> Fokus finns på medarbetarnas lärande snarare än att chefen lär ut. Medarbetarna upplever då att de äger och skapar sin egen utveckling, och detta skapar större värde.<sup>386</sup> Men vikten av coaching bör inte ersätta ledarens traditionella roller utan bör fungera som ett komplement till dessa för att möta dagens utmaningar.<sup>387</sup>

All omfattande och bestående förändring börjar alltid från toppen i en organisation. Om ledningen inte anammar ett coachande förhållningssätt blir det svårt för aktörer i mitten av pyramiden att genomdriva förändringar som involverar hela företaget. Alla förändringar kräver att toppledningen går före och visar vägen.<sup>388</sup> Men det är en svår och inte problemfri övergång från traditionell ledning till en coachande ledarskapsstil.<sup>389</sup>

---

<sup>377</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 75.

<sup>378</sup> Ibid., 62.

<sup>379</sup> Wilson, "Coaching and coach training in the workplace", 96-98.

<sup>380</sup> jfr Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*.

<sup>381</sup> Ahlthorp, *Rollmedvetet ledarskap*, 43.

<sup>382</sup> jfr Ibid., 196.

<sup>383</sup> Ibid., 35.

<sup>384</sup> Crane, 1999 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 174-175.

<sup>385</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 31.

<sup>386</sup> Phillips, "Coaching for higher performance", 19.

<sup>387</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 244.

<sup>388</sup> Ahlthorp, *Rollmedvetet ledarskap*, 218.

<sup>389</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 253-258.

En vanlig uppfattning är att tro att man genom att förändra ledarens kunskaper, attityder och känslor kan förändra dennes sätt att vara, vilket i sin tur ska leda till förändring inom organisationen.<sup>390</sup> Eisenstat & Spector menar dock att ett av de största hindren för att skapa förändring i en organisation, är inställningen att förändringar bara sker då ett förändringsprogram genomförs. Att det är svårt att genomföra förändringar underskattas ofta av ledare.<sup>391</sup> Barker menar att skicka ledare på kurs sällan har effekt, då det de lär sig inte går att tillämpa i arbetet i organisationen. Det blir ett för stort avstånd mellan kursens enkla metoder och tekniker och komplexiteten i organisationen.<sup>392</sup> Enligt Pickering & Matson beror detta ofta på att övriga medarbetare inte fått samma insikt och förståelse som ledaren kan ha utvecklat under kursen. Starka traditioner, normer och regler stoppar också upp för förändringar i organisationen.<sup>393</sup> Det finns en risk att ledarutveckling ses som ”lösningen med stort L”, beroende på att det idag finns en övertro på ledarskapets betydelse för organisationen och enskilda chefers framgång i arbetslivet.<sup>394</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

En av våra intervjupersoner menar att hon förknippar coaching från att ha gått från en mer dirigerande chefsroll, som ligger i strukturen, till ett coachande förhållningssätt, där ledaren jobbar med att hjälpa och utveckla medarbetarna. Hon menar också att coaching är en del av en humanisering av ett annars dirigerande och direktstyrt ledarskap.<sup>395</sup>

En annan coach betonar en annan aspekt av diskussionen och talar om hur det krävs en förståelse för hur man är som ledare för att utveckla sitt ledarskap. Det är inte alltid som man föds till en viss typ av chef, eller inte ens kan utveckla en viss typ av ledarskap.<sup>396</sup> Detta är en åsikt som majoriteten av våra intervjupersoner håller med om. En coach menar att en coachingprocess och en coachande ledarskapsstil kan hänga ihop men det behöver inte nödvändigtvis vara så.<sup>397</sup>

Ett sätt att se på den möjliga utvecklingen av en coachande ledarskapsstil belyses av en coach som säger att coaching kan förstärka eller bekräfta en ledarskapsstil, men även tona ner den. En coachande chef måste behärska frågetekniken och trivas med det. Även företagskulturen måste tillåta en coachande ledarskapsstil för att det ska kunna fungera.<sup>398</sup> För att det ska fungera lättare säger en intervjuperson att om viljan finns att coaching ska genomsyra en organisation så kräver detta att man kör på lite olika fronter och att fler personer än bara chefen genomgår en coachingprocess. Det är även företagskulturen som påverkar effekterna av en enskild coachingprocess.<sup>399</sup>

En coach säger:

*Medarbetare vars chef har genomgått en coachingprocess menar på att han eller hon lyssnar mer. Jag tror inte att enstaka chefer som går coachingprocess påverkar organisationen och dess kultur så mycket. Om det inte är en hög chef som radikalt ändrar ett beteende. Det ska vara flera för att se förändring.<sup>400</sup>*

---

<sup>390</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 30.

<sup>391</sup> Eisenstat & Spector, 1990 i Ibid.

<sup>392</sup> Barker, 1997 i Ibid.

<sup>393</sup> Pickering & Matson, 1992 i Ibid.

<sup>394</sup> Nilsson, *Ledarutveckling i arbetslivet: kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*, 101.

<sup>395</sup> Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>396</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

<sup>397</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

<sup>398</sup> Janhagen-Svinth, A-C. Personlig intervju. 2005-04-19.

<sup>399</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

<sup>400</sup> Ahlthorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

Ur medarbetarnas synpunkt kan en coachingprocess för chefen medföra ett tydligare ledarskap med ett större engagemang och bättre prioriteringar. Vad gäller företaget kan de få en chef med en tydligare roll i företaget och att chefen bättre kan leva upp till de krav som företaget ställer.<sup>401</sup>

### **7.3 ”Coaching bidrar inte till ett bättre ekonomiskt resultat för företaget”**

Denna myt grundar sig på att många tror att coaching bara fokuserar på den enskilda individens beteende snarare än på resultat för företaget, men coaching kan ge effekter både vad gäller beteende och resultat. Coaching kan bidra till en ökad effektivitet då det medför att de som coachas blir mer uppmärksamma på vad som händer i företaget, och mer kreativa samt löser problem på ett annat sätt. De vanligaste effekterna av coaching som omnämns i teorin och av coacherna är; större tillfredsställelse, balans i livet, självinsikt, nya perspektiv och bättre anpassningsförmåga, men även bättre ekonomiska resultat för företaget. Vi tror att majoriteten av dessa effekter kan upplevas som ”mjuka” för den resultatnriktade. Effekter kan märkas på kort sikt, men bidrar i sin tur till ekonomiska effekter på lång sikt. Vi upplever att det som gör coaching så effektivt är just att det ger bestående effekter på lång sikt. Exempelvis producerar lyckliga medarbetare bättre resultat för sina företag. Med tanke på att coachingtjänster kostar en del menar vi att det är viktigt för dem som väljer att köpa in tjänsten att förstå vilka effekter den kan ge. Utifrån teorin och empirin upplever vi överlag att självinsikt och en ökad självförtroende är de största och vanligaste effekterna av en framgångsrik coachingprocess.

Coaching kan leda till konkurrensfördelar då många söker sig till en organisation som vill investera i deras professionella utveckling och känner lojalitet mot en sådan. Vi uppfattar att detta kan medföra att företag som erbjuder coaching attraherar kompetent personal. En effekt som företag ofta inte tänker på är att coachingprocessen även kan leda till att de som coachas lämnar företaget. Genom den nyvunna självinsikten kan medarbetare välja att sluta. Vi upplever att detta ändå är positivt på sikt för företag då de som inte vill vara kvar i längden ändå inte presterar lika bra som de medarbetare som verkligen trivs.

Då coaching som process är så individ- och situationsanpassad uppfattar vi att den ger olika effekter beroende på individ och situation. Vi anser även att val av coach och metod påverkar vilka effekter coachingprocessen ger. Därför är det återigen så viktigt att företag och chefer väljer en coach efter sitt behov och sin situation. Det som uppnås med en coachingprocess varierar också beroende på förutsättningarna i den coachades omgivning. Exempelvis kan en företagskultur som inte stödjer coaching fullt ut påverka och minska de effekter som blir följden av en coachingprocess. Utifrån detta uppskattar vi att företag bör använda coaching genomgående i företaget för att bidra till största möjliga effekter.

Teoretikerna menar att coaching först måste implementeras på chefsnivå för att sedan kunna implementeras i resten av organisationen. Men vi upplever inte att det är så enkelt då det kan finnas en övertro på ledares betydelse för organisationen, och vi tror liksom en intervjuperson att det inte räcker med att en chef coachas för att skapa en bestående förändring i företaget. Vi anser för att skapa en organisationskultur som verkligen stödjer och uppmuntrar ett coachande förhållningssätt, krävs det att alla chefsnivåer ner till teamledare kommer i kontakt med coaching. Detta för att förankra förhållningssättet hos alla medarbetare i organisationen och för att maximera coachingens effekter. Det är överlag svårt att i verkligheten införa de lärdomar som chefer får från en coachingprocess. Men detta tror vi bör underlättas om fler chefer från olika nivåer i organisationen coachas eftersom det ger en större förståelse för coaching. Självklart är vi medvetna om kostnadsaspekten av en implementering av detta slag. Dock tror vi att coaching ger långvariga positiva effekter för företaget som kan väga upp denna investering.

---

<sup>401</sup> Otterheim Hjalmarsson, A. Personlig intervju. 2005-04-13.

Vi tror att en genomförd coachingprocess inte nödvändigtvis behöver leda till att ledaren anammar en coachande ledarskapsstil. Det finns de som gör det, och de som inte gör det. Men den intressanta frågan är snarare om alla verkligen kan anamma denna ledarskapsstil? Det råder en teoretisk diskussion om ledarskapsstil egentligen går att lära sig, eller om det är beroende på medfödd personlighet. Då coaching har en positiv människosyn som menar att alla individer har förmågan att förändras och bli bättre, hade det varit motsägelsefullt att säga att alla inte kan utveckla en coachande ledarskapsstil. Däremot menar vi att alla inte kan bli det fullt ut, men att alla chefer åtminstone kan ta till sig vissa grundelement exempelvis ständigt lärande och synen på medarbetare.

Då synen på ledarskap idag har genomgått något av ett paradigmskifte, vad gäller vilken typ av ledarskap som efterfrågas i företag, tror vi att ledare som anammar en coachande ledarskapsstil kan skapa konkurrensfördelar för sin organisation. Detta grundar sig delvis i att den nya generationen medarbetare inte motiveras av en kontrollerande chef, utan snarare vill ha en ledare som ger dem frihet och större eget ansvar. Organisationer består inte av en homogen grupp människor med samma krav och behov vad gäller ledarskap, och vi upplever att det coachande ledarskapet fortfarande inte har vunnit acceptans hos alla. Vi tror därför att det är viktigt för coacher att trycka på vilka effekter som en coachande ledarskapsstil faktiskt kan ha för både medarbetare och organisationen som helhet. Om en coachande ledarskapsstil används kan det leda till att medarbetare tar mer ansvar och blir mer självgående, vilket i längden kan innebära att chefen får mer tid över som kan användas till andra uppgifter. Detta leder i sin tur till en mer effektiv arbetsplats och ett bättre ekonomiskt resultat.

Om det går att säga att en coachingprocess är framgångsrik eller inte, skiljer sig åt mellan våra intervjupersoner, men däremot menar teoretikerna att det går att mäta. Några coacher menade att en framgångsrik process är när individen känner att han eller hon uppnått något, när denne är nöjd, medan några andra coacher ansåg att det är mycket svårt att bedöma när en process är lyckad. Vår uppfattning är att det går att avgöra om en coachingprocess är framgångsrik. Faktorer som kan vara avgörande är om individen får större självinsikt, förändrar sitt beteende eller uppnår bättre ekonomiska resultat i företaget. Men framgång bör rimligtvis mätas i förhållande till uppsatta mål. Då processen ständigt kännetecknas av individens behov och utveckling kanske det snarare ska vara detta som bedömer om coachingprocessen är framgångsrik eller inte.

Hittills har vi i uppsatsen behandlat coaching som helhet; från en övergripande definition, behovet av coaching, vilka förutsättningar en coachingprocess kräver, de olika faserna i processen, till de specifika effekter processen kan leda till. Men hur kommer framtiden att se ut för fenomenet och trenden coaching? Detta behandlar vi i följande kapitel.

## Framtiden för coaching

---

I denna uppsats har vi så här långt beskrivit och analyserat fenomenet och trenden coaching. I detta sista kapitel innan våra avslutande reflektioner vill vi belysa problematiken kring coaching-trenden, både i nuläget och i framtiden. Vi diskuterar även möjliga lösningar på denna problematik.

---

### 8.1 Risken med coachingtrenden

Populariseringen av begreppet coaching har inneburit att det kan missuppfattas och användas i fel sammanhang, och värdet av coaching kan därmed underskattas. Efterfrågan har medfört en alltför snabb och otillräcklig utbildning av coacher, vilket leder till att de höga förväntningarna på vilket värde coachingprocessen ska medföra inte alltid uppnås.<sup>402</sup> Det finns idag mindre trovärdiga och till och med oseriösa aktörer på marknaden som erbjuder mirakelkurser i coaching.<sup>403</sup> Det innebär att företag och ledare måste kontrollera att det är en professionell coach som anlitas. Detta problem är dock något som tiden kommer att ta hand om, men företag och ledare som i nuläget söker coacher bör vara medvetna om problemet.<sup>404</sup>

Ett sätt för coacher att differentiera sig i framtiden är genom att vara utbildade och certifierade coacher. Högre krav kommer att ställas på coachers utbildning och trovärdighet. En kvalitets-säkring av coachen som yrkeskategori kommer i framtiden att bli verklighet. Det skulle även underlätta kundernas förståelse för vad de olika coacherna egentligen erbjuder.<sup>405</sup>

Coaching är idag väletablerat och mer forskning och litteratur inom ämnet kommer att komma de närmaste tio åren.

*The coaching fraternity now has to explain and write about its methodology and establish what it is they do and how they should best do it.*<sup>406</sup>

I nuläget är det flera doktorsavhandlingar över hela världen som handlar om coaching, dels om den externa coachen som arbetar med ledarutveckling och dels om chefen som coach, det vill säga coaching som ledarskapsstil.<sup>407</sup> I takt med att fler akademiker, forskare och coacher går samman kommer coachingen att få en fastare förankring så att klarare skiljelinjer definieras mellan de olika riktningarna.<sup>408</sup> Dock finns det företag idag som blandar coaching med konsultation. Då coaching blir allt större kommer även coacher att lägga till konsultation till sitt utbud för att nischa sig och för att erbjuda mervärde för sina kunder.<sup>409</sup>

---

<sup>402</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*, 9-13.

<sup>403</sup> Bluckert, "The state of play in corporate coaching: current and future trends", 53; Grant, A. Coaching comes to stay. In: *New Zealand Management*. (2004), 7.

<sup>404</sup> Grant, "Coaching comes to stay", 7.

<sup>405</sup> Bluckert, "The state of play in corporate coaching: current and future trends", 53-56.

<sup>406</sup> Grant, "Coaching comes to stay", 7.

<sup>407</sup> Ibid.

<sup>408</sup> Gjerde, *Coaching: vad, varför, hur*, 18.

<sup>409</sup> Bennett & Martin, "The next professional wave: consultant/coach", 8.



Hargrove, som tillhör en av de teoretiska inriktningarna i coaching, har som mål att standardisera coachingmetoden och göra coaching till en ämnesdisciplin i framtiden.<sup>410</sup> Ett led av detta är att utveckla ett gemensamt organ som arbetar med att standardisera och strukturera kurser och liknande för att öka trovärdigheten för coachingbranschen.<sup>411</sup> Idag finns redan ICF som utbildar och certifierar coacher.<sup>412</sup>

Fler och fler organisationer försöker skapa en coachingkultur då människor idag söker arbetsplatser där de trivs och känner sig uppskattade. Människor stannar inte länge på arbetsplatser där de inte värdesätts. Företag som erbjuder coaching kommer att bli mer och mer attraktiva i framtiden.

*Vem skulle inte bli glad av att arbeta där samtalen går ut på att lära sig nya saker, ta ansvar, lösa problem och stötta varandra?*<sup>413</sup>

Organisationer har insett att för att få verkliga prestationsförbättringar måste deras chefer anta en ledarskapsstil som bygger på coaching, då detta i sin tur kan leda till att företagskulturen förändras.<sup>414</sup> I framtiden kommer de ledare som är coacher och lagspelare att vara de framgångsrika ledarna, så länge de kan locka fram det bästa ur medarbetarna.<sup>415</sup>

### ***Intervjupersonernas åsikter***

Våra intervjupersoner är överens om att det finns oseriösa aktörer på coachingmarknaden idag, men de lägger olika stor vikt vid detta. En intervjuperson säger att problematiken med dessa aktörer är att de lovar orimliga saker, exempelvis att på kort tid skapa ett nytt liv med nytt jobb och att göra den som anlitar dem till en framgångsrik och lycklig människa. I framtiden tror intervjupersonen att coachingtrenden sjunker lite, detta när människor börjar förstå att de borde undersöka erfarenhet och kompetens hos coacherna också. Det finns en problematik i att dagens chefer tilltalar av ”quick-fixes” och det är just detta som många coacher erbjuder, det vill säga målinriktade och fokuserade resultat:

*Coaching är ju en trend och modenyck, men jag har svårt att se vad som kan dyka upp istället, för det ligger i vår tid på något sätt.*<sup>416</sup>

En annan coach menar att dessa aktörer inte utgör ett problem för dem, för när de möter kunder och samtalar upplevs det att de är professionella, och de har även ett bra rykte som coacher. På sikt kommer det troligtvis att bli kompetenta coacher som kommer att finnas kvar och intervjupersonen välkomnar även en certifiering av coaching, då han anser att en certifieringsprocess är bra för coachens utveckling och visar att coachen är dedikerad till sitt arbete. Att vara medveten om vem det är som kommer att vara ansvarig för en certifieringsprocess är viktigt, vem det är som sätter upp spelplanen och varför. ICF är idag det övergripande organet. Han tror vidare att coaching kommer att förbli, men det kommer kanske att utvecklas till att heta någonting annat, lärande kommer alltid att finnas.<sup>417</sup>

De flesta av våra intervjupersoner tror att trenden kommer att lägga sig. En av dem tror att det kommer att innebära att antalet coacher kommer att gå ner. Hon menar att det är viktigt att det

<sup>410</sup> Hargrove, 2000 i Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 146.

<sup>411</sup> Bluckert, “The state of play in corporate coaching: current and future trends”, 54.

<sup>412</sup> ICF. [www] <http://www.coachfederation.org>, 2005-04-29.

<sup>413</sup> Berg, *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, 76.

<sup>414</sup> Whitmore, *Nya coaching för bättre resultat*. 34-35.

<sup>415</sup> Ahltorp, *Rollmedvetet ledarskap*, 47.

<sup>416</sup> Ahltorp, B. Personlig intervju. 2005-04-29.

<sup>417</sup> Högberg, J. Personlig intervju. 2005-05-02.

finns kvalitetssäkring, referenser, metoder och teori bakom. En del är kanske coacher för att predika det egna budskapet. Kvalitetssäkring med ICF bakom kan vara bra. Alla på ett och samma företag behöver kanske inte gå kurser, men det behövs en kvalitetsstämpel för de företag som arbetar med coaching. Det gäller även att följa forskningen inom området.<sup>418</sup>

## 8.2 ”Coaching kommer att försvinna när trenden avtar”

Att coaching kommer att fortsätta som ledarutvecklingsmetod verkar det inte finnas något tvivel om, enligt teoretiker och de coacher vi har intervjuat. Däremot finns det en uppfattning om att trenden och hysterin kring begreppet kommer att lägga sig. Trenden och efterfrågan på coaching har medfört att utbudet av duktiga coacher har varit otillräckligt, och detta har banat vägen för oseriösa aktörer som erbjuder betydligt mer än vad de kan leverera. Vi anser att detta problem troligen kommer att försvinna av sig själv då företag och ledare uppmärksammar att de mer ingående måste granska kompetens, erfarenhet och trovärdighet hos den coach de väljer. En annan lösning vi ser på problemet med oseriösa coacher är att teoretiker och etablerade coacher fortsätter stödja organisationer som ICF, som utbildar och utvecklar coaching som en profession. En kvalitetssäkring av coacher genom en legitimeringsprocess skulle innebära att mindre seriösa aktörer sällas bort.

Även om de oseriösa coacherna försvinner upplever vi att det fortfarande kommer att finnas problem kvar kring förståelsen av begreppet coaching. En coach som vi intervjuade menade att dagens chefer tilltalas av ”quick fixes”, men det är inte detta som coaching erbjuder. Coaching är inte en process som ger snabba lösningar, utan en långsiktig process som ger varaktiga resultat. Dock upplever vi att detta fortfarande inte är klart hos många kunder, då de idag möts av ett något förvirrat utbud av coachingtjänster. Vissa coacher menar att ett sätt att nischa sig gentemot andra coacher är att både erbjuda coaching och rådgivande konsultation. Vi ställer oss kritiska till detta då vi även här tror att detta skulle kunna bidra till ännu fler missuppfattningar kring vad coaching egentligen är. Då coaching idag är en trend händer det att coaching också väljs med fel syfte och med fel förväntningar. Det finns inte tillräcklig kunskap om coaching och teoretikernas olika definitioner och coachingmetoder försvårar förståelsen av fenomenet ytterligare. Teoretiker och coacher bör uppmärksamma detta problem tydligare och fokusera på vad som ska göras för att föra fram coaching, som den effektiva ledarutvecklingsmetod den faktiskt är.

Desto mer forskning som görs kring fenomenet och desto fler coacher som certifieras desto seriösare tror vi coaching kommer att verka för intressenter utifrån. Men hur löser man problemet kring otydligheten om vad coaching egentligen innefattar? Kanske vi också helt enkelt får sälla oss till mängden och hålla med om att det råder en enighet om att det finns en oenighet kring hur coaching uppfattas och definieras.

I nästa kapitel sammanfattar vi våra viktigaste reflektioner kring coaching och diskuterar väckta intresseområden.

---

<sup>418</sup> Wassberg, K. Personlig intervju. 2005-05-06.

## Avslutande reflektioner

---

I detta avslutande kapitel diskuterar vi våra viktigaste slutsatser, och berör även frågeställningar som har dykt upp, men som inte givits utrymme för behandling på grund av bristande tidsram eller möjlighet. Kapitlet avslutas med väckta intresseområden inom coaching där vi ser att mer forskning kan behövas.

---

### 9.1 Våra viktigaste slutsatser

De slutsatser vi kan dra från denna studie har både förvånat oss och bekräftat tankar som vi själva har haft sedan tidigare. Vi har upptäckt splittringar i hur teoretiker och coacher ser på olika delar inom coaching, men vi har även upptäckt att de flesta är överens om, och har en gemensam bild, av vad coachings grundstenar är.

Genom vår teoretiska och empiriska studie har vi kunnat uttyda att coaching idag upplevs som ett svårdefinierat begrepp med mycket förvirring, samt att det beror på flera olika anledningar; coaching har två huvudinriktningar av teoretiker som definierar begreppet olika; coaching bygger på olika teorier; coacherna har ofta sina bakgrunder inom olika ämnesdiscipliner; coaching har gemensamma drag och förväxlas med andra hjälparroller; och slutligen finns det många olika typer av coaching som förvirrar ytterligare.

Det kan diskuteras om coaching bör vara en ”renodlad” process utan rådgivande inslag, eller inte. Vi har upplevt att det finns en något bristande överensstämmelse mellan coachers teoretiska definition och deras praktiska tillämpning. I praktiken verkar de flesta ha ett mer pragmatiskt förhållningssätt vad gäller coachingprocessen, där rådgivning och konsultation ibland kan komma in i processen. Detta tror vi främst gäller de coacher som har lång erfarenhet av coaching eller erfarenhet av chefsroller. Vi känner oss osäkra på hur detta egentligen påverkar coaching som fenomen men vi menar att ett pragmatiskt förhållningssätt ändå är förståeligt om det ger en väl fungerande coachingprocess, och om coachen kan hantera rådgivningsfunktionen så att den inte tar överhanden. För vad vi har upplevt som grundstenen eller kärnan i coaching, är att det är individen som bär huvudansvaret för sin utveckling, och själv ska komma med svar och lösningar, tillsammans med stöd från coachen. Att coachingprocessen utformas efter individens behov kommer igen i hela coachingprocessen, från identifiering av syftet med coachingprocessen, till målformulering, val av specifik metod och uppföljning. I praktiken har dock individens företag en inverkan på processen då de oftast är uppdragsgivaren. Här är coachens roll viktig för att hitta rätt balans och för att skapa rätt effekter. Individen måste alltid ses i sitt sammanhang, inte bara vad gäller organisationen, utan även i privatlivet. I coachingprocesser ska hela individens livssituation diskuteras och målet är att hitta en balans i denna.

Teoretiker och coacher lägger olika tyngd vid de olika faserna i coachingprocessen, såsom diagnos, målformulering, handling och uppföljning. Hur vikten ska läggas tycker vi är svårt att bedöma, men vi anser att processen ska utformas, och tyngdpunkterna fördelas, utifrån individens behov. Vi menar att om störst fokus läggs på mål, diagnos eller uppföljning har mindre betydelse, så länge fokus överensstämmer med individens behov och det finns ett handlingsinriktat angreppssätt.

Vad gäller coachens bakgrund, vare sig denne är psykolog, terapeut, samhällsvetare eller ekonom, tror vi att den spelar roll då den påverkar metod och förhållningssätt i coachingprocessen. Även om coachens bakgrund har del i att coaching blir svårt att förstå, anser vi att det finns en fördel då detta i praktiken borde innebära att det finns en coach för alla både vad gäller mål och personkemi.

Vid val av coaching anser vi att det är av stor vikt att företag och chefer som är intresserade av coaching verkligen sätter sig in i fenomenet och utvärderar hur det kan hjälpa dem. Här menar vi att coaching kan vara något för alla, alla chefer kommer någon gång att ha behovet av coachens stödjande och utmanade funktion. Men om fel coach eller coachingmetod väljs, är det inte säkert att coachingprocessen leder till förväntade effekter. En coachingprocess bör väljas utifrån att coachen passar individen och situationen samt att coachingmetoden passar syftet. Det fantastiska med coaching är att det erbjuder så många valmöjligheter, men det ställer också stora krav på kunderna, att de är på det klara med vad de vill ha ut av en coachingprocess. Coaching bör inte heller väljas som utvecklingsmetod på grund av att det idag är en trend, utan för att det verkligen finns ett behov av det. Vi upplever att coaching då kan ge enorma effekter för individer och organisationer. Att coaching har blivit en trend ser vi som att det har växt upp ett behov av det som coaching erbjuder. Vi ser coaching främst som en följd av samhällets utveckling och dess påverkan på organisationer och individer. Viktigast tror vi är förändringen mot ett mer individ- och frihetsbetonat samhälle. Då företag även arbetar mer och mer teambaserat hamnar individen i teamet i fokus. Detta medför att det ställs högre krav på utvecklingsmetoder som utgår ifrån enskilda individers behov, vilket är precis vad som är utgångspunkten i coaching.

Ett annat centralt begrepp vad gäller coachnings popularitet, har vi uppfattat är förändring. Vi lever i ett allt mer föränderligt samhälle där vi upplever att högre krav ställs på individers flexibilitet, kompetens och förmåga till lärande. Coaching passar in i många olika situationer, men dess största nytta och funktion är främst vid förändringsprocesser. Exempelvis när företag eller chefer känner ett behov av förändring och utveckling, när företag befinner sig i förändringsprocesser, såsom uppköp eller nedskärningar, eller när chefer befinner sig i en förändring, såsom ny i en chefsroll eller lämnande av en chefsroll. Då tror vi att coachens stöd kan medföra många positiva effekter.

Vi ser även coaching som en konkurrensfördel för företag på två sätt; det ena är att det fungerar motiverande då chefer och medarbetare känner att de uppskattas och får en chans att utvecklas, och det andra är att coaching som utvecklingsmetod har långvariga effekter och leder till ett bättre ekonomiskt resultat för företaget. Om företag dessutom anammar coaching som en viktig del i företagskulturen, tror vi att de ökar sina chanser att locka till sig kompetenta medarbetare. Det är dock väldigt svårt att förändra en företagskultur, och finns det inte mottaglighet hos denna för coaching, försvårar detta coachingens framväxt.

Vi drar även slutsatsen att coaching har blivit populärt då det är ett mer lättillgängligt och mer socialt acceptabelt begrepp, detta i motsats till andra hjälpfunktioner, såsom rådgivning, vägledning och terapi. Behov av stöd har säkerligen funnits hos chefer länge men vi tror att ett skäl till coachingens popularitet är just att det är socialt acceptabelt och en modern hjälparroll.

Då coaching som fenomen är svårdefinierat tror vi att denna förvirring även speglas i hur coachens roll uppfattas. Denna förvirring dras vidare i hur individen uppfattar sin roll i coachingrelationen. Men vi tycker ändå att man kan tala om vissa typiska drag i coachens och individens roll. För coachen är den stödjande funktionen baserad på frågeteknik och aktivt lyssnande oerhört viktigt, liksom att individen har huvudansvaret för sin utveckling. Coachen ska koncentrera sig på individens behov i varje situation, låta individen formulera sina egna svar på

frågor, vara flexibel och styra därefter för att skapa en välfungerande process. Det talas mycket om att individen ska komma till självinsikt, men vi vill betona att självinsikt även är viktigt för coachen att ha. Coachen måste ha självinsikt för att kunna hantera situationer som uppkommer i coachingrelationen. Detta är en anledning till att vi anser att inte vem som helst kan bli en bra coach. Komplexiteten i rollen, att coachen ska ha ett ifrågasättande förhållningssätt och att fokus hela tiden ska vara på en annan person, upplever vi inte passar alla. På samma sätt tror vi inte att alla chefer kan anamma en coachande ledarskapsstil. Här spelar även det invanda beteendet och personligheten roll. Men vi tror dock att alla chefer som genomgår en coachingprocess, utifrån rätt förutsättningar, åtminstone kan ta till sig en del av coachingens grundtankar, såsom ständigt lärande och synen på medarbetare.

Vad gäller individens roll i coachingprocessen tror vi att det viktigaste är att denne vet innan processen inleds vad som krävs. Vi tror att många som väljer coaching som utvecklingsmetod inte är medvetna om att de har orimliga förväntningar på sin egen roll i processen. Dessa kan bero på förvirringen kring vad coaching är. Förutom att individen måste ta huvudansvar för sin egen utveckling, anser vi att det måste finnas en ärlig vilja att utvecklas genom coachingprocessen. Vi tror inte att coaching fungerar om det tvingas på någon. Just handlingsmomentet i coachingprocessen tror vi ställer stora krav på individen, att verkligen använda handling och lärande som ett verktyg för att fortsätta utvecklas, och att lära av misstag och erfarenheter. Vi uppfattar att synen på individens eget lärande är det som gör coaching så unikt som utvecklingsmetod.

Att coachen och individen har specifika roller är en viktig slutsats, men även att coachingrelationen dem emellan genomsyras av ömsesidig respekt och trygghet. Givetvis kräver individer olika förutsättningar för att relationen ska fungera och därför är det viktigt för coachen att inta ett flexibelt förhållningssätt och styra efter individ och situation.

Vi har upptäckt att det finns ett antal förutsättningar för att skapa en lyckad coachingprocess, men det som är mest avgörande är att det blir rätt förutsättningar för individen som coachas, för att denne ska kunna utvecklas till sin fulla potential. Liksom teoretiker och coacher anser vi inte heller att det går att tala om en coachingprocess som passar för alla individer och i alla situationer. Coachingprocessen bör främst utformas efter individens behov, men vi tror inte att så alltid är fallet. Företaget där individen arbetar har även ett syfte med coachingprocessen, och detta kan ibland skilja sig från individens syfte. Vi tror därför att det är nödvändigt för coachen att alltid diskutera syfte, behov och förväntningar med både individen och dess företag. Den metod som används i coachingprocessen tror vi har mindre betydelse så länge den anpassas efter vad individen vill uppnå med processen. Olika metoder har självklart olika tyngdpunkter och dessa kan vara olika bra för olika individer och syften. Det viktigaste tycker vi är att individen som mottar coachingen vet vilken metod som passar hans eller hennes syfte, att individen känner sig bekväm i den valda metoden, samt att uppsatta mål är utmanande och inspirerande att uppnå.

Coachen och individen bör vara överens om vilka effekter coachingprocessen ska leda till, detta för att individen inte ska förvånas i processen och för att kunna bedöma om coachingprocessen har lyckats eller inte. Vi upplever att det som gör coaching så effektivt är just att det ger bestående effekter på lång sikt. Vi överensstämmer med vad teoretiker och coacher överlag säger, att självinsikt och en ökad självförtroende är de viktigaste och vanligaste effekterna av en framgångsrik coachingprocess. En viktig slutsats vad gäller effekter är dock att de skiljer sig mycket beroende på individen. Val av coach och val av coachingmetod kan också påverka vilka effekter coachingprocessen kan ge. Vilka förutsättningar individen har i sin omgivning påverkar också effekterna, och vi kan se ett problem i de fall där individens organisation inte fullt ut stödjer coaching. Det kan påverka coachingprocessens effekter negativt. Vi tror att för att skapa en organisationskultur

som verkligen stödjer och uppmuntrar ett coachande förhållningssätt, krävs det att alla chefsnivåer, ända ner till teamledaren, kommer i kontakt med coaching. Detta då vi upplever att det finns en övertro på vad *en* ledare som genomgår en coachingprocess kan medföra för effekter för medarbetarna och organisationen i sin helhet. Det coachande förhållningssättet tror vi måste förankras hos alla medarbetare i organisationen för att maximera coachingens positiva effekter. Om det går att säga att en coachingprocess är framgångsrik eller inte skiljer sig åt mellan våra intervjupersoner, men däremot säger teoretikerna att det går att mäta. Vår uppfattning är att det går att avgöra om en coachingprocess är framgångsrik. Faktorer som kan vara avgörande är om individen får större självinsikt, förändrar sitt beteende eller uppnår bättre ekonomiska resultat i företaget. Men framgång bör rimligtvis mätas i förhållande till uppsatta mål. Då processen ständigt kännetecknas av individens behov och utveckling kanske det snarare ska vara individen som bedömer om coachingprocessen är framgångsrik eller inte.

Att coaching kommer att fortsätta som ledarutvecklingsmetod verkar det inte finnas något tvivel om, enligt teoretiker och coacher vi har intervjuat. Däremot finns det en uppfattning att trenden och hysterin kring begreppet kommer att lägga sig. Även problemet kring oseriösa coacher anser vi kommer att försvinna av sig själv. Vi kan se två anledningar till detta. Den ena är att företag och chefer inom en snar framtid kommer att bli medvetna om vikten av att välja en coach med kompetens och erfarenhet, och som passar deras syfte. Den andra är att en ökad kvalitetssäkring av coacher troligen kommer att ske. Den har redan börjat, främst genom ICF, som utbildar och certifierar coacher. Då coaching är ett relativt nytt ämnesområde inom ledarutveckling, tror vi att mer forskning om fenomenet kommer att underlätta förståelsen av coaching, samt tydliggöra vikten av coaching som utvecklingsmetod. Vi känner oss dock osäkra på hur långt in i framtiden detta ligger. Idag finns det ju en problematik kring att begreppet faktiskt är svårdefinierat, att det väljs av företag och chefer utan eftertanke, samt att det finns mindre seriösa aktörer på marknaden som drar ner coachnings rykte och trovärdighet. Då inte heller teoretiker och coacher är eniga om vad coaching är får det kanske accepteras i nuläget att det finns en oenighet vad gäller coaching. Vi tror dock att det innebär att omvärlden, företag och individer uppfattar en otvetyglighet kring coaching och dess positiva effekter, och därför är det av stor vikt att coacher och teoretiker inte släpper taget om denna problematik och fortsätter att arbeta för att klargöra och föra fram det positiva och unika i coaching.

## 9.2 Väckta intresseområden

Att vi har valt att beröra coachingens alla delar har sin grund i att vi med denna uppsats ville bidra med en ökad helhetsförståelse för de människor som har ett intresse av coaching. Detta tycker vi att vi har bidragit med i våra beskrivningar och analyser av coaching som fenomen och trend. Vi anser överlag att vi har diskuterat och reflekterat kring de aspekter vi beskrev i problem-diskussionen, vissa mer och vissa mindre. Det finns frågeställningar som inte har diskuterats lika djupt och som vi inte har haft möjlighet att studera närmre, bland annat beroende på uppsatsens omfattning och på bristande möjligheter att intervjuar kunder som har genomgått coachingprocesser. Dessa frågeställningar är dock inte mindre intressanta och bör studeras närmre i andra sammanhang. Vi har upptäckt flera intresseområden som framtida forskning kan belysa. Detta har delvis sin anledning i att coaching fortfarande är ett relativt outforskat område. Frågor som hade varit intressanta att studera vidare kring är: vilken vikt en coachande ledarskapsstil egentligen har för företag och hur bestående effekterna av en coachingprocess är; är effekterna av en coachingprocess egentligen annorlunda än de effekter andra ledarutvecklingsmetoder leder till och vad skiljer coaching från andra ledarutvecklingsmetoder? Forskningen skulle kunna gå ännu mer på djupet i teman som i vilka situationer coaching passar som utvecklingsmetod, och vad som är viktigast för att skapa en lyckad coachingprocess. Hur dagens coachingtrend kommer att te sig i

framtiden har vi endast kunnat spekulera om, utifrån vad teoretiker och våra intervjupersoner tror. Detta återstår att läsa om i magisteruppsatser tio år från nu och i framtida forskning.

## Källförteckning

### Böcker

- Ahltorp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap*. Liber: Malmö.
- Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur: Lund.
- Berg, M E. (2004). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Studentlitteratur: Lund.
- Furusten, S. (2003). *God managementkonsultation – reglerad expertis eller improviserat artisteri*. Studentlitteratur: Lund.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching: vad, varför, hur*. Studentlitteratur: Lund.
- Gyllenhammar, K. (1990). *Coaching i näringslivet: en bok om mänskligt ledarskap*. IHM: Göteborg.
- Hargrove, R. (2000). *Masterful coaching*. Jossey-Bass/Pfeiffer: San Francisco, USA.
- Holme, I M & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför, om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.
- Nilsson, P. (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet: kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet: Umeå.
- Stelter, R (red.). (2003). *Coaching – lärande och utveckling*. Liber Ekonomi: Malmö.
- Svensson, P-G & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur: Lund.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur: Lund.
- Whitmore, J. (2003). *Nya coaching för bättre resultat*. Brain Books: Jönköping.

### Artiklar

- Bennett, J & Martin, D J. (2001). The next professional wave: consultant/coach. In: *Consulting to Management*. Vol. 12, No. 3, pg. 7.
- Bluckert, P. (2004). The state of play in corporate coaching: current and future trends. In: *Industrial and Commercial Training*. Vol. 36, No. 2, pg. 56.
- Caudron, S. (1996). Hire a coach? In: *Industry Week*. Oct 21, 245: 19, 89.
- Caudron, S. (1997). Carry on coaching. In: *Management Development Review*. Vol. 10, No. 4/5.



- Edwards, L. (2003) Coaching-the latest buzzword or a truly effective management tool. In: *Industrial and Commercial Training*. Vol. 35, No. 7.
- Goldsmith, M. (2003). Upfrontresearch: Coaching for behavioural change. In: *Business Strategy Review*. Vol. 14, No. 3, pp. 7-9.
- Grant, A, University of Sydney's School of Psychology. (2004). Coaching comes to stay. In: *New Zealand Management*. Vol. Nov 2004, pg. 7.
- von Hoffman, C. (1999). Coaching: the ten killer myths. In: *Harvard Management Update*. Vol. 4, No. 1, pp. 4-6.
- King, P & Eaton, J. (1999). Coaching for results. In: *Industrial and Commercial Training*. Vol. 31, No. 4.
- Niemes, J. (2002). Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool. In: *Journal of Organizational Excellence*. Vol. Autumn 2002; 21; 4.
- Phillips, R. (1996). Coaching for higher performance. In: *Management Development Review*. Vol. 7, No. 5.
- Waldrop, J & Butler, T. (1996). The Executive as coach. In: *Harvard Business Review*. Vol. November 1, 1996.
- Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. In: *Industrial and Commercial Training*. Vol. 36, No. 3, pp. 96-98.

### **Muntliga källor**

- Ahltorp, Birgitta. BAPS Birgitta Ahltorp AB. Personlig intervju. 2005-04-29.
- Janhagen-Svinth, Ann-Charlotte. Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Personlig intervju. 2005-04-19.
- Högberg, Johan. Internova. Personlig intervju. 2005-05-02.
- Otterheim Hjalmarsson, Anita. Lisberg. Personlig intervju. 2005-04-13.
- Wassberg, Kikki. Right Management Consultants AB. Personlig intervju. 2005-05-06.

### **Elektroniska källor**

- BAPS Birgitta Ahltorp AB. (2004). [www]. Hämtat från: <http://www.baps.se> 2005-04-25.
- ICF International Coach Federation. (2005). [www]. Hämtat från: <http://www.coachfederation.org> 2005-04-29.
- Internova. (2005). [www]. Hämtat från: <http://www.internova.nu> 2005-04-29.
- Lisberg. (2005). [www]. Hämtat från: <http://www.lisberg.se> 2005-04-01.

Right Management Consultants AB. (2004). [www]. Hämtat från: <http://www.right.se> 2005-04-29.

The Coaches Training Institute. (2003). [www]. Hämtat från: <http://www.thecoaches.com> 2005-04-29.

### **Orefererade källor**

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur: Lund.

Gummesson E. (1999). *Qualitative Methods in Management Research*. Sage: London.

Svenska språknämnden. (2002). *Svenska skrivregler*. Liber: Stockholm.

## **Bilaga 1: Intervjusituationer**

### **Anita Otterheim Hjalmarsson**

Befattning: Senior konsult på Lisberg

Datum: 13 April 2005

Längd: 56:00

Beskrivning: Intervjun ägde rum på intervjupersonens kontor.

Närvarande: Jenny Nilsson och Julian Sykes

### **Ann-Charlotte Janhagen-Svinth**

Befattning: Branschkoordinator på Campus Helsingborg

Datum: 19 April 2005

Längd: 40:00

Beskrivning: Intervjun ägde rum på intervjupersonens kontor

Närvarande: Jenny Nilsson och Julian Sykes

### **Birgitta Ahltorp**

Befattning: Psykolog, psykoterapeut samt VD för BAPS Birgitta Ahltorp AB

Datum: 29 April 2005

Längd: 80:00

Beskrivning: Intervjun ägde rum hemma hos Birgitta Ahltorp

Närvarande: Jenny Nilsson och Julian Sykes

### **Johan Högberg**

Befattning: Konsult/coach inom ledarutveckling och personlig utveckling på Internova

Datum: 2 Maj 2005

Längd: 60:00

Beskrivning: Intervjun ägde rum på Internovas kontor

Närvarande: Jenny Nilsson och Julian Sykes

### **Kikki Wassberg**

Befattning: Konsult/coach på Right Management Consultants AB

Datum: 6 Maj 2005

Längd: 50:00

Beskrivning: Intervjun ägde rum på Right Management Consultants kontor

Närvarande: Jenny Nilsson och Julian Sykes

## **Bilaga 2: Intervjuguide coacher**

### **Bakgrund**

Hur skulle du beskriva ditt arbete och din befattning?

Hur mycket arbetar du själv med coaching?

### **Om coaching**

Hur skulle du beskriva coaching?

Vad tycker du gör coaching unikt i förhållande till andra metoder för ledarutveckling, såsom mentorskap, rådgivning, handledning mm?

Varför tror du att coaching som ledarutvecklingsmetod har blivit så populärt i näringslivet idag?

Varför tror du att företag väljer coaching framför andra liknande typer av ledarutvecklingar?

Anser du att det är ett fenomen som kommer att förbli?

I vilka situationer passar coaching in som metod för ledarutveckling?

I vilka situationer passar det inte?

När vänder sig vanligtvis företag till er för att genomgå en coachingprocess?

Tycker du att det finns skillnader mellan hur olika konsulter arbetar med coaching idag?

Vilka/hur?

### **Om coaching på konsultens företag**

Kan du beskriva hur er coachingprocess ser ut?

Hur mycket fokus finns det på chefs personliga utveckling i förhållande till organisationens krav och mål i er coachingprocess?

Vilken/vilka skolor inom coaching utgår ni ifrån? Varför?

Hur tycker du att er coachingprocess skiljer sig åt från andra konkurrenters?

Var ligger tyngdpunkten i er coachingprocess?

Hur stor del av de tjänster som efterfrågas av era kunder är coaching?

Varför tror du chefer väljer en utomstående coach snarare än någon internt?

Vilka förväntningar tror du att chefer har innan en coachingprocess?

Vad anser du vara de viktigaste faktorerna i relationen mellan en coach och den som coachas?

Tar ni emot enskilda individer som kunder eller bara företag?

Hur mycket tar ni hänsyn till individens arbetskontext i er coachingprocess?

Hur skapar coaching värde för både den enskilda individen och för organisationen?

Hur arbetar ni med feedback och utvärdering efter en coachingprocess?

Vad vill ni uppnå med er coachingprocess?

### **Om effekter av coaching**

Vilken tycker du är den viktigaste faktorn för att coachingprocessen ska bli framgångsrik?

Hur kan man bedöma om en coachingprocess är framgångsrik?

Vilka effekter eller resultat kan coaching ge?

Vilka är de vanligaste effekterna av en coachingprocess?

Vad tillför coaching för chefen? Medarbetarna? Organisationen som helhet?

Hur påverkar coachingprocessen ledarskapet hos den som coachas?

Hur arbetar en chef som har en coachande ledarskapsstil?

*Varför tror du på coaching som fenomen inom ledarskapsutveckling?*