

Kurs: 620
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2002-05-27

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

COACHING VIA E-MAIL

- en möjlighet för ett ökat lärande i arbetslivet?

Anna Söderlund

Handledare:
Agneta Wångdahl-Flinck

ABSTRACT

- Arbetets art: 41-60 poängsuppsats
- Sidantal: 38
- Titel: COACHING VIA E-MAIL – en möjlighet för ett ökat lärande i arbetslivet?
- Författare: Anna Söderlund
- Handledare: Agneta Wångdahl-Flinck
- Datum: 2002-05-27
- Bakgrund: Tillvaratagande av kompetens på en arbetsplats, ökat fokus på individer och ett större krav från medarbetare på individuell utveckling och medbestämmande är idag mycket aktuellt. Ibility är ett företag som utvecklat ett program, som skall underlätta för medarbetaren att kunna påverka sin personliga utveckling på jobbet. Coaching via e-mail är ett hjälpmedel som finns i programmet. Coaching är ett fenomen och yrke som blivit väldigt populärt de senaste åren. Coaching som fenomen i kombination med e-mail är ett nytt spännande område att analysera utifrån frågeställningen om det möjliggör ett ökat lärande i arbetslivet. Jag ämnar studera coaching med e-mail som kommunikationsverktyg, där Ibility är ett exempel på ett program som använder sig av denna kommunikationsform.
- Syfte: Analysera coaching i arbetslivet, samt analysera huruvida coaching kan bidra till ett ökat lärande i arbetslivet med e-mail som verktyg.
- Metod: Undersökningen har genomförts med en kombination av kvalitativa intervjuer och observationer.
- Resultat: Studien visar att coaching är ett fenomen som tar fasta på flera delar av lärandet och är ett sätt att vägleda människor och bidrar till en ökad trivsel, utvecklingsmöjlighet och tillvaratagande av mänsklig potential. Coaching via e-mail är ett nytt sätt att sprida coaching som yrke och ett nytt sätt att kommunicera. Det är ett effektivt kommunikationsverktyg, men bör ses som ett *komplement* till andra sätt att kommunicera i coaching. Coaching via e-mail bör ta fasta på de fördelar och styrkor som har konstaterats vid studier av e-learning, hur vi som människor lär, ledarskapets utveckling, samt vilka behov vi människor idag strävar efter att tillfredsställa. Coaching via e-mail har då en stor utvecklingspotential och kan bidra till ett ökat lärande i arbetslivet.
- Nyckelord: Coaching, e-coaching, lärande, vägledning, utveckling, Ibility, e-learning.

1. INLEDNING	1
<u>1.1 UTVECKLING I ARBETSLIVET</u>	1
<u>1.2 COACHING OCH TILLVARATAGANDE AV KOMPETENS</u>	1
<u>1.3 INTERNET OCH E-POST</u>	2
<u>1.4 VAL AV FÖRETAG</u>	2
<u>1.5 PROBLEMOMRÅDE</u>	3
<u>1.6 SYFTE</u>	3
<u>1.7 AVGRÄNSNINGAR</u>	4
<u>1.8 DEFINITION AV UTTRYCK</u>	4
<u>1.9 PEDAGOGISKT PERSPEKTIV</u>	5
<u>1.10 DISPOSITION</u>	5
2. TEORI	7
<u>2.1 LITTERATURSÖKNING</u>	7
<u>2.2 KÄLLKRITIK</u>	8
<u>2.2.1 Källor från Internet</u>	8
<u>2.3 UPPLÄGG AV TEORIAVSNITTET</u>	8
<u>2.3 COACHING</u>	9
<u>2.3.1 Bakgrund</u>	9
<u>2.3.2 Vad är coaching?</u>	9
<u>2.3.4 Coaching i arbetslivet</u>	11
<u>2.3.5 Coaching och ledarskap</u>	11
<u>2.3.6 Coaching i relation till andra närliggande yrken och arbetsrelaterade relationer</u>	12
<u>2.3.7 Olika kommunikationsverktyg för coaching</u>	13
<u>2.4 IBILITY OCH DERAS PRODUKT</u>	14
<u>2.4.1 Teorier bakom programmet</u>	14
<u>2.4.2 Coachens roll i programmet?</u>	15
<u>2.4.3 Integritet</u>	15
<u>2.5 LÄRANDE</u>	16
<u>2.5.1 Informellt och formellt lärande</u>	16
<u>2.5.2 Anpassningsinriktat eller utvecklingsinriktat lärande</u>	16
<u>2.5.3 Erfarenhetsbaserat lärande</u>	16
<u>2.5.4 Motivation - en del av lärandet</u>	17
<u>2.6 E-LEARNING</u>	18
3. METOD	20
<u>3.1 EN KVALITATIV EXPLORATIV ANSATS</u>	20
<u>3.2 INTERVJUER OCH OBSERVATION SOM INSAMLINGSMETOD</u>	20
<u>3.3 ARBETSPROCESS</u>	21
<u>3.3.1 Urval</u>	21
<u>3.3.2 Upplägg och genomförande av intervjuer och observationer</u>	22
<u>3.4 ANALYS AV INSAMLAT MATERIAL</u>	23
<u>3.5 KRITIK AV DEN KVALITATIVA INTERVJUN</u>	23
4. RESULTAT OCH ANALYS	25
<u>4.1 IBILITYS PROGRAM</u>	25
<u>4.1.1 Kommunikation med coachen</u>	26
<u>4.1.2 Reflektioner kring programmet</u>	26
<u>4.1.3 Etikdiskussion</u>	28

<u>4.2 DEFINITION AV COACHING OCH COACHINGENS SYFTE UTIFRÅN INTERVJUERNA</u>	28
<u>4.3 COACHING MED OLIKA KOMMUNIKATIONSMEDEL</u>	29
<u>4.3.1 Coaching på telefon</u>	29
<u>4.3.2 Coaching via e-mail, e-coaching</u>	30
<u>4.3.3 E-coaching via programmet</u>	31
<u>4.4 COACHING OCH LEDARSKAP</u>	32
<u>4.5 KAN COACHING SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT ÖKAT LÄRANDE I ARBETSLIVET?</u>	33
<u>4.6 COACHING IDAG OCH I FRAMTIDEN</u>	35
<u>4.7 METODDISKUSSION</u>	36
<u>5. AVSLUTNING OCH EGNA REFLEKTIONER</u>	38
<u>5.1 UPPSLAG TILL VIDARE FORSKNING</u>	39
<u>LITTERATURFÖRTECKNING</u>	40
<u>BILAGOR</u>	42
<u>INTERVJUGUIDE</u>	42

1. Inledning

1.1 Utveckling i arbetslivet

I boken "Stålbadet" av Wahlström från 1994 förutspådde författaren att det är kunskap och inte kapital som blir den verkliga maktfaktorn i Sverige när vi går in i 2000-talet. Detta stämmer med fördelningen mellan tjänsteföretag och traditionella industriföretag i näringslivet idag. För att klara av konkurrensen uppmärksammar allt fler företag den befintliga kompetens som idag finns i deras organisationer och hur man kan ta tillvara på den. En organisations kapacitet ligger till stor del hos den enskilda medarbetaren men förmågan att tillvarata kapaciteten på rätt sätt, ligger hos organisationen.

I arbetslivet upplever man ett ökat fokus på tillvaratagandet av befintlig kompetens. Behovet av utbildning och utveckling är stort. Faktorer som påverkar behovet av vidareutbildning och utveckling är bl.a. *ständiga förändringar*, som gör att kunskapen i snabbare takt blir föråldrad, *internationalisering*, som kräver goda språkkunskaper och den *nya informationsteknologins krav och möjligheter*. Ur detta utvecklas även nya organisationsformer där *flexibla produktionsgrupper* är *avancerade produktionsystem* som kräver överblick och en helhetssyn, samt ett ökat krav från omvärlden på en bättre *kvalitets- och miljösäkring*. Ytterligare betydande faktorer är ett ökat *kundfokus* vilket leder till behov av speciallösningar samt snabba och säkra leveranser vilka bidrar till nödvändigheten av ständiga förbättringar. (Svensson, 2001)

Ovanstående faktorer skapar problem för företagen att hinna med i utvecklingen och vara konkurrenskraftiga. Vikten av att finna ett tillvägagångssätt för att möta de krav som finns i omvärlden och internt inom organisationerna, ökar. Samtidigt har individens medvetenhet ökat och ställer krav på medbestämmande och möjlighet till utveckling i arbetslivet. Att finna lönsamma sätt som kombinerar och tillvaratar organisationens befintliga kompetens, aktuella behov och utvecklingsmöjligheter som medarbetaren trivs med och stödjer, är ett svårt arbete för personalchefer och ledning idag. Utmaningen för organisationerna att kunna attrahera, utveckla och behålla sina medarbetare är stor.

1.2 Coaching och tillvaratagande av kompetens

Människan spenderar mycket tid på sitt arbete. Samtidigt har individens krav på trivsel och utveckling ökat, vi har kommit högre upp på Maslows behovspyramid (Withmore, 1996). Mat och logi är något många har och man söker då efter nästa behov att tillfredsställa. Medarbetare som får utrymme att utvecklas och ta eget ansvar, skapar förutsättningar för konkurrenskraftiga organisationer. Medarbetare som får ta ansvar för sin egen utveckling och kompetens är en stor tillgång för företaget och möjliggör tillvaratagandet av företagets behov.

Jag har sedan början av min PA- utbildning varit intresserad av att studera och arbeta med hur man kan tillvarata och utveckla medarbetarens kompetens på bästa sätt i arbetslivet och öka möjligheterna för att fler människor ska trivas med att gå till jobbet. En personalvetares arbetsuppgifter är idag vitt skilda och har kommit att ta en betydligt större plats i

organisationer än för några år sedan. Idag är förmågan att skapa förutsättningar för ett utvecklingsinriktat arbete för organisation och individ högst aktuellt vilket gör studier av nya metoder med möjlighet att påverka denna utveckling och skapa större arbetsglädje för fler medarbetare till något mycket intressant.

I mina förstudier för val av ämne kom jag i kontakt med ett företag, Ibility, som utvecklar ett nytt program för individuell utveckling i arbetslivet. Med hjälp av ett program, ett interaktivt webbverktyg, skall individen vägledas i sin utveckling på arbetsplatsen och, i stor utsträckning ta ansvar för sin egen utveckling. För att underlätta och stödja denna process är tanken att medarbetaren skall kunna ta hjälp av professionella coacher. Kontakten dem emellan skall ske genom framförallt e-mail. Delaktighet och ansvarstagande för den egna utvecklingen skapar förutsättningar för en organisation att växa underifrån.

1.3 Internet och e-post

Internets och e-postens revolution har skapat en flexibilitet som tidigare inte varit möjlig. I och med regeringens satsning på bredband, det vill säga en uppkoppling mot Internet som snabbt kan föra över information, skall hela Sverige så småningom bli uppkopplat med den snabba tekniken (Svensson, 2001).

E-mail som kommunikationsmedel har fått en explosionsartad utveckling, både i arbetslivet och i privatlivet. Internet har ingen lång historia bakom sig, men det utvecklas hela tiden i en mycket snabb takt. År 1984 var det totala antalet uppkopplade datorer på Internet globalt ca 1000 st., 1989 passerades antalet 100 000 st. och 1996 hade antalet stigit till 10 miljoner datorer (Borg 1994). Exakt hur många datorer som är uppkopplade är det idag ingen som vet, men siffrorna visar utvecklingen med största sannolikhet kommer att fortsätta. Med den frekventa användningen av Internet kommer allt fler användningsområden att utvecklas för detta medium.

1.4 Val av företag

Ibility är ett företag som har utvecklat en ny produkt för att hjälpa företag att växa underifrån genom samtliga medarbetare och genom att ta tillvara på befintlig kompetens i organisationen. Ibility har skapats genom en vision som bygger på tron att kunna skapa ett effektivt redskap som gör det möjligt för alla individer på ett företag att få hjälp med sin personliga utveckling på jobbet. Jag valde att studera Ibility då jag fick höra om företaget via ett lunchseminarium som handlade om att tillvarata medarbetares kompetens och bidra till att flera medarbetare tycker det är roligt och uppmuntrande att gå till jobbet.

Företaget bildades under år 2000, och har ett nära samarbete med tre svenska storföretag: Pharmacia, Skandia och Förenings sparbanken, för utvecklingen av sin produkt och metod. I relation till arbetslivet och den enskilde individen innebär det balansen mellan det människor *kan göra*, *vill göra* och *faktiskt gör*. Företaget tror på eget ansvar, att medarbetarna skall vara aktörer i sin egen utveckling istället för att vänta in företagets initiativ. Grundarna till företaget har mångåriga erfarenheter kring outplacement, karriärrådgivning, vägledning och coaching.

Ibilitys företagsidé tar sig uttryck i en produkt som är ett datoriserat verktyg och kan liknas vid ett dataprogram. Programmet består av ett antal moment där varje delmoment innehåller frågor som skall besvaras, och som bl.a. behandlar medarbetarens arbetsuppgifter, trivsel, och målsättning. Under arbetets gång kan man få hjälp av en personlig coach som ger stöd via olika medier som Internet (e-mail) och telefon eller i fysiska möten.¹ Det finns idag ett antal webbaserade produkter som är utformade för att tillvarata kompetens, men Ibility har skapat den första produkten som utgår från individens nuvarande arbete och från att personen även efter arbete med programmet skall ha jobbet kvar. Därför är Ibility är speciellt intressant att studera. (Ibilitys företagspresentation)

1.5 Problemområde

Att använda sig av coaching i arbetslivet är inte något nytt fenomen, men de senaste åren har det ökat i popularitet och spridning. Denna uppsats hoppas lägga en grund för vad coaching i arbetslivet innebär och om coaching med e-mail är en realistisk och vettig metod för att uppmuntra lärandeprocessen, och på så sätt också främja den personliga utvecklingen på arbetsplatsen.

De specifika frågeställningarna för uppsatsen är:

- Vad innebär coaching i arbetslivet?
- Hur kan man med hjälp av coaching bidra till en individuell utveckling i arbetslivet?
- Kan man sprida coaching med hjälp av e-mail till fler medarbetare?
- Kan man med hjälp av e-coaching skapa ett bättre lärande i arbetslivet?
- Hur ser framtiden ut för coaching i arbetslivet?

Kontinuerlig utveckling är viktig och det finns mängder av kurser och projekt för att öka lärandet och utvecklingen av medarbetare. Vi lever idag i ett samhälle där vikten av flexibilitet ökar. Frågan är vilket man får mest behållning av och vad som lämpar sig bäst. Coaching med e-mail i arbetslivet är en relativt ny metod för individuell utveckling som jag finner intressant att studera med tanke på den snabbt ökande användningen av e-post och Internet vi idag ser på arbetsmarknaden och i vardagslivet. Internet är ett oerhört kraftfullt verktyg som kan användas i många olika sammanhang. Mediet finns allt mer i vår vardag vilket betyder att fler och fler får tillgång till det.

1.6 Syfte

Uppsatsens syfte har växt fram genom litteratursökning och genomgång av tillgängligt material. Undersökningens syfte kan därför sägas ha sin utgångspunkt i vilka undersökningsmöjligheter som finns i yrket coaching samt företaget att Ibility har valt att använda coaching i sin produkt och hur andra intressenter i arbetslivet ser på coaching.

Analysera coaching i arbetslivet, samt analysera huruvida coaching kan bidra till ökat lärande i arbetslivet med e-mail som verktyg.

¹ En utförligare presentation kring Ibility och produkten finns i kapitel 2 och 4.

1.7 Avgränsningar

Under den tid jag har studerat Ibility och coaching via e-mail har verktyget inte varit i fullt bruk i någon organisation. Det har medfört att jag inte kunnat ta reda på hur den individuella medarbetaren uppfattar programmet och hur kommunikationen med coachen knutet till programmet fungerar. Jag har dock själv testat programmet vilket ett flertal coacher jag intervjuat, vilket givit bra uppfattning och feedback genom observationerna och intervjuerna. Under utformningen av programmet har Ibility haft ett stort antal testpiloter.

Jag har medvetet valt att inte beskriva e-mail som verktyg i detalj, då jag anser att det är mycket teknisk teori som inte bidrar med något till uppsatsen. Jag har istället valt att ge bakgrund för Internets spridning och e-learning. Jag har heller inte studerat e-mail som fenomen, uppkomst och spridning, då jag ansåg att det blev för omfattande, och inte tillhör pedagogiken som ämnesområde.

I teorin behandlas coaching ur ett antal olika perspektiv. Det finns flera olika yrkesinriktningar på coaching och vad man som coach fokuserar på. Jag har medvetet inte behandlat dessa då jag anser att det är på en detaljnivå som inte bidrar till studien.

1.8 Definition av uttryck

Coaching - heter på svenska egentligen coachning men engelskans ord används uteslutande i de sammanhang jag har stött på ordet. Jag har valt att använda Kinslows (1997) definition av coaching då jag tycker att den ger en heltäckande bild av begreppet: "Coaching är en pedagogisk, personlig interaktion mellan en eller flera personer som producerar vinnande resultat för individer, team och organisationer genom att upprepande gånger hjälpa dem att fokusera på uppsatta mål och underlätta för att nå dessa mål" (egen översättning Kinslaw, 1997 s.30).

E-mail - översätts till e-post på svenska och är en förkortning av electronic-mail. E-mail innebär överföring av post (meddelanden och dokument) via nätverk. Posten skickas till en artificiell brevlåda som finns på en nätverksserver. För att få tillgång till e-posten krävs ett program som hanterar e-mail. Jag har valt att använda engelskans ord för elektronisk post då majoriteten av de intervjuade och andra källor använder detta. (Borg, 1994)

E-coaching - innebär coaching med e-mail som kommunikationsverktyg.

Ibility coach, Icoach - är coacher som arbetar med Ibilitys program och finns tillgängliga för frågor från användare av Ibilitys produkt för att underlätta arbetet med programmet. De skall fungera som stöd och vägledare för att kunna fullfölja programmets olika delar. Jag kommer att använda ordet coach och coaching även när jag pratar om produkten, men Ibility har valt att kalla "deras" coacher icoacher för att visa på skillnaden mot en "traditionell coach". En icoach behöver nödvändigtvis inte arbeta som professionell coach utanför Ibilitys program.

E-learning - är en förkortning av electronic learning, elektronisk lärande på svenska. Följande definition av begreppet beskriver fenomenet e-learning:

"E-learning är en Internetbaserad utbildningsverksamhet, där ett didaktiskt välstrukturerat och interaktivt utbildningsmaterial presenteras med hjälp av en klar pedagogisk tanke och där deltagarnas individuella prestationer ligger till grund för återkoppling från läraren"(Hirschi, 2000, sid. 9).

1.9 Pedagogiskt perspektiv

Pedagogiken fokuserar på fostran, bildning, undervisning och utbildning. Pedagogik handlar om *hur människan lär sig* och dess centrala frågeställning är *hur det önskvärda handlandet gestaltas sig, och huruvida det är möjligt att uppnå det*. Hur kan man påverka och främja utvecklingen i önskvärd riktning hos en medarbetare? Pedagogiken strävar efter att uppnå det bästa alternativa handlandet i en given situation. (Svensson, 1997) Jag vill med denna studie studera en metod som syftar till att skapa möjligheter för individer att utvecklas och öka sitt lärande.

Coaching bygger på flertalet av pedagogikens tankar kring att främja och förstärka individers utveckling och nå uppsatta mål i livet. En pedagogisk grundsyn är att kunna anpassa lärandeprocessen och dess metoder till kontexten, vilket kan vara omgivning, mottagaren eller ämnet (Svensson 1997). Coaching och coaching på distans kan relateras till detta perspektiv, att anpassa ett möjligt pedagogiskt lärande till de förutsättningar som finns i arbetslivet.

Jag har under mina studier haft ett intresse för att studera hur vi som beteendevetare kan skapa bra och bättre förutsättningar för att tillvarata den kompetens som finns i samtliga organisationer idag. Pedagogik kan, enligt Maltén (1997), delas in i en mikro- och makronivå. Mikronivå handlar om studier av undervisning och i detalj processerna kring detta. Makronivå fokuserar på strukturen och omgivningen för ett lärande. Möjligheten att identifiera sina mål och intressen skapar en bra grund för pedagogiska processer att vidareutvecklas i arbetslivet. Denna studie tittar på hur man på individnivå kan stimulera ett ökat lärande i arbetslivet.

1.10 Disposition

Kapitel 2 Presenterar litteraturgenomgång och källkritik. Den presenterade bakgrunden, problemområdet och syftet förankras genom att kort beskriva nuläget på arbetsmarknaden och synen på kompetensutveckling i arbetslivet. Begreppet och yrket coaching beskrivs och sätts i relation till dagens arbetsklimat och i relation till andra yrken. Begreppet lärande som fenomen behandlas. Detta för att skapa en bild av det studerade fenomenet och belysa huruvida coaching i arbetslivet med hjälp av ett nytt program, kan användas för att uppmuntra ett lärande hos medarbetare i dagens arbetsliv.

Kapitel 3 behandlar metod och tillvägagångssätt för genomförandet av studien samt vilken typ av analys jag valt. Metodvalet motiveras och jag ställer även upp en rad kritiska ståndpunkter till metoden som valts.

Kapitel 4 presenterar ytterligare företagets affärsidé och en beskrivning av hur verktyget fungerar och vilken teori som ligger bakom. Vidare presenteras de empiriska resultaten från intervjuer med utvalda personer, mina och andra personers erfarenheter av att arbeta med Ibilitys verktyg. Empirin sätts i relation till den teoretiska delen från kapitel 2. Utifrån detta diskuteras definitionen av coaching, hur det fungerar via ett kommunikationsmedel som e-mail, samt huruvida coaching kan bidra eller uppmuntra till ett lärande i arbetslivet.

Kapitel 5 Uppsatsens syfte och problemställning diskuteras för att se om syftet har besvarats. Arbetet avslutas med reflektioner kring ämnet och uppslag till fortsatt forskning.

2. Teori

2.1 Litteratursökning

Enligt Wiedersheim-Paul och Ericsson (1999) kan man utgå ifrån tre kriterier då man utformar en sökmetod: tillgänglig tid, utredningsproblemets art och ämnesområdet. Inom områden som är "nya" och som utvecklas snabbt bör man inrikta sig på tidskrifter, forsknings- och utredningsrapporter liksom samtal med experter.

Litteratursökningen började med en datorbaserad sökning i den svenska rikstäckande databasen LIBRIS, Lunds Universitets bibliotetsdatabas LOLITA, Stockholms Universitetsbiblioteks databas och Psykologiska-Pedagogiska biblioteket vid Stockholms Universitet. Litteratursökning har även gjorts i Göteborgs Universitetskatalog, Gunda. Sökningar gjordes även i databaserna Academic Search Elite (EBSCO), Educational Resources Information Center (ERIC) och databasen MCB Emerald Library. Databaserna gav en del uppslag till ytterligare litteratur, samt gav en bred träff på ämnet coaching, speciellt i de internationella och amerikanska databaserna med naturlig anledning att coaching som begrepp har funnit längre i USA och är betydligt mer utbrett där. Träffar i artikelsök har givit en del referenslitteratur.

Tillgänglig tid för sökning av litteratur har varit begränsad för att komma igång med studien, men möjligheterna att söka litteratur i hela Sveriges biblioteksdata-baser via Internet har underlättat arbetet. Jag har sökt efter en kombination av existerande litteratur och även sökt i databaser för tidskrifter, där jag funnit en hel del relevant litteratur inom området.

Jag har under mitt uppsatsarbete fått god hjälp av Social- och beteendevetenskapliga biblioteket vid Lunds Universitet. Kunnig personal har väglett mig i framförallt databassökning och artikelsök, och jag har även fått litteratur- och sökupp-slag, främst via e-mail kontakt med bibliotekets personal. Detta har fungerat bra och jag ser det som en fördel, speciellt då uppsatsen gjorts på distans.

Valet av litteratur har vidare baserat på följande kriterier:

Vetenskaplighet: En uppsats skall i så stor utsträckning som möjligt baseras på vetenskaplig litteratur och karaktäriseras bland annat av att referenser och litteraturförteckning är utförliga och tillförlitliga. Hänsyn skall även tas till vem som står bakom verket som författare och om personen har en akademisk bakgrund.

Aktualitet: Litteraturen skall om möjligt ge en så aktuell bild som möjligt av problemområdet och presentera det senaste inom forskningen.

Bredd: Det är viktigt att få en bredd av behandlad teori men med hänsyn till tillgänglig tid för studien. Flera källor som behandlar de tyngre teoretiska delarna som kompetens och lärande är trots sin ålder idag lika aktuella som när de gavs ut och författarna är erkända och väletablerade inom dessa ämnen vilket ger stöd till att använda dessa i teoridelen.

I en uppsats skall man i så stor utsträckning som möjligt använda sig av *primärkällor*. Detta för att undvika tolkning på tolkning och så kallade snöbollseffekter och för att man skall bilda sig en egen uppfattning om ursprungsmaterialet. (Alvesson & Sköldberg 1994)

2.2 Källkritik

Frekvensen av samma återkommande pedagogiska forskare och likaså litteratur i pedagogiska uppsatser är hög, framförallt inom ämnen som kompetens, lärande och kompetensutveckling. Jag har försökt att finna alternativa referenser för att utvidga litteraturvalet i förhållande till andra uppsatsskribenter och, i och med det, kunna bredda kunskaperna inom dessa områden och även föra fram andra författare som bidrar till diskussionen inom ovannämnda ämnen. Inom ämnet lärande har jag valt att använda mig övervägande av traditionella forskare och författare då jag haft svårt att finna andra, bättre alternativ.

Några av böckerna kan kategoriseras som managementlitteratur. Anledningen att jag använde dessa är för att bredda synsättet på coaching och tillvaratagandet av kompetens i arbetslivet idag, vilket flera författare inom denna kategori behandlar i relation till exempel medarbetare, organisationsutveckling och medbestämmande.

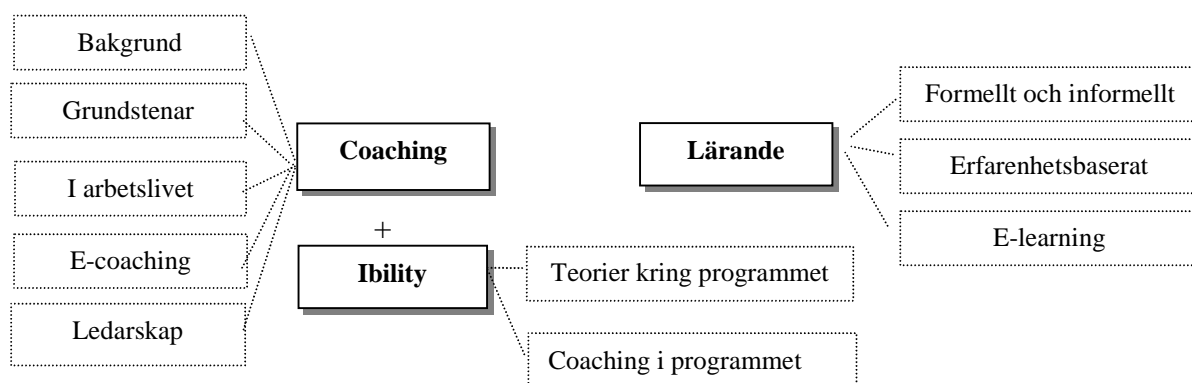
Jag uppfyllde inte de kriterier som jag nämnde i tidigare avsnitt. Detta beror till stor del i min begränsade kunskap i framförallt ämnet coaching som behandlas. Jag visste heller inte hur mycket litteratur som jag skulle finna på området. Jag vill poängtera att all behandlad teori inte klassas som vetenskaplig forskning, vilket man som läsare skall ha i åtanke när man läser uppsatsen och således också ställa sig kritisk till. Anledningen till att jag har baserat delar av min teoridel på sådan litteratur är att det än så länge finns begränsat med vetenskaplig litteratur inom coaching.

2.2.1 Källor från Internet

Det är svårt att avgöra en källas tillförlitlighet på Internet. För att verifiera tillförlitligheten bör man tänka på att allt som finns på Internet inte är sant. Jag har strävat efter att bedöma källor från Internet utifrån följande frågor: Vem är författaren eller upphovsmannen till källan? Är han/hon erkänd inom detta område, ses han/hon som en expert? Vilka andra personer/organisationer har länkat till denna sida? Kan man utgå från att de har gjort en bedömning av innehållet? Finns det publicerat i någon annan tryckt publikation? Finns det ett sätt att kontakta författaren? Har författaren en adress motsvarande den domän som dokumentet ligger på? (www.hig.se/bibliotek/internet/) Jag har i mycket begränsad utsträckning använt mig av källor från Internet direkt i uppsatsen, men hämtat mycket inspiration och bakgrundsinformation för att öka förståelsen för i synnerhet coaching.

2.3 Upplägg av teoriavsnittet

I teoridelen kommer ett antal ämnen att behandlas. För att skapa en överblick för läsaren har jag valt att visa valda teoridelar i följande modell för att skapa förståelse för hur de hänger samman. Jag har utgått ifrån coaching och Ibility som huvudämne, och tagit upp närliggande ämnen kring dessa två. Jag har sedan valt att beskriva lärandet som fenomen.



2.3 Coaching

2.3.1 Bakgrund

Coaching av enskilda individer och grupper har funnits länge, framförallt i idrottens värld. Att coaching kan användas för att uppnå bättre resultat även i andra sammanhang är inte lika utbrett, vilket visar sig om man ser till coaching som yrke i Sverige. I USA däremot, är coaching ett sedan länge etablerat begrepp i företag, organisationer och för individer som vill uppnå bättre resultat, förverkliga sina drömmar och visioner. Som yrkeskår är coaching relativt nytt. Coaching i arbetslivet har sitt ursprung i USA och utvecklades som yrke i mitten på 80-talet och har sedan dess expanderat kraftigt. (Zeus & Skiffington, 2000)

De mest erkända och etablerade instituten som arbetar med coaching och som utbildar professionella coacher är Coach University i Texas och The Coaches Training Institute i Kalifornien. International Coach Federation (ICF) är ett världsomspännande nätverk för professionella coacher. I Norden finns det sedan 1999 en nordisk gren av detta nätverk, Nordic Coach Federation (NCF). Idag är ett 60-tal coacher anslutna till NCF i Norden. (www.nordiccoaches.org)

Coach University grundades 1992 och erbjuder kurser via Internet inom coaching och utbildar ett 70-tal coacher per år från hela världen (www.coachu.com). I USA har man kommit längre med coaching och konsultering via nätet och det finns en uppsjö av webbkonsultering att vända sig till. Ett problem med dessa tjänster är att flertalet av personerna bakom dessa tjänster inte är certifierade coacher vilket i viss mån kan skada branschen och dess trovärdighet. ICF och NCF arbetar aktivt för att skapa certifieringskrav och kriterier för att säkra coachernas, som ansluter sig till ICF, rykte och kvalitet. De riktlinjer och certifieringar skall fungera på en internationell nivå. Innan certifieringen spridit sig till en internationell nivå arbetar NCF efter de riktlinjer och etiska regler som ICF står för. (www.nordiccoaches.org)

2.3.2 Vad är coaching?

Coaching används både i privatlivet och i arbetslivet, på individ- eller på gruppnivå. Det finns en mängd definitioner av coaching idag. Jag har valt att presentera ett antal olika coachers syn på vad begreppet innefattar och betyder.

Coachens arbete beskrivs av en renodlad idrottscoach som *"En coach skall verka som en katalysator för att personen ifråga skall få tillgång till så mycket som möjligt av sin förmåga"* (Nilsson, 2000).

Gallwey (1975) är en framstående idrottscoach och även coach i näringslivet och en av föregångarna till coachingens professionella etablering. Han har en pedagogisk grundtanke i coachingen som består i att varje utmaning en person ställs inför består av ett *inre* och ett *yttre spel*. Det yttre spelet sker mot en annan person, där det gäller att övervinna yttre hinder och nå ett yttre mål. Det inre spelet handlar om det som förekommer i spelarens hjärna, och som kämpar mot hinder som skapar brist i koncentration, självtillit, självbedömning och nervositet. En spelare som behärskar det inre spelet kan agera med en avspänd koncentration och genom det, skapa en harmoni mellan det inre och yttre spelet, som medför ett bättre resultat. Gallwey beskriver coaching som: *"Att lösgöra en persons potential för att maximera dennes prestation."* *Det hjälper dem att lära sig snarare än att undervisa dem.* (egen översättning av Gallwey, ur Withmore 1996 s.8)

Johansson (1997) utgår från att coaching är ett verktyg som i huvudsak riktar sig till chefer och ser det som en teknik eller tillvägagångssätt för chefer att förmå ett lag att nå uppsatta mål inom ramen för en affärsidé.

Coaching, rätt använt och tolkat, är ett sätt att säkerställa *"att rätt personer med rätt kompetens utför rätt saker på rätt sätt"* (egen översättning Kinslaw, 1997). Kinslaw definierar vidare coaching som: *"En pedagogisk, personlig interaktion mellan en eller flera personer som producerar vinnande resultat för individer, team och organisationer genom att uppreparade gånger hjälpa dem att fokusera på uppsatta mål och underlätta för att nå dessa mål"* (egen översättning Kinslaw, 1997).

Whitmore (1996) är en välkänd föreläsare och forskare inom coaching och Human Resources Management. Han betonar att en av de viktigaste förutsättningarna för coaching är att man som coach har en betydligt mer *optimistisk syn* på människor än den man vanligtvis har. En coach måste även ha förmågan att se till en persons *potential*, inte endast till personens prestation. En genomgående tanke inom coaching är att en ökad medvetenhet om våra tankar i förlängningen kan leda till andra resultat.

Fler utmärkande drag för coachingen som Zeus och Skiffington (2000) behandlar är:

- *Förändring*: en coachingprocess handlar om en vilja till förändring och utveckling.
- *Framtidsfokus*: var är du idag, vart vill du, vad skall du göra för att nå dit? En coach arbetar inte med det förflutna utan fokuserar på nutid och framtid.
- *Personlig fokus*: det är fokus på personen som blir coachad.
- *Medvetenhet*: den coachade skall uppnå självinsikt och medvetenhet, om sig själv och sin omvärld.
- *Ansvarstagande*: personen som blir coachad är själv ansvarig för sin egen handling och utveckling.
- *Ömsesidig relation och samarbete*: en coachingprocess är en professionell relation och ett förhållningssätt mellan två eller flera människor.
- *Lärandeprocess*. Coaching är kopplat till lärandet och tar fasta på att skapa en aktivitet, ett inre lärande och en motivation för lärandet.

En coachingprocess är vanligtvis mellan 3- 6 månader och inträffar 3-4 gånger i månaden. Det sker antingen i ett fysiskt möte, på telefon eller genom e-mail. Varje samtal är ca 30-45

minuter. Coaching kan handla om arbetslivet eller privatlivet men är vanligtvis en kombination av dessa två (www.nordiccoaches.org).

2.3.4 Coaching i arbetslivet

Traditionell coaching införs i arbetslivet av olika orsaker. De vanligaste orsakerna är att skapa motivation, delegera, arbeta med problemlösning och teamarbete, förbättra relationer, planering, utvärdering och utveckling. Listan kan göras oändligt lång och sätten man genomför dessa åtgärder på är många (Whitmore 1996). Kinslaw (1997), liksom Whitmore menar att coaching, förutom att det är en framgångsrik metod, även är ett medel som lämpar sig särskilt bra för dagens organisationer. Dagens organisationer arbetar för att förbättra sin verksamhet genom att framställa mer med färre och resurssnåla metoder för att vara konkurrenskraftiga. Med bibehållen personal försöker företagen på bästa sätt öka effektiviteten utan att inverka på kvalitén. Coachingen kan bidra till att uppnå detta.

Under ett antal år har företag sökt efter organisationsstrukturer och ledningsmetoder som tillåter större individuell frihet och självständighet. Initiativ till utveckling och effektivitetsförbättring tas av såväl ledning som övrig personal. Till följd av detta uppkommer nya problem som ökar i betydelse:

- Kraven på kompetens ökar bland operativ personal.
- Företag är beroende av personalens förmåga till förståelse för de uppgifter och den miljö de verkar och agerar inom. Förståelsen styr människors agerande och vad man kan upptäcka och bedöma. (Kinslaw, 1997)

De behov som finns hos människor har psykologen Abraham Maslow (Whitmore 1996) rangordnat i en behovspyramid. Pyramiden bygger på ett antal steg av behov som vi människor har och innefattar: fysiska, sociala och självförverkligande behov, trygghet och aktning. Vi människor behöver mat, logi och sömn (fysiska behov) för att överleva, och skydd, behov och struktur för att skapa trygghet. När dessa behov har mättats söker vi efter gemenskap, kontakt och acceptans (sociala behov). De två nästa behoven handlar om att skapa inflytande, respekt (behov av aktning) och behov att utvecklas och skapa något nytt och bättre (självförverkligande). Majoriteten av människorna i vårt samhälle idag har uppfyllt de grundläggande första behoven och söker nu i större utsträckning efter utmaningar och självuppskattning. Här har coaching en betydande roll då dessa behov är det coaching i huvudsak fokuserar på, förmåga att ta eget ansvar för sin utveckling, viljan till förändring och självförverkligande.

2.3.5 Coaching och ledarskap

Coaching har varit en användbar ledarskapsfunktion så länge som individer har hjälpt varandra att lösa problem, förmedla nya kunskaper och färdigheter, utmana varandra att nå högre mål och konfrontera varandra för att förbättra prestationen. Idag är coaching inte bara ett användbart redskap för ledarskapet, snarare ett avgörande sådant. Organisationerna går idag även mot att vara mindre hierarkiska och de traditionella besluts- och kommunikationsvägarna förändras. Att arbeta i projekt och i olika typer av arbetsgrupper är idag vanligt förekommande. Organisationer av detta slag kräver ledare som kan coacha dem framgångsrikt. (Whitmore, 1996)

Gåserud (2000) ser på coaching som en form av ledarskap, där ett ömsesidigt förtroende skapas och medarbetaren låter sig coachas och är överens med coachen om målet med arbetet. Genom att lära sig coacha sina medarbetare, kan man uppnå en ökad prestation samtidigt som man skapar motivation och tillfredsställelse. Personer med ledande befattningar får en allt viktigare pedagogisk roll. En av möjligheterna att utveckla organisationen ligger i att öka

medarbetarnas förståelse för organisationens strategier och vad som utgör de viktiga delarna i organisationen, för att nå kort- och långsiktiga mål. Att formulera företagets uppgift på ett klart och motiverande sätt blir en viktig ledningsuppgift där ett coachande ledarskap kan vara till stor hjälp.

Det finns flera benämningar på ledarskapsstilar. Jag har valt att titta på ledarskapsstilar som kan relateras till coachingens grunder. Jag nämner det pedagogiska, det konsultativa, det förståelsebaserade och det visionära ledarskapet.

Det *pedagogiska ledarskapet* är målinriktat och innebär alltid en pedagogisk handling och funktion. En pedagogisk handling eller process omfattar uppgifter som organisering, koordinering, planering och att skapa kontroll. Att inspirera, få andra att växa och vara lyhörd för medarbetarnas önsningar och krav kännetecknar även det pedagogiska ledarskapet. (Maltén, 2000)

Sandberg & Targama (1998) ser att ledarskapet har fått en mer *konsultativ* karaktär, genom att ledarskapets uppgift i större utsträckning kännetecknas av förmågan att vägleda och stimulera människor. Som konsultativ ledare skall man skapa förutsättningar för att få fram nödvändig information. Ledaren skall sedan uppmuntra medarbetare att reflektera och upptäcka nya perspektiv och även stimulera dem att ta ställning och frammana handling som individen själv driver. Det konsultativa ledarskapet liknar mycket det *förståelsebaserade* ledarskapet. Ledarskapet skall skapa engagemang och delaktighet utifrån förståelsen för vad verksamheten går ut på. Essensen i det konsultativa ledarskapet är hur man genom sin ledarstil kan *få andra medarbetare att utföra uppgifter* på bästa sätt. Genom att vägleda, förklara, stödja och stimulera medarbetare kan detta uppnås. En avgörande förutsättning är att man som ledare kan skapa en ömsesidig förståelse mellan medarbetare och chef. Detta uppnår man bäst genom en öppen dialog.

Det *visionära* ledarskapet beskrivs av Bruzelius & Skärvad (1995) som att ledaren för fram och preciserar en vision, och genom sitt agerande förankrar denna hos medarbetarna. Visionen beskriver ett önskvärt tillstånd för organisationen. Med utgångspunkt i visionen analyseras nuläget och vilken strategi organisationen skall använda för att nå målet (visionen).

Whitmore (1996) belyser rollen som coach i relation till rollen som chef och menar att coach och chef kan vara samma person, men det ställer höga krav på chefen. Egenskaper som empati, integritet och lösgörande av människors energi tillsammans med en förmåga och en vilja att anta en betydligt annorlunda inställning till sin medarbetare möjliggör en integration av dessa roller.

2.3.6 Coaching i relation till andra närliggande yrken och arbetsrelaterade relationer

Traditionellt sett är *mentorskap* en hierarkisk relation mellan en äldre person (mentor) som förmedlar kunskaper, erfarenheter och lärdomar till en yngre person (adept). Relationen bygger på mentorns tidigare erfarenheter som appliceras på adeptens liv idag och i framtiden. Den ena metoden utesluter inte den andra, det förekommer att coachningen övergår till ett mentorskapsförhållande, då individen nått de uppsatta mål som coachningen syftade till (Whitmore, 1996, Zeus & Skiffington 2001). Parsloe förtydligar förhållandet mellan coaching och mentorskap då han menar att coaching direkt handlar om en resultatförbättring och en omedelbar utveckling av en individs förmåga genom en typ av handledning eller

instruktion. Mentorskap stödjer ett mer långsiktigt tillägnande av förmågor inom en pågående karriärutveckling. (Whitmore, 1996)

En *psykolog* ger sällan någon vägledning eller konfronterar sin klient som coachen kan göra. Psykologen fokuserar mycket på förfluten tid och söker svaren där och tar upp svaga och vaga sidor hos personen. Coachen fokuserar på framtid och det positiva hos en individ. Slutligen handlar coaching mycket om att verkställa och utföra sina beslut och nå mål, medan psykologi arbetar med en utveckling, en process. (Zeus & Skiffington, 2001)

Coaching i jämförelse med *konsulting*. Dessa yrken närmar sig varandra betydligt och det är vanligt idag att konsulter får förfrågan om individuellt konsulting som på många sätt kan liknas vid coaching. De skillnader som finns är att konsulter förväntas vara experter inom ett område, en specifik industri eller affärsområde vilket coachen oftast inte är men är expert på att lyssna, kommunicera och se till dig som person. Konsulter förväntas ge svar, coacher synliggör och framkallar svaren från individen själv. Konsulter verkar i arbetslivet och skapar affärsrelaterade resultat och förväntas ofta producera en rapport med slutsatser/åtgärder, coachen arbetar både med arbets- och affärsliv och skapar sällan några skriftliga rapporter. (Zeus & Skiffington, 2001)

2.3.7 Olika kommunikationsverktyg för coaching

De verktyg som i huvudsak används för kommunikation i ett coaching sammanhang är det fysiska mötet, på telefon eller via e-mail. Jag har valt att inte ta upp det fysiska mötet i coaching här utan presentera de senare tillkomna sätten att kommunicera i coaching.

Telefonsamtal

Gåserud anser att man skall använda detta i begränsad form, mest för att avtala tider, följa upp vissa bitar och visa intresse. Utmärkt att använda då man är på resande fot. Bildtelefon och webbkamera, kommer stort och är bra redskap för att coacha på distans. Vanligt idag är att man arbetar i tillfälliga team och arbetsgrupper, vilket kan förespråka coaching på telefon. Viktigt är att vi lär oss använda mediet på bästa sätt (Gåserud 2000).

E-mail

Coaching via e-mail har en disciplinerande inverkan då man måste anstränga sig för att formulera sig i skrift. Det skriftliga dokumentet kan ses som en extra förstärkning på att man uppfattat saker och ting rätt. E-mail kan vara ett bra verktyg, men förutsätter att det finns ett förtroende och en god kommunikation innan mediet används. Coachen kan t.ex. använda e-mail för att visa intresse och kontrollera hur det går med något som man pratat om, vilket kan ingå som en del i coachingens syfte. Medarbetaren kan även få snabbt svar, utan att ett fysiskt möte är nödvändigt. (Gåserud 2000) Klara fördelar med att använda e-mail som kommunikationsverktyg i coaching är att man är oberoende av fysisk närvaro, vilket kan vara en fördel för människor som bor eller arbetar på geografiskt isolerade platser. Ett annat geografiskt problem kan vara att den coach som man söker inte finns inom räckhåll. För människor som är blyga för att anlita en coach är detta verktyg ett bra sätt att komma i kontakt med en coach. Att anlita en coach kostar idag mellan 500-2000 kr/timme. E-coaching möjliggör att få coaching på ett billigare sätt. (Craig, 1998)

Det finns ju dock nackdelar, sekretessen kan ifrågasättas. Finns det ett akut behov av hjälp är e-mail inte behjälplig. I ett fysiskt möte kan man få omedelbar feedback, och kroppsspråket förmedlar ofta mycket känslor och tankar. För att bidra till direkt feedback kan man "boka" möte online, eller kommunicera genom att chatta. De olika hjälpmedel och

kommunikationsverktyg som finns för coacher möjliggör en mer omväxlande coaching. Nyckeln till framgång med hjälp av teknologin ligger i att välja den teknik som passar "spelarna". (Craig, 1998)

2.4 Ibility och deras produkt

Vikten av att vidareutveckla sina medarbetare, skapa en bättre arbetstillfredsställelse för den enskilde medarbetaren och bidra till ett aktivt lärande är högst aktuellt, något som Ibility har tagit fasta på. Ibility är till för företag som vill växa underifrån. Grundtankarna kring metoden och verktyget har utvecklats utifrån flera års erfarenhet av karriärutveckling, coaching, outplacement och forskning. Personer från olika yrkesgrupper har arbetet med att ta fram produkten. Gruppen har bestått av bl.a. beteendevetare, karriärspecialister, pedagoger, systemvetare, HR-specialister och programmerare.

Verktyget kan användas som en följd av förändringar i en organisation eller i individuella arbetssituationer. Det är även en metod för att stämma av den egna utvecklingen och skapa ett bra underlag inför samtal med chefen och få bättre överblick över sin arbetssituation. Ibility samarbetar och vänder sig till företag som vill tillvarata samtliga medarbetarnas kompetens och motivation på ett gynnsamt sätt, både för organisationen och för medarbetaren. Storleken på företag som Ibility vänder sig till är i första hand större företag för att de skall löna sig för båda parter att implementera produkten i en organisation. Ibility vill med sitt verktyg skapa något konkret kring tillvaratagandet av en organisations inneboende kompetens, och verka för att medarbetarnas förutsättningar och organisationens behov integreras bättre.

Vanligt idag är att kompetensutveckla medarbetare för att matcha organisationens behov, men Ibility tror att en organisations roller även måste förändras och ibland kan det vara en enklare väg att förändra en roll efter en individ istället för tvärtom.

En grundtanke bakom Ibility är att den enskilda medarbetaren är bättre lämpad att upptäcka och tillvarata den egna kompetensen på bästa sätt än någon annan, t.ex. sin arbetsgivare. Medarbetarnas egna beslut är bättre än de som kommer uppifrån av flera skäl:

- Medarbetarna har bäst kunskaper om sig själv och sina arbetsuppgifter. Medarbetarna har även lättare att se och förstå organisationens behov än tvärtom.
- Individen vill att den egna kompetensen och erfarenheten tillvaratas. En dålig matchning mellan medarbetare och organisation ger oftast störst negativa följder för individen själv.
- Förändringar som medarbetare är med och skapar blir ofta genomförda och lyckade, då det är individen som skall leva och verka i dem.

2.4.1 Teorier bakom programmet

Ibility bygger teorier för *vägledning* och *lärande* samt från teorier om *motivationsintervjuer*. Den pedagogiska bakgrunden grundar sig på teorier om det kombinerade lärandet och teorier om coaching. Teorier är till stor del hämtade från David Kolb (se teoriavsnitt 2.4.3 Erfarenhetsbaserat lärande) Kolbs teorier bygger på ett erfarenhetslärande och grundar sig på en individs erfarenhet, perception, kognition och beteende. Enligt Kolb lär vi oss bäst genom att förena handling, reflektion och observation.

Ibility tolkar denna lärprocess som om att individer, grupper och organisationer utvärderar och lär sig att förstå sina erfarenheter bättre kan de utvecklas. Av våra erfarenheter lär vi oss och kan skapa förutsättningar för ett bättre handlande i framtiden. Lärprocessen genomsyrar hela verktyget och finns med i varierande mängd genom hela programmet. Effekten blir att flera små förbättringar skapar grund för större förändringar som gynnar individen och medarbetaren.

Den vägledning och coaching som Ibility bygger på kommer mestadels från professor Gerald Egan. Egan (2001) har forskat inom organisationsutveckling, konsulting, kommunikation och utveckling inom vägledning och ledarskap. Hans metod bygger på fyra steg; *minnas*, *insikt*, *val* och *handling*. Individen arbetar sig igenom programmet som grundar sig på dessa steg. Man minns och tar fram sina erfarenheter och ser på aspekter av sin nuvarande situation. I programmet uppmuntras sedan individen till att skapa förståelse för och insikt om sina kunskaper och talanger, behov och önsningar. Individen får sedan möjlighet att utforska olika valmöjligheter och alternativ. Slutsatserna individen kommer fram till bryts ned till konkreta handlingsmöjligheter och stödfunktioner för att följa upp dem. (Egan, 2001)

Ibilitys vill öka chanserna för att integrationen mellan vad du vill, kan och gör förbättras i arbetslivet. Deras motto är att man skall ha en positiv inställning till sitt arbete och tänka *Äntligen måndag!*

2.4.2 Coachens roll i programmet?

Ibility ser coaching i arbetslivet som en fantastisk metod att hjälpa människor att utvecklas och få hjälp och stöttning i sina funderingar och val. Coaching handlar mycket om att själva ta ansvar för sin egen utveckling. Idag är coaching något som riktar sig till nyckelpersoner och ledare, och är en exklusiv förmån och en kostsam investering. Genom att erbjuda coaching via främst e-mail vill Ibility öka möjligheten att fler medarbetare på en arbetsplats får tillgång till coaching till en rimlig kostnad för organisationen.

Den som blir coachad har själv ansvar för att de mål som sätts upp nås. Med hjälp av sin coach kan individen få hjälp och vägledning som att arbeta med programmet och nå sina mål. Coachen finns tillgänglig via programmet och är antingen en extern professionell coach eller en intern coach som finns inom organisationen. Samtliga coacher har blivit utbildade och certifierade Ibility coacher, icoacher. Kontakten mellan medarbetare och coach är frivillig och möjlighet finns att prata med coachen via telefon eller träffas om det känns nödvändigt. Coachen har till uppgift att förstå hur medarbetaren tänker och finna det bästa sättet att tillvarata hans eller hennes kompetens, behov och intressen. Coachen har kunskap och kompetens om produkten och står inte i något beroendeförhållande till den som man coachar, jämfört med till exempel medarbetarens chef. Coachen arbetar under sekretess, vilket innefattar tystnadsplikt, etik och integritet vilket innebär att ens chef eller organisation inte har insikt i medarbetarens uppgifter eller i kommunikationen med coachen (Hämtat från Ibilitys hemsida och tillhandahållet företagsmaterial).

2.4.3 Integritet

Programmet präglas av hög integritet för att säkerställa användarens integritet och säkerhet. Alla svar som matas in lagras i en extern server. Svaren kan inte komma åt av någon annan om inte användaren godkänner detta. Varje användare har ett unikt användarnamn och lösenord. Icoachen kan se uppgifter som när användaren arbetat med programmet, vilka moduler som är gjorda och hur mycket tid som lagts ner. Dessa data är till för att icoachens arbete skall underlättas och möjliggöra att ge stöd i arbete med programmet. Coachen skall dock

respektera att användarens behov styr kontakten och att en hög grad av integritet hålls. Icoachen tar aldrig ställning i en eventuell konflikt mellan medarbetaren och dennes arbetsgivare. (Ibilitys hemsida)

2.5 Lärande

En människas kompetens är ett resultat av lärande. Förutsättningar för lärande är att det finns vilja, tillfälle och förmåga att lära och utvecklas. Lärandet är den process som leder till kunskap. Lärandet är också förändring. Ju mer kunskap vi tar till oss, desto snabbare kan vi förändra vår situation. Att utföra en uppgift, att lära och att förändra, hänger samman. Lärandet knyts ofta samman med utbildning, men det är endast en del av lärandet. Det mesta lärandet är nära knutet till genomförandet av olika uppgifter i jobbet eller i andra sammanhang i vår vardag. (Hansson, 2001)

2.5.1 Informellt och formellt lärande

Det är viktigt att skilja mellan formellt och informellt lärande. Det formella lärandet är planerat, målinriktat och sker i någon form av utbildningssammanhang inom exempelvis en skola eller ett universitet. Det informella lärandet sker ständigt i vardagslivet, på arbetet och på fritiden. Ett informellt lärande kan vara medvetet, vilket till exempel självstyrt lärande eller deltagare i nätverk, coaching eller mentorskap. Det informella lärandet är dock oftast omedvetet hos individen och sker spontant vare sig vi vill eller inte. (Ellström, 1992)

2.5.2 Anpassningsinriktat eller utvecklingsinriktat lärande

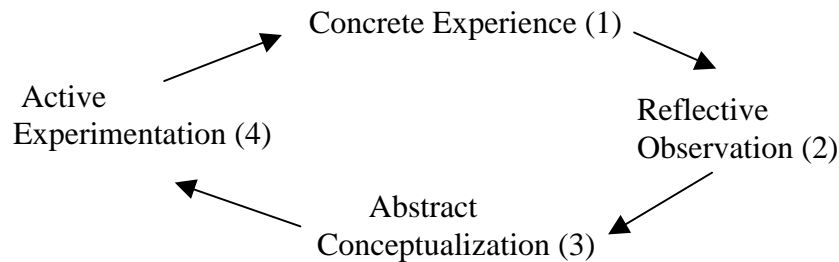
En del i lärandeprocessen är individens samspel med omgivningen och de förutsättningar som finns för lärandet. Ellström (1996) skiljer mellan en lägre respektive högre ordningens lärande. Det lägre lärandet innebär att individen utgår ifrån redan kända uppgifter, förutsättningar eller mål som sällan ifrågasätts. Ett annat ord för denna typ av lärande är anpassningsinriktat lärande. Denna typ återfinns till stor del i skolan eller i arbetsysslor där rutiner, mål och riktlinjer är angivna och sällan ifrågasätts. Denna form lämpar sig bra då det är frågan om baskunskaper och regler för att underlätta exempelvis problemlösning. Den högre ordningens lärande innebär att individen inte tar saker och ting för givet. Där är mål och förutsättningar inte givna. Detta lärande kallas även för utvecklingsinriktat lärande och är mer ifrågasättande och provokativt. Man söker bakgrund och förklaring till de förutsättningar som råder och ställer frågor som *vad och varför*.

Vilken nivå på lärandet som tillämpas beror till stor del på vilket *handlingsutrymme* individen har. Ju större handlingsutrymme en individ har att ifrågasätta och påverka uppgifter och resultat och där någon form av reflektion sker, desto mer av det utvecklingsanpassade, produktiva lärandet möjliggörs. Handlingsutrymmet är den grad av frihet individen har för val och tolkning av de uppgifter hon ställs inför och förmågan att påverka omgivningen genom egen handling. (Ellström, 1996)

2.5.3 Erfarenhetsbaserat lärande

En typ av lärande är den erfarenhetsbaserade lärstilen. Forskaren Kolbs (1984) teorier bygger på ett erfarenhetslärande och grundar sig på en individs erfarenhet, perception, kognition och

beteende. Enligt Kolb lär vi oss bäst genom att förena handling, reflektion och observation. Det centrala i erfarenhetslärandet enligt Kolb är *hur* man lär. Lärandet sker i interaktion mellan förväntan och erfarenhet och det är en ständig process som är grundad på erfarenhet. Erfarenhetsbaserat lärande är ett begrepp som beskriver den process en människa anpassas till i sin sociala och konkreta miljö. Processen innebär att individen deltar och reflekterar över omgivningen. För att ett lärande skall ske krävs det att våra olika sinnen och handlingar samverkar. Kolbs lärprocess ser ut som följande:



(Läroprocessen enligt Kolb, 1994, s.42)

Lärandet börjar i den konkreta erfarenheten (1), då individen involverar sig i nya situationer utan förutfattade meningar. Individen reflekterar sedan och observerar (2) sina erfarenheter från olika perspektiv. Detta leder till ett abstrakt tänkande (3), som sammanför observationerna till logiska slutsatser. För att individen sedan skall kunna fatta beslut tillämpas slutsatserna/teorierna genom ett aktivt experimenterande (4).

Svensson & Åberg (2001) ser utbildning i arbetslivet som en nödvändighet för ökad konkurrenskraft och utveckling. De anser att erfarenhetsbaserat lärande lämpar sig bäst för utbildning i arbetslivet. Denna typ av lärande bygger på vad individen redan kan, och kunskapen kan därmed "byggas på". Det ger även utrymme för ett individuellt lärande, vilket skapar möjlighet till val av takt utifrån vilka förkunskaper som finns. Det ger en möjlighet att skapa trygghet och självförtroende och lärandet kan bli mer konkret, meningsfullt och aktiverande. Kunskapen placeras i ett sammanhang vilket kan bidra till ett igenkännande som underlättar förståelse genom återkoppling.

2.5.4 Motivation - en del av lärandet

Ett kompetenshöjande lärande förutsätter oftast en kombination av ett *avlärande* av rutiner, det vill säga etablerade tanke- och handlingsmönster, att man ställs inför en *problemsituation* samt någon form av *yttre förändringar*. Därutöver krävs någon form av individuell *insikt* om vilket resultat förändringen får för individens egen del och *motivation* till att omsätta insikt till handling (Ellström, 1996). Moxnes (1994) styrker Ellströms förutsättningar om lärande att det måste finnas ett klart mål och syfte. Vuxna har generellt ett behov av att veta att de kommer att ha praktisk nytta av det de lär sig i arbetet eller privat.

Motivation kan delas in i *inre* och *yttre* motivation. Yttre motivation är kopplat till ett handlande som strävar efter yttre belöningar, efter att leva upp till yttre krav och att undvika misslyckanden. Inre motivation har ett egenvärde, det man studerar är intressant i sig för din egen del oberoende av vad handlandet leder till. Ofta består en individs motivation av en kombination av både inre och yttre motivation. Motivationens båda sidor kopplat till lärandets olika delar kan genom en yttre motivation leda till ett anpassningsinriktat handlande som

främjar rutinarbete. Risken finns att man utvecklar en instrumentell attityd till lärandet och en lägre arbetstillfredsställelse. Kommer motivationen huvudsakligen inifrån skapas bättre förutsättningar för ett utvecklingsinriktat lärande, ett reflekterande lärande och en större chans till arbetstillfredsställelse (Ellström, 1996).

Moxnes (1984) tar upp medbestämmande som en viktig del i läroprocessen och kompetensutvecklingen. Han belyser främst tre sidor som berör medbestämmande; *initiativ*, *inflytande* och *utvärdering*. Om individen själv tar initiativ till ett lärande skapar det bra möjligheter för ett lyckat resultat, då individen engageras både intellektuellt och känslomässigt. Vikten av inflytande möjliggör ett bättre lärande och när individen är aktiv i sitt lärande blir hon mer mottaglig för kunskap. Den tredje faktorn är utvärdering. I en utbildning som är individuellt anpassad måste det finnas utrymme att ge kritik och använda kritik för att skapa ett bättre medbestämmande. Ellströms (1992) teorier om handlingsutrymme påminner om Moxnes medbestämmande. En individs möjlighet att genom egna handlingar påverka omgivningen och förverkliga sina mål beror på *handlings-* och *utfallskontroll*. Handlingskontrollen har att göra med en individs möjlighet att konkretisera sina drömmar och intentioner genom handling. Utfallskontrollen beskriver hur en individ kan påverka sin omgivning genom sitt handlande, påverka konsekvenserna av sitt eget handlande. Möjligheterna till dessa två sidor av egenkontroll är enligt Ellström (1992), avgörande för en individs lärande och utveckling.

2.6 E-learning

En ny utbildningsvåg har skapats genom Internet, s.k. e-learning. Den som innefattar utbildning och kunskapsförmedling via Internet. Det är ett nytt sätt att skapa förutsättningar för ett bättre lärande. Det finns idag inga etablerade definitioner av begreppet men det kan ses som ett datorstött egenlärande, ofta relaterat till arbetsplatsen. (Svensson, 2001)

På Institutionen för Pedagogik i Göteborg har man i nära samarbete med ett utbildningsföretag utvecklat ett verktyg för e-learning, Platon Web Academy. Erfarenheter från detta verktyg och vilka grunder som ligger bakom finns samlat i en bok skriven av Hirschi (2000). Enligt Hirschi skall följande kriterier vara uppfyllda för att man i en utbildning skall kunna använda sig av ordet e-learning:

- Det skall finnas en klar uttalad pedagogik i botten.
- Materialet skall vara väl strukturerat och didaktiskt genomarbetat för bruk på nätet.
- Materialet skall vara interaktivt, dvs. eleven skall ha möjlighet att arbeta med materialet, inte bara ta emot.
- Deltagarna måste vara identifierbara.
- Prestationer måste vara kvalitativt mätbara för att återkoppling skall ske.

Hirschi definierar e-learning som: "*En Internetbaserad utbildningsverksamhet, där ett didaktiskt välstrukturerat och interaktivt utbildningsmaterial presenteras med hjälp av en klar pedagogisk tanke och där deltagarnas individuella prestationer ligger till grund för återkoppling från läraren*" (Hirschi, 2000, sid. 9).

Svensson och Åberg (2001) har studerat e-learning, som de ser som ett arbetsplatslärande. Deras definition av arbetsplatslärande innefattar att det *individuella lärandet är en del av gruppens och organisationens lärande*, det skall ingå i en genomtänkt *kompetensplanering*,

bygga på *medarbetarnas erfarenheter* och vara kopplat till *problembaserat och informellt lärande*. Det är enligt författarna ett sätt att utifrån företagets förutsättningar skapa möjlighet till ett *utvecklingsinriktat lärande*, som syftar till förändring av något slag.

Svensson och Åberg (2001) belyser för- och nackdelar med e-learning utifrån organisationen och individen. För organisationen är e-learning kopplat till låga *kostnader* och man kan använda sig av en *global distribution* av ett studiematerial till lägre kostnader. Det är samtidigt lättare att *lagra* och ta del av en stor mängd *data*. Kursinnehållet kan *återanvändas* till nya kursdeltagare, samtidigt som det kan *uppdateras* mer frekvent. En stor nackdel är att det idag finns stora prisskillnader mellan olika e-learningkurser av jämförbar kvalitet och man kan betrakta marknaden som en s.k. omogen bransch. Kursernas innehåll och kvalitet kan variera stort.

För deltagaren bidrar e-learning till ökad *flexibilitet* och högre effektivitet vid inhämtande av kunskap. Det möjliggör för deltagaren att anpassa utbildningen på individnivå vilket kan höja motivationen och stimulansen. För lärare och deltagare ges en bättre möjlighet till inbördes kommunikation. Är traditionella kurser en belöning i företagskulturen kan det vara svårt att motivera en Internetkurs. En annan viktig aspekt är kursens *kvalité* beroende på om det är universitet eller privata företag som ligger bakom. Kvalitén kan upplevas som sämre till följd av att t.ex. universitet varit mindre aktiva i utvecklingstempot av Internetbaserade kurser jämfört med privata företag. Vidare kan *miljön* vara störande och deltagaren får svårt att koncentrera sig. Arbetar man med studierna under eller i anslutning till de ordinarie arbetsuppgifterna, ökar risken att studierna avbryts eller inte fullföljs. En bra Internetanslutning samt en tillgänglig pedagogisk support är inte en förutsättning men det bidrar till att utbildningen fungerar.

Svensson och Åberg (2001) konstaterar att ett problem idag vad gäller e-learningkurser är att det råder brist på pedagogisk medvetenhet hos utbildningsföretagen som förmedlar och säljer kurser. Fokus har till stor del legat på tekniken och marknaden, och inte på människan och pedagogiken.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs tillvägagångssätt för studien, för att läsaren skall förstå val av metod och tillvägagångssätt för studien för att kunna bedöma de följande resultatens rimlighet och generaliserbarhet.

3.1 En kvalitativ explorativ ansats

Hur undersökningen gestaltar sig och vilken ansats man väljer beror till stor del på hur mycket kunskap man har inom området från början. En explorativ studie, innebär att man söker information, undersöker och skapar en kunskapsgrund, som sedan används för att bilda en teoretisk referensram. Det främsta syftet med denna typ av undersökning är att inhämta så mycket kunskap som möjligt inom ett bestämt problemområde. Inom beteendevetenskaplig forskning är de deskriptiva undersökningarna vanligt förekommande vilka beskriver bakgrunden till, konsekvenserna av eller relationerna mellan olika fenomen. Utveckling i arbetslivet med hjälp av coaching och speciellt coaching via nätet är ett förhållandevis nytt fenomen, som jag valt att studera med en explorativ ansats. (Patel & Davidsson, 1994)

För att visa valet av kvalitativ eller kvantitativ metod är det intressant att påvisa de likheter men framförallt skillnader som finns mellan de olika metoderna. Den grundläggande likheten är att metoderna har gemensamma syften. De är inriktade på att ge en bättre förståelse av det samhälle vi lever i och hur enskilda människor och grupper handlar och påverkar varandra. Skillnaderna övergripande är att de kvantitativa metoderna omvandlar insamlad information till siffror och mängder och utifrån dessa kan statistiska analyser göras.

De kvalitativa metoderna bygger på forskarens uppfattning eller tolkning av information som står i förgrunden. Vi kan eller bör inte omvandla dessa till siffror. Beroende på vilket resultat man vill uppnå väljs kvalitativ eller kvantitativ ansats. Den kvantitativa ansatsen karaktäriseras bl.a. av att uppnå en bredd, skapa ett genomsnitt, finna gemensamma mönster eller skillnader. Den kvalitativa ansatsen präglas av att finna sammanhang och djupare beskrivning, skapa en förståelse och djup i ett område. Relationen mellan de olika insamlingsmetoderna för forskaren och det studerade objektet, kan man beskriva som jag-det, kvantitativ eller jag-du, kvalitativ. (Holme & Solvang, 1997)

Målsättningen med en kvalitativ studie är bland annat att identifiera ännu okända eller mindre utforskade företeelser, egenskaper och innebörd (Starrin, 1994). Den kvalitativa metoden innebär att man söker en djupare kunskap och förståelse utifrån den frågeställning som valts och målet är att förstå och analysera helheten i materialet (Patel & Davidsson, 1994). Med utgångspunkt från den informationen jag sökte lämpade sig denna ansats.

3.2 Intervjuer och observation som insamlingsmetod

Insamlingsmetod av information utifrån en kvalitativ ansats brukar ske genom observation eller intervju eller en kombination av båda metoderna (Holme & Solvang, 1997). Jag har valt

att kombinera dessa två metoder, men i huvudsak använda mig av intervjuer som insamlingsmetod.

Valet att använda *intervjuer* som insamlingsmetod kändes motiverat, då en dialog om ett för mig, utforskat ämne på kort tid kan öka förståelsen och kunskapen om det studerade ämnet. Med intervjuer som insamlingsmetod skapar också bättre möjligheter att förstå intervjupersonernas upplevelser. Intervjuer skapar även tillfälle att studera något mer djupgående, något som den kvantitativa metoden med vanligtvis enkäter, inte skapar utrymme för i lika stor utsträckning. (Holme & Solvang, 1997)

En *observation* innebär att forskaren längre eller kortare tid är tillsammans med medlemmar i en grupp som skall undersökas. Med en *öppen observation* är deltagarna medvetna och införstådda med att forskaren är med som observatör och varför. Man är accepterad i den grupp som skall observeras. Viktigt är att skapa tillit i ett sådant fall, genom att få en bra relation med någon eller några personer i gruppen. I rollen som observatör kommer forskaren ofta nära in på människornas vardag och deras grundläggande uppfattningar. Skillnaden mellan observatör och aktör är här hårfin. I en observation kan man välja att delta *aktivt* eller *passivt*. Forskaren blir oavsett av vad han eller hon väljer en del av gemenskapen och genom den blir man påverkad och påverkar sin omgivning. Författarna Holme och Solvang (1997) ställer frågan hur man skall bete sig för att effekten av ens eget deltagande skall bli så liten som möjligt? Det är en fördel om man blir accepterad av gruppen så snabbt som möjligt.

Jag har även arbetat med programmet själv för att öka min förståelse för produkten och skapa mig en personlig uppfattning. Detta presenteras inledande i kapitel 4, resultat och analys.

3.3 Arbetsprocess

Jag har under studiens gång arbetat parallellt med intervjuer och teoriinsamling. Beroende på forskningsansats bör man välja hur man lägger upp arbetets genomförande. Eftersom arbetssättet varit explorativt/induktivt har det känts naturligt med detta upplägg. Patel och Davidsson (1994), styrker detta med att det vid ett induktivt arbetssätt i vissa fall kan vara lämpligt att vänta med en omfattande litteraturgenomgång, till efter undersökningen. En på förhand väl genomarbetad teoristudie kan göra det svårare för forskaren att upptäcka nya infallsvinklar och synsätt.

3.3.1 Urval

Vid den första kontakten med Ibility fick jag ta del av en skriftlig företagspresentation och fick även en muntlig genomgång av företagets produkt. För att få ett intressant underlag kring ämnet coaching fick jag genom Ibility kontakt med ett antal coacher och coachorganisationen NCF. Organisationen har ett antal coacher knutna till sig runt om i Norden. Jag tog kontakt med några av dessa för att fråga om deras intresse av att bli intervjuade. Responsen var mycket hög vilket var tillfredsställande då det sparade mycket tid. Genom de första intervjuerna blev jag sedan rekommenderad att ta kontakt med ytterligare några andra coacher. Detta medförde att jag hade en referens att hänvisa till när dessa coacher kontaktades, vilket ökade möjligheterna för att genomföra en intervju. Intervjuerna har gjorts där coacherna bodde vilket medförde en geografisk spridning och jag har gjort intervjuer i Stockholm, Göteborg och Lund. Jag har även valt att intervju en personalchef som är

engagerad i Ibility och känner till deras metod. Detta för att få en uppfattning om hur organisationer ser på verktyget och coaching i arbetslivet.

Gemensamt för samliga coacherna jag intervjuade var att de har en mycket bred bakgrund och erfarenhet inom olika yrkeskategorier och flera har haft ledande positioner i tidigare arbeten. De flesta verkar idag som egna företagare.

3.3.2 Upplägg och genomförande av intervjuer och observationer

Jag har använt mig av semistrukturerade intervjuer med öppna svar vilket innebär att man formulerar olika områden som skall behandlas under intervjutillfället (Kvalé, 1997).

Kvalé (1997) poängterar vikten av att bedöma varje intervjufråga tematiskt och dynamiskt: *Tematiskt* innebär frågans relevans i studien och till det ämne som skall studeras. *Dynamiskt* innebär frågans relevans med hänsyn till det mellanmänniska förhållandet i intervjun. De gör det lättare att jämföra intervjuerna och se likheter och skillnader. En bra fråga bidrar till kunskapsinsamlingen samtidigt som den skapar ett bra samspel mellan intervjuare och intervjuperson. Intervjuguiden var något bredare utformad än själva undersökningsområdet för att få en rikare bild av ämnet och jag grupperade frågorna för att skapa en struktur (se intervjubilag 1.1). Jag upplevde att frågorna överlag fungerade i samtliga intervjuer, men vissa frågor fick mer tyngd än andra beroende på vilken diskussion som utvecklades mellan intervjupersonen och mig som intervjuare, samt då jag märkte att intervjupersonen hade mer kunskaper inom ett visst område. Ordningsföljden på frågorna varierade till viss del från varje intervju och intervjupersonen hade stor möjlighet att tala fritt och utveckla intressanta frågor och ämnen som uppkom under intervjuens genomförande.

Samma intervjuguide användes på 5 av de totalt 7 intervjuerna. De två intervjuerna som inte ingick i samma intervjugrupp, var personer som svarade på Ibilitys affärsidé och produkt.

Vid användning av kvalitativa intervjuer bör intervjun spelas in på bandspelare för att man skall kunna koncentrera sig fullt ut på själva intervjun. Detta underlättar även bearbetning och analys av insamlat material. Genom att man som intervjuare inte behöver föra anteckningar kan man skapa en bättre atmosfär och där intervjun utvecklas till ett informellt samtal (Kvalé, 1997). Intervjupersonerna blev tillfrågade om det gick bra att spela in intervjun, vilket samtliga godkände. Det fungerade mycket bra och skapade ett avspänt samtal och fokus var på att få ut så mycket bra som möjligt ur dialogen.

Den typen av observation jag fick möjlighet att göra var en öppen observation. Jag var delaktig i ett seminarium samt i en tvådagars konferens. Seminariet var ett informationsmöte för 15 professionella coacher i akt och mening att presentera produkten och diskutera ett upplägg för en samarbetsform. Konferensen var en uppföljning en månad senare med samma deltagare som under seminariet. Konferensens syfte var att diskutera Ibilitys produkt som samtliga coacher hade arbetat med, diskutera hur coachingen kommer in i programmet och hur man som coach skall arbeta. Konferensen präglades av en konstruktiv, rik diskussion om Ibilitys produkt. Vidare genomfördes praktiska övningar i hur coaching kan fungera i programmet och hur coaching via e-mail fungerar. Jag hade skapat en bra relation med kursledaren som jag haft som kontaktperson under hela studien och jag hade även intervjuat några av de deltagande coacherna tidigare. Detta medförde en stor acceptans hos samtliga deltagare. Jag var under båda observationerna aktiv deltagare, vilket fungerade mycket bra. Jag tycker att jag fick en bra acceptans av gruppen under konferensen, då mina kunskaper

inom coaching och för Ibilitys produkt skapade en tillit och relation till övriga i gruppen som gjorde mitt deltagande förhållandevis naturligt.

3.4 Analys av insamlat material

När det gäller kvalitativa metoder är det själva analysen av information som utgör det största arbetet. Materialet är ofta omfattande, ostrukturerat och oöverskådligt.

De inspelade intervjuerna lyssnats av 2-3 gånger och skrevs ut för att klargöra intervjupersonens svar och hur intervjupersonen har tolkat frågorna. Jag valde att skriva intervjuerna ordagrant för att få ett noggrant material att arbeta utifrån. Med bakgrund av de olika områden lärande, coaching, ledarskap och kompetens, som jag har behandlat i teoriavsnittet, kunde jag tematisera olika delar vid bearbetning och analys av intervjuerna (Kvalé, 1997). Jag har valt att redovisa varje område och utifrån samtliga intervjuer. I varje del har jag gjort kopplingar till teorin. På dessa sätt kan man se mönster men även skillnader i uppfattning från intervjuerna. Avslutningsvis har jag fört en sammanfattande diskussion.

Vid analys av insamlat material kan man enligt Holme och Solvang (1997) behandla materialet i tre olika faser för att skapa en struktur och möjlighet att få en överblick. I fas ett väljer man *teman* eller *problemområden* efter genomläsning av insamlat material. Utifrån de teman eller problemområden kan man i fas två *formulera frågeställningar* som skall besvara. Den tredje fasen är att göra en *systematisk analys* av det insamlade materialet i relation till teori. I empiriavsnittet är det bl.a. viktigt att ta med citat som är insiktsfulla och originella. Jag har använt mig av detta sätt genom att jag arbetade parallellt med teori och empiri. Jag fick genom intervjuerna uppslag till teoridelen som tycktes relevanta och intressanta för problemområdet och ämnet. Jag har valt att citera flera intervjupersoners uttalanden, men strävat efter att inte ta med liknande citat eller åsikter. Jag har försökt att ta fram de citat som klargör och förtydligar de områden som behandlas i teorin samt de citat som bidrar till diskussionen.

3.5 Kritik av den kvalitativa intervjun

Alvesson (1999) gör en kritisk analys av den kvalitativa intervjun som datainsamlingsmetod då han tar upp antal aspekter som bör beaktas vid tolkning av insamlat material. Jag har valt att behandla några av dessa, kopplat till mina intervjutillfällen och respondenter.

Intervjuaren och respondenten kan ses som *två främlingar*, vilket bidrar till intervjusituationens komplexitet. Detta var något som jag inte upplevde vid någon av de intervjuer som genomfördes, utan fick mycket god kontakt med samtliga personer. Jag tror att det kan ha stor betydelse att samtliga var positiva till att jag skrev om deras yrke för att sprida vetskapen om det, och att de personer som jag har träffat som arbetar som coacher överlag är väldigt tillmötesgående. Jag fick uppfattningen om att det är coacher har en viss typ av *yrkeskultur* som är väldigt positiv.

Flera av coachingens grunder kommer från USA. Även detta påpekar Alvesson (1999) när han hävdar att det finns tendenser hos respondenter att framställa sitt yrke, sin yrkeskår och organisation på ett positivt sätt. De flesta intervjupersoner *identifierar sig* med en

organisations värderingar och följer dessa i sina uttalanden. Att ge positiva svar kan också vara kulturbundet.

Vid oklarheter kring intervjuens syfte och upplägg finns det risk för att svaren inte är relevanta för intervjuaren och svaren ligger långt från det egentliga syftet med intervjun. Det är därför av vikt att inledningsvis berätta om bakgrund till intervjun och dess syfte. Jag hade inlett min kontakt via e-mail där jag gav en bakgrund till intervjun och varför intervjupersonen passade bra för mitt arbete. Vid intervjutillfällena tog jag upp detta igen för att försäkra mig om att respondenten tolkat mitt syfte med intervjun rätt.

Vid samtliga intervjutillfällen utom ett befann sig respondenten i sin professionella roll och miljö. Detta sätter stor prägel på deras beteende och svar, anser Alvesson (1999). Det är stor sannolikhet att respondenten svarar utifrån företagets intresse. Eftersom mina intervjupersoner samtliga var egenföretagare, innebär det sannolikt marknadsförde sig själv och sina metoder och tjänster på bästa sätt, men jag upplevde att det var mycket bra att vara i intervjupersonens professionella miljö, då det bidrog till en ökad fokus på intervjuens innehåll och ämnen.

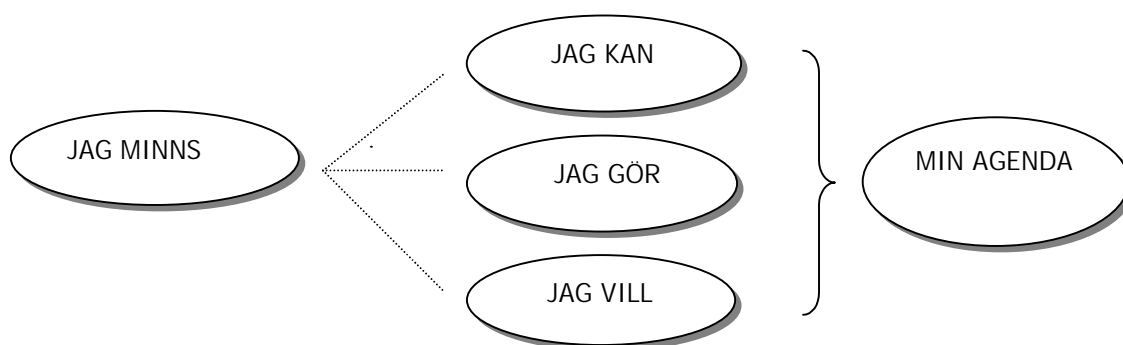
Man får inte som intervjuare vara naiv och tro att inte lögner och förvanskningar förekommer (Alvesson, 1999). De coacher som var delaktiga vid observationstillfällena hade alla ett inkomstintresse av Ibilitys produkt, vilket delvis färgar deras åsikter, svar och även uppriktighet.

4. Resultat och analys

För att öka förståelsen för programmet för läsaren börjar kapitlet med *en presentation av hur jag har uppfattat Ibilitys program efter att själv ha arbetat med det*. Jag reflekterar sedan över programmet med utgångspunkt i behandlad teori och de synpunkter jag fått genom intervjuer och observation kring programmet. Sedan följer en genomgång av insamlat material från intervjutillfällena och observationerna utifrån olika områden som identifierats genom teori- och empiridel. Coachingens roll diskuteras utifrån Ibilitys program, utifrån dagens arbetsliv och lärandet. Jag har valt att inte skriva ut intervjupersonernas namn för att bibehålla en anonymitet hos de svarande. Mina egna reflektioner och åsikter delges i varje avsnitt.

4.1 Ibilitys program

Programmet kan ses som ett dataprogram där användaren skall arbeta sig igenom olika moduler enligt modell 4.1. Modulerna bygger på fem olika områden som behandlar användarens kunskaper, värderingar, intressen, framtidsvisioner och mål i både arbetsliv och privatliv.



Modell 4.1 *Egen modell*

Arbetet börjar i "Jag minns". Programmet ställer flera frågor om dina erfarenheter, roller och uppgifter som du haft i arbete och privatliv. Du går igenom det du gjort bra och tyckt om och jämför dina viktigaste erfarenheter, intressen. Med hjälp av programmet upptäcker man mönster. Man har som användare möjlighet att få inspiration till att finna svar genom ett antal inspirationsfrågor och svarsexempel vilket jag upplevde var till stor hjälp.

Efter arbete i modulen "Jag minns" är det fritt val för dig att välja vilken modul du sedan vill arbeta med. Syftet med programmet är att du skall verka som ditt eget bollplank och programmet innehåller övningar som inspirerar dig till idéer, att hitta mönster och strukturer. Vidare hjälper programmet dig att planera framtiden, finna det du är bra på och vill göra och se huruvida du på bästa sätt kan finna det i ditt arbete eller vad du skall göra för att ta dig dit.

Programmet nås via en webbläsare vilket förutsätter tillgång till Internet, men innebär likaså att du kan nå det på alla ställen med Internet. Eftersom det är frågor om dig själv och dina mål, drömmar och arbetsuppgifter, är det av vikt att du kan sitta i lugn och ro utan att bli distraherad av andra arbetsuppgifter eller kollegor. Programmet är tekniskt avancerat vilket

påverkar laddningstiden för programmet och det bör köras med en snabb uppkoppling, helst fast anslutning. Att arbeta via modem fungerar men skapar en tröghet som kan hämma motivationen och skapa en viss frustration. Man kan arbeta med programmet när man vill, inmatade uppgifter sparas automatiskt hos en server hos Ibility. Uppskattad tid det tar att gå igenom programmet är ca 1 timme per modul. Jag upplevde att det tar längre tid beroende på vilket engagemang man har och hur noga man gör varje modul. Det var värdefullt att ta en paus när man stötte på frågor som krävde eftertanke och fundera över dessa innan jag fortsatte. Efter att arbetat igenom modulerna "kan", "vill", "gör" skapar du tillsammans med tidigare uppgifter du matat in "Min agenda". Här kommer man fram till eventuella åtgärder du vill/bör göra för att nå dina mål, ta upp med din chef för att förbättra din arbetssituation, skapa eller höja din motivation, vilken konkret kunskap du önskar förvärva och på vilket sätt det kan göras.

4.1.1 Kommunikation med coachen

Under arbetets gång finns det möjlighet att skicka frågor till sin personliga coach. Man kan välja att bifoga det man matat in i programmet, vilket underlättar diskussionen med coachen. För att kommunikationen skall bli så givande som möjligt bör man alltid låta coachen se vad man svarat i programmet, vilket automatiskt görs om man kryssar i en ruta då meddelandet skickas till coachen. Jag använde e-coachfunktionen ett antal gånger vilket dels hjälpte mig att arbeta vidare med programmet och dels att få andra perspektiv på frågor och moment som upplevdes svåra att besvara. Behovet av att kontakta sin coach ökade allt eftersom man kommer längre i de olika modulerna och programmet i helhet.

4.1.2 Reflektioner kring programmet

Programmet fokuserar på att du själv är ansvarig för din framtid och ditt välbefinnande i arbetet, men med hjälp av programmet och en kontakt med en coach kan ditt ansvar och din egenmakt konkretiseras och identifieras i hanterbara delmål och uppgifter. Programmet är enkelt att arbeta med och stimulerande, men emellanåt något enformigt då liknande övningar och frågor återkommer i varje modul, vilket till viss del minskade min kreativitet och motivation av att arbeta vidare. Programmet känns emellanåt något långt och det finns idag inte möjlighet att få en överblick vart i modulen man befinner sig, vilket skapade en svårighet att överblicka programmet och se målet.

Ellströms (1996) och Moxnes (1984) teorier om vikten av att skapa handlingsutrymme och medbestämmande för att möjliggöra ett lärande och genom det kompetensutveckling återfinns i Ibilitys tankar kring produkten, som en intervjuperson, vid beskrivning av programmet nämner: *"Vi vill med detta verktyg ta ytterligare ett steg kring det fina ordet kompetensutveckling, där vi ger medarbetare makt över sin egen utveckling. Du får själv ta ställning och se vad som motiverar dig och vad du själv har behållning av. Nyckelordet i kompetensutveckling är att du skapar din egen verklighet, man kan leda hästen till vattnet men man kan inte få den att dricka. Vi vill att folk skall ta makt över sin egen utveckling."*

Jag upplevde att programmet skapade en grund för möjlighet till insikt och förtydligade mina styrkor och intressen på ett förståeligt och användbart sätt och bröt ner mina egna mål i hanterbara delmål. Det är något som kan ses som ett visst lärande. Att sedan dessa skall uppfyllas kan inte programmet göra åt dig, men det är här som coachens roll kan bli mer intressant och komma till sin rätt.

Huruvida Ibilitys program kan vara ett sätt att utveckla lärande är något tveksamt hos intervjupersonerna men de anser att programmet ökar användarens självkännet och tydliggör nästa steg i utvecklingen. Flera intervjupersoner tror att programmet kan bidra till ett ökat lärandet om man förmedlar sina slutsatser till sin coach. En stor utmaning idag är att hitta nya metoder för att stimulera människor att tydliggöra och dra fördel av sitt lärande utanför traditionella utbildningsinstitutioner och Ibilitys program kan vara en sådan metod.

Med utgångspunkt från Ibilitys program kopplat till ett lärande kan jag se att programmet stimulerar ett *utvecklingsbaserat lärande* (Ellström, 1996). Varför? Programmet bygger på att användaren matar in uppgifter om sig själv. Uppgiften, målet och förutsättningarna är inte helt givna när användaren börjar arbeta med det. Användaren tar själv ansvar för att identifiera, tolka och formulera uppgift och mål. Programmet har givna ramar men innehållet skapar användaren själv. Allt sker på individnivå. Detta är något som man även kan dra paralleller till i coachingens upplägg (se ex. Kinslaw, 1997, Zeus & Skiffington, 2000). Du, tillsammans med din coach arbetar fram en agenda, men det finns inga regler eller rutiner som på förhand är givna för att uppnå det fastställda målet.

Informellt lärande beskrivs i teorin av Ellström (1996). För Ibility innebär detta en stor utmaning då deras produkt fokuserar mycket på att få fram all synlig och dold kompetens hos individen och se hur den kan komma till användning för individen i sitt arbete. Genom det sätter programmet ord på det informella lärandet så att användaren får formulera i skrift det som han/hon är bra på och intresserad av. Programmet hjälper användaren att se olika mönster och hur man kan samordna dessa utifrån arbets- och privatliv. Från coachingens synsätt har man hämtat den positiva tron på människan (Whitmore, 1996) och programmet är genomgående mycket uppmuntrande vilket bidrar ökar motivationen att arbeta vidare.

En avgörande faktor för att produkten skall användas och skapa de effekter Ibility avser, är att den förmedlas på rätt sätt och sprids ut till samtliga avdelningar i en organisation. Här har organisationen ett stort ansvar. Det är viktigt att få fram den *inre motivationen* (Ellström, 1996) för att verktyget skall få genomslagskraft i organisationen och medarbetare skall uppleva detta som något betydelsefullt och användbart för den egna utvecklingen.

Erfarenhetsbaserat lärande (Kolb, 1984) bygger på vad individen redan kan och kunskapen kan därmed "byggas på". I Ibilitys program kan man göra direkta kopplingar till detta då man som användare utgår från vad man "har med sig i bagaget", vad man kan. Ett erfarenhetsbaserat lärande ger möjlighet att skapa trygghet och självtillit vilket, är precis det programmet försöker att skapa för att användaren skall känna sig bekväm under lärandeprocessen. Vidare anser Kolb (1984) att denna typ av lärande en möjlighet till val av takt och individuellt lärande, något som Ibilitys tagit fasta på. Man kan som användare arbeta med programmet när det passar, hur ofta och i princip i vilken takt man önskar. Det bör dock inte gå för långt tid mellan övningarna för att man inte skall "tappa tråden" och genom det också motivationen.

Andra reflektioner om vad som kommer att bli programmets framgång som kom fram under diskussionerna och intervjuerna var:

- Att man får individerna att använda programmet. Processen är mödosam, och kräver engagemang. Organisationerna eller Ibility behöver skapa tillräckligt med engagemang/motivation hos varje enskild individ att arbeta med Ibility. Kan låta självklart att man prioriterar sin egen utveckling, men det är knappast så verkligheten ser ut med höga krav och hög stressnivå.

- Att förstå att coachen kan vägleda i hur man bör formulera sina svar i programmet för att i ett senare stadium få nytta av dem, d.v.s. undvika inslag som senare uppfattas som intetsägande i programmet.
- Snabbhet i lanseringen. Ibility måste komma upp i volym så snabbt som möjligt, annars finns risk att både kunder och partners skriver av programmet till förmån för andra saker. Att den kommer in i ett bra sammanhang så att det inte bara blir ytterligare en ”produkt”.
- Stödstrukturer runt omkring programmet är viktiga, som hjälper programmet att bli använt och resultaten att bli förverkligade.

4.1.3 Etikdiskussion

Programmet behandlar flertalet mycket personliga uppgifter och som användare delger man mycket av sina tankar och funderingar kring arbetssituation, drömmar och funderingar. Detta ställer höga krav på att säkerheten är hög och att användaren känner sig trygg, då han eller hon arbetar med programmet. Eftersom programmet köps in av medarbetarens arbetsgivare, ser jag en risk med att man som användare kan uppfatta att ens chef, med detta program skapar sig ett kontrollverktyg. Det är därför mycket viktigt att Ibility och organisationens som köper in programmet betonar medarbetarens integritet. Likaså är det viktigt att framhäva coachens roll i programmet och vilket förhållande denne har till medarbetaren. Coachen skall finnas där för användaren för att underlätta arbetet med programmet, och även vägleda personen i sina funderingar på arbete och privatliv. Jag ser att Ibility och organisationen inte nog kan betona detta då programmet introduceras för medarbetare. Det skall bli mycket intressant att se hur programmet mottages och används, med tanke på de personliga ämnen som behandlas.

4.2 Definition av coaching och coachingens syfte utifrån intervjuerna

Flera av de tankar som återfinns i teoridelen om vad coaching är återkommer i intervjupersonernas beskrivning av ämnet, speciellt de utmärkande egenskaper som tagits upp. Intervjupersonerna har överlag en gemensam syn på vad coaching och dess syfte är, med vissa bredare respektive smalare definitioner.

Zeus och Skiffington (2000) tar upp ömsesidig relation och framtidsfokus som två viktiga faktorer i coachingen som speglas i en av intervjupersons beskrivning av vad coaching är. *"Ordet coach kommer från ungerska och betyder hästdroska som är ett färdmedel. Du står här och du vill någonstans och då skall vi arbeta för att du skall komma dit, vi teamar ihop om detta och jag stöttar dig."*

En intervjuperson uttrycker sin syn på coaching enligt följande: *"Ett synsätt som generellt sätt tilltalar mig är att coaching naturligt är att hitta mina styrkor, få dem att samverka och fokusera det jag är bra på, samt hantera det jag inte är bra på. Det är alltid ett utvecklingssyfte, utveckling är själva kärnan och definieras som förändring till något bättre, att kunna mer, att kunna något annat."* Reflektioner kan här göras till Gallweys (1975) pedagogiska tanke om det inre och det yttre spel som försiggår hos en individ. Först när man behärskar det inre spelet, här att hitta sina styrkor, kan man skapa förutsättningar för utveckling och vinna det yttre spel, som här att lära sig något nytt.

Att generellt ha en mer optimistisk syn på människans förmåga att *se, lösgöra en individs potential* och *öka en persons medvetande*, som Gallwey (1975), liksom Whitmore (1996) betonar, bekräftas också i intervjuerna. ”*Jag vill skapa och förmedla känslan av att människor vaknar upp och känner att YES! Ännu en underbar dag där jag kan påverka verkligheten! Jag upplever att många människor känner att de är offer för omständigheter, där man förlorat tron på sin egen kraft och potential.*”

”*Coaching handlar mycket om att lyssna på någon, vilket i sig är en konstart, en dans som man måste träna sig i och arbeta med för att blir bättre och utvecklas. Som fenomen är coaching en relation mellan den som blir coachad och coachen. Coachens roll blir att stödja och inspirera en persons arbete att nå uppsatta mål. Fokus ligger på den som blir coachad och coachen måste tycka att det är spännande att se andra människor utvecklas och bli inspirerad av detta.*”

Grundläggande faktorer som initialt måste finnas för coachingens framgång anser flera av intervjupersonerna är att det finns en *vilja till förändring* och ett *ansvartagande*, att du själv är beredd att ta ansvar för dina handlingar för att uppnå något. Majoriteten av de som självmant söker coaching vill skapa en förändring och utvecklas som människor.

Att coaching skulle rikta sig till enbart chefer som bland annat Johansson (1997) anser, håller intervjupersonerna inte med om. Coaching riktar sig till människor som vill göra en förändring och utvecklas, oberoende av status eller position i arbetslivet. Dock är coaching idag något som i större utsträckning används av chefer och nyckelpersoner men det stänger inte ute andra grupper att använda sig av coaching.

4.3 Coaching med olika kommunikationsmedel

4.3.1 Coaching på telefon

Gåserud (2000) förhåller sig mycket restriktivt till telefon med utgångspunkt från en mer traditionell coachingprocess där mycket sker i det fysiska mötet. Detta stämde inte överens med intervjupersonernas användning av telefonen i sitt coachingarbete. Samtliga intervjupersoner tyckte att telefonen var överlägsen det personliga det fysiska mötet. De fördelar Gåserud nämner bekräftas dock i intervjuerna. Coachingen tar fasta på de fördelar telefonen har som kommunikationsmedel.

”*Som coach behöver jag inte tänka på hur klienten ser ut, jag kan anteckna oavbrutet och obegränsat, vilket jag inte gör öga mot öga. Många klienter tror att det är bättre att träffas fysiskt, men de flesta kommer underfund med att det är smidigare på telefon då man slipper resor. Samtidigt upplever jag att dialogen blir rakare på telefon.*”

”*Telefoncoaching innebär att jag kan befinna mig i stort sett var som helst. Jag tror inte du tappas mycket information i kroppsspråket för mycket förmedlas med rösten. Jag tror att man som en blind utvecklar förmågan att lyssna av saker som man normalt kan se vid ett fysiskt möte. En telefoncoach arbetar mer med språket och tankarna. Vid det personliga mötet arbetar man mer med kroppsspråk.*”

”Telefonen blir mycket kopplat till orden, det blir en annan form av kontakt, jag övar upp en förmåga att känna av, lyssna på tonläge, röst, tystnad etc. Ett fysiskt möte minskar ordens betydelse då det är mycket kroppsspråk inblandat.”

4.3.2 Coaching via e-mail, e-coaching

Flera av de fördelar med e-coaching som presenterades i teorin återfinns hos de svarande, men intervjupersonernas åsikter skiljer sig här jämfört vid diskussion om coaching via telefonen. Eftersom jag funnit begränsat med teorier om detta sätt att coacha är det speciellt intressant att ta del av de tankar och reflektioner intervjupersoner har och även det som framkom under observationerna.

Craig (1998) menar att nyckeln till framgång i coaching med olika medier beror på vilken teknik som passar ”spelarna”, vilket tas upp i intervjuerna.

”Kundernas reaktioner och kunskap i e-mailkontakt med sin coach beror mycket på hur datorvana de är. Om du har kunder i dator- och telecombranschen är det snarare regel än undantag att använda e-mail i coachrelationen. Mina erfarenheter från e-mail är att det fungerat bra med en person som varit kvalificerad och har mycket erfarenhet. Vissa kontakter som jag har upplevt fungera väldigt bra på telefon, har inte fungerat lika bra via e-mail.”

En viss skepsis finns hos några intervjupersoner då de jämför e-coaching med det fysiska mötet. *”Jag tror att enbart arbeta med e-mail gör att man förlorar andra aspekter, som sker i ett möte. Mycket av själva coachingen sker i ett fysiskt möte vilket gör e-mail extremt begränsat. Samtalet är ett verktyg i sig. Jag har väldigt svårt att se hur coaching via e-mail kan vara vägledande. Raka enkla frågor kan man svara på genom e-mail, men det kan vara lätt att skapa missförstånd. Kunskapsmässigt ställer det väldigt höga krav på dig som coach.”*

Det är enligt intervjupersonerna viktigt att man ser kommunikationen via e-mail som ett komplement och svarar med väl genomarbetade svar som inte är för snäva. För flera av intervjupersonerna är e-coaching en förutsättning för deras arbete, då de flesta coacherna har utbildat sig genom coachingkurser som studerats på distans, via Internet. Flertalet anser att coachingen skulle bli fattigare om möjligheten att coacha via e-mail skulle försvinna. Flertalet ser det som ett mycket bra komplement för utövandet av coaching men inte ett kommunikationsverktyg man enbart vill använda.

Inställningen till e-coaching är mycket beroende på hur vana båda parter är att använda e-mail i sitt arbete och privat. Orsaken till att vissa intervjupersoner tycker att e-mail ställer höga krav på dig som coach ligger nog mycket i vanan att använda mediet. Genom övning tränas man att förmedla tankar och åsikter med det skrivna mediet och lära känna sin mottagares språk. Den dialog man har via e-mail kan skapa en öppenhet som i viss mån kan vara ärligare än vid ett fysiskt möte. Känsliga ämnen, frågor man tycker är pinsamma att ställa, saker man funderar över som kan tyckas vad av mindre vikt för att ringa kan tas via e-mail. Man kan dra fördel av den distans som finns i detta kommunikationsmedel. Detta bekräftas av Craig (1998).

E-mailkontakten som coachen och kunden har är överlag *direkt frågande* och *spontan* och fungerar till stor del som ett verktyg för *avstämning* och kunna *föra coachingarbetet framåt* tills nästa gång man ses eller talas vid. Det är ett bra sätt att tydliggöra och sätta ord på en persons tankar. Likaså upplever intervjupersonerna att det blir en tätare kommunikation och det fungerar som en bra avstämning mellan de avtalade coachingtillfällena.

Gåserud (2000) tar upp faktorer som *förtroende* och *god kommunikation* som förutsättningar för att detta mediet skall fungera. Det är en mycket individuell fråga, men jag anser att det är faktorer som möjligtvis bidrar till en bättre dialog som är enklare att förstå och sätta sig in i om man har förtroende för mottagaren och vet vem personen är. Under arbetet med programmet kändes det inte främmande att ta kontakt med sin coach men jag uppmuntrades inte att ta kontakt i så stor utsträckning. Möjligheten att få coaching ser jag som något positivt. Viktigt för att coaching via e-mail skall få genomslagskraft och tillvarata den kapacitet som coachingen möjliggör är att sprida kunskaper om *vad coachingen är* och kan innebära för den enskilde medarbetaren. Skapas det från början en relation mellan medarbetaren och coachen, genom ett fysiskt möte eller en tydlig presentation ökar sannolikheten att e-coaching faktiskt används och skapar mervärde. Behovet att idag kunna ventilera sina åsikter om arbete (och även privatliv) med någon som du inte har någon arbets- eller privatmässig relation till ser jag ofta exempel på i arbetslivet som vuxit fram ur det arbetsklimat vi idag befinner oss i.

En konkret erfarenhet jag fick under studien var just betydelsen av att ha etablerat en personlig kontakt med personer jag hade e-mailkommunikation med. De var personer som jag intervjuat eller träffat genom seminariet och konferensen. Jag kände mig mycket mer bekväm när jag tog kontakt med dem via e-mail och jag upplevde att det blev en betydligt rakare, frågande kommunikation när man vet vem som är mottagaren och man kan koppla det till en individ.

4.3.3 E-coaching via programmet

I de övningar som gjordes under konferensen i e-coaching med utgångspunkt i Ibilitys program, upplevde jag att flera coacher gärna ville hjälpa till att underlätta *och* lösa väldigt mycket i sin vägledning till kunden. Frågorna analyserades av coacherna i detalj för att öka chanserna att man vägledde "rätt". Detta kan delvis tyda på att man kanske inte är van vid att arbeta med coaching via e-mail, men även att man som coach vill minska risken för att svara för snävt och i och med det inte vara tillmötesgående mot kunden. Likaså upplevde flera coacher att det var viktigt att ge ett svar som stimulerade till fortsatt kontakt, eftersom det är helt frivilligt att kontakta sin coach. Den första kontakten kan vara avgörande för kundens fortsatta agerande mot sin coach. Viktigt för coacherna som skall arbeta med coaching via programmet är att ta det för vad det är och inte jämföra det för mycket med den traditionella coaching de flesta är vana vid. Några coacher tyckte att coachingen på detta sätt blir ytlig vilket Ibility sätter sig emot. Man skall se det som en *enklare* typ av kontakt och coaching men för den delen inte ytlig.

E-learning har vuxit stort de senaste åren och de fördelar som finns kan direkt relateras till e-coaching och Ibilitys produkt. De kriterier som Hirschi (2000) anser skall vara uppfyllda för att få kalla något e-learning stämmer mycket väl in på Ibilitys program. Det finns en klar *pedagogisk tanke* bakom, materialet är *interaktivt* och deltagarna får *återkoppling* genom sin coach. De nackdelar som finns inom e-learning kan påverka Ibilitys program negativt, framförallt kvalitetsaspekten och den pedagogiska medvetenhet som flera e-learning kurser har visat brist på, vilket Svensson och Åberg (2001) påpekar. Detta kan påverka Ibilitys produkt i den mån att medarbetare har dåliga erfarenheter kring e-learning och associerar dessa på Ibilitys program.

En intervjupersons beskrivning av programmet med betoning på e-coachingen ger en bra bild över vilken potential det möjligtvis kan ha: *"Ibidity skapar genom sin produkt en kompetensutvecklingens IKEA på arbetsplatsen, med innebörden att det är lättillgängligt, billigt och alla har tillgång till produkten."*

4.4 Coaching och ledarskap

Utifrån de ledarskapsstilar som jag tog upp i teoridelen kan man se klara likheter med coachingens innehåll.

Ett *pedagogiskt* och ett *konsultativt* ledarskap bygger på att inspirera, uppmuntra och skapa ett lärande kring uppgifter i arbetslivet (Sandberg & Targama, 1998). Uppmuntran skall leda till reflektion och möjlighet att se nya mönster, vilket även sammanfattar coachingen till stor del. Vikten av att skapa en *ömsesidig förståelse* betonas i båda fenomenen, något som jag upplever är svårare att uppnå i ledarskapet, jämfört med i coachingrelationen, då medarbetaren och ledaren sällan befinner sig på ett jämlikt plan. Detta tas även upp i en intervju, då en jämförelse görs mellan chef och ledare. *"Jag vill påstå att en chef aldrig kan bli en coach fullt ut, därför att en coachrelation bygger på ett jämlikt förhållande, vi är ett team. I en organisation kommer man aldrig undan att det finns en ojämnhet, chefen sätter lönen på den anställde, då kan man inte vara ärliga fullt ut. Man kan som chef använda en coachande ledarstil, men du kan aldrig få en coachingroll fullt ut. Det är lätt att bara vara chef, men inte ledare."*

En av intervjupersonerna ser en spännande form för coaching i framtiden om man som coach även får ansvar för resultatet. *"I arbetslivet har chefen ansvar för verksamheten, och som coach anlitas man för att få människor att nå vissa mål, skapa inspiration och förflyttning av människor, tankemässigt men även rent fysiskt. Coachen är expert på människor, kommunikation och relationen mellan människor, man jag tror att coachen även kommer att få större ansvar som är mer kopplat till verksamhetens resultat. Den tanken skapar otroliga möjligheter för coaching som yrke och spridning."*

En intressant reflektion kring ledarskap och coaching tas upp i en annan intervju:

"Är inte coaching egentligen personligt ledarskap? Om du skall leda andra måste du leda dig själv först. Oberoende om du är chef eller inte är coachingen kärnan i ledarskapet. Det gäller inte bara chefer, det handlar om att du skall ta ansvar själv, att du skall bli arkitekt för din egen vardag. Har du personligen inte grunden i dig själv, orkar du inte vara till nytta för andra. Då blir du bara en chef och inte en ledare."

Gåserud (2001) pekar på vikten av att den coachande ledarstilen blir allt viktigare i dagens arbetsliv. Utifrån intervjuerna ser jag vikten av att hålla isär begreppen coaching, ledarskap och chef och inte endast tro att man löser det hela genom att kalla sig coach i sin ledarroll utan veta innebörden av detta. Speciellt en intervjuperson har intressanta tankar om relationen chef och coach. *"Det finns en stor utmaning i yrket som coach, behovet är enormt. I det mode som drar förbi nu, är det häftigt att kalla sig coach. Risken är att man byter etik till coachande ledarskap och tror att resten löser sig. Det är viktigt att organisationer som NCF arbetar med certifiering och forskning och lyfter fram vad coaching är och innehåller. Det är inte bara att byta namn på mellanchefer och kalla dem coacher. Man har då glömt bort att det är människorna som gör skillnaden. Man måste gå in och se vad personen står för och vad den vill."*

Ibilitys produkt skapar även utmaningar för ledarskapet i organisationer som använder produkten. Genom att man coachas kan en person i ledande befattning ta lärdomar av hur coaching fungerar och genom det anta en mer coachande ledarstil. En annan aspekt på ledarskapet kommer underifrån i organisationen. Medarbetare som har arbetat med programmet, *vet vad de vill, vad de kan och hur de skall göra* för att nå dessa mål och kräver det ett ledarskap som kan matcha och uppmuntra detta. Ledarskapet kommer att utmanas och är avgörande för att produkten skall skapa mervärde för den enskilde medarbetaren och organisationen. Karaktäriseras inte ledarskapet av en mer konsultativ och coachande stil skall man tänka till innan man implementerar Ibilitys program i organisationen. Risken är annars att det skapas negativa effekter som t.ex. missnöje bland medarbetarna om man inte får möjlighet att förverkliga de mål man identifierat genom programmet. En följd kan bli att medarbetare slutar.

4.5 Kan coaching skapa förutsättningar för ett ökat lärande i arbetslivet?

De flesta intervjupersoner är överens om att coaching skapar förutsättningar för ett lärande i arbetslivet, för de anser att lärande är en av hörnstenarna i coaching, vilket styrks av Hanssons (2001) diskussion om att lärande innefattar *vilja, tillfälle och förmåga*. Coachingen fokuserar på vilja och förmåga. Genom bestämda möten skapas en tillfällighet att uppmuntrar ett lärande. Intervjupersonerna ser coachingen som en lärandeprocess för både kunden och coachen. Genom coachingprocessen möjliggör man för den som blir coachad att se sin fulla potential, vilket sig kan ses som ett lärande, av mer individuell karaktär.

Intervjupersonerna belyser att lärandet i coaching till stor del baserat på det informella lärandet (Ellström, 1992) och vardagslärandet och ser förmågan att reflektera över sin situation, sin handling som en typ av lärande. *”Coaching handlar mycket om lärande, speciellt om man ser till hela organisationer. Coaching som lärandeprocess förespråkar jag. Min roll som coach är att vägleda min kund till att utöka sina kunskaper.”*

Intervjupersonerna ser även coaching som en mer utmanande form av lärande med *”skyddsnet om man faller”*. *”Då coachingen är återkommande och helt anpassad till mig själv, öppnar den en möjlighet för experimentellt lärande som man inte upplever i andra kurser eller utvecklingsåtgärder. Man kan således genomföra experiment som är perfekt anpassade efter egna förutsättningar och dagsform.”*

”Verkligt lärande handlar om att våga handla annorlunda. Coachingen minskar rädslan och risken för att våga göra denna typ av experiment.”

Moxnes (1984) pratar om faktorer som initiativ, inflytande och utvärdering som viktiga element i lärandet. I coachingen är dessa tre begrepp direkt aktuella. En coachingprocess inleds i allra flesta fall genom att kunden tar kontakten med coachen. Coachen vägleder sedan kunden i processen men kunden har inflytande över situationen och skapar själv handlingsalternativen som krävs för att nå ett uppsatt mål. Ellström (1992) tar upp egenkontroll, som består av handlings- och utfallskontroll, som en viktig faktor för lärandet. Eftersom coaching hjälper individen att finna bra vägar för att nå sina drömmar och mål, bidrar det till handlingskontrollen. Utfallskontrollen innefattar förmågan att påverka konsekvenserna av sitt handlade. Genom coaching kan man med sin coach reflektera över

sina handlingar och diskutera sätt att förändra eller förbättra dem. Detta ser jag som en ökad möjlighet för ens lärande att utvecklas och förbättras.

4.6 Coaching idag och i framtiden

Faktorer som konkurrenskraft, medbestämmande, ökad förändringstakt, krav på ökad kompetens och utveckling, som flera författare (Whitmore, 1996, Kinslaw, 1997) har tagit upp som orsaker till coachingens frammarsch och behov i arbetslivet, bekräftas av flera intervjupersoner.

Behovet av coaching verkar utifrån intervjupersonerna som enormt. Svårigheten ligger mycket i att skapa en förståelse för *vad* coaching är och *varför* man skall använda sig av det. Samtidigt är det viktigt att sprida budskapet att coaching inte endast är till för chefer och nyckelpersoner. Idag ses coaching som en dyr åtgärd och en lyxprodukt. Vissa kunder som coacherna har vill benämna coaching som utbildning för att kunna få det genom jobbet.

*"Det är gigantiskt, jag märker det när jag träffar företag och jag berättar vad jag gör. Coaching är ett annat tillvägagångssätt då man utgår ifrån vem och inte vad. Coachen kommer in och pratar **om** människor och **med** människor. Coachingen riktar sig till medarbetare, företaget är ju människorna i ett kunskapssamhälle. Tillvaratagande av befintlig kompetens och nyckelpersoner kommer att bli avgörande för framtiden."*

Andra faktorer som intervjupersonerna nämner är det ökade informationsutbudet som idag finns, vilket gör valmöjligheterna fler och därmed svårare för individen. Man skall även idag vara tillgänglig dygnet runt vilket späder på kraven och stressen hos oss. Att även organisationsformerna har förändrats nämns och förmågan att tillvarata befintlig kompetens aktualiseras.

"Det är idag populärt att prata om förändringstakt, komplexitet och att medarbetarna ställer högre krav. Den klassiska organisationshierarkin är fantastisk om du har ett klart mål, en stabil miljö och en given struktur. Om du hela tiden måste omformulera din organisation, kan inte den som sitter på toppen ha all information och veta bäst hela tiden. Skall du ta tillvara på hela kraften i en organisation måste du luckra upp den och få människor att bli självgående och arbeta mer med sin potential. Då kommer man in på till exempel platta organisationer och coachande ledarskap."

Framtiden för coaching kan anses ljus med tanke på hur snabbt yrket har växt de senaste åren och hur populärt det idag är. Intervjupersonerna betonar att det kommer bli viktigare att skapa en jämnare balans mellan privat- och arbetsliv, vilket kommer att skapa bättre lönsamhet för företag. Vidare blir det vanligare att arbeta i projektform. Det kan medföra att medarbetaren ser sig själv som utbytbar, vilket är en risk och ett problem för företag. Där kan coaching få en avgörande roll, genom att öka sammanhållningen och tillvarata människors kompetens.

Medarbetare är idag även i stort behov av att få kompetensutveckling, man pratar om att vara anställningsbar. Detta ställer högre krav på dig och ökar pressen. Coaching kan vägleda och vara ett bra stöd för att minska pressen.

En intervjuperson utmanar sin roll som coach genom att se på den som följande:

"Jag hoppas att coaching är så självklar i framtiden att det inte behövs som yrke. Man behöver få in detta i skolan och arbetslivet. För vad coaching egentligen handlar om är att låta människan bli det hon vill, och är inte det samma syfte i skolan fast vi har förvanskad det? Likadant är det i föräldrarollen, barnen skall bli det som de är ämnade för. Detsamma gäller i arbetslivet, att ta tillvara på den potential som finns, det borde vara en självklarhet!"

4.7 Metoddiskussion

Vilka styrkor respektive svagheter kan finnas i mitt metodval och tillvägagångssätt? Hade en alternativ metod lämpat sig bättre utifrån uppsatsens syfte och innehåll? Är slutsatserna tillförlitliga? Dessa frågor belyses och besvaras utifrån mina egna överväganden och val.

Eftersom coaching i arbetslivet idag är tämligen outforskat fann jag det av vikt att beskriva fenomenen utförligt för att skapa en förståelse för varför vissa delar som inte har varit avgörande för resultatdiskussionen utelämnats.

Valet av en kvalitativ metod var ett bra sätt med vilket jag kunde närma mig mitt syfte. Att använda sig av två insamlingsmetoder, intervjuer och observationer, var givande då det bidrog till mer intressanta diskussioner med intervjupersoner och en ökad förståelse för coaching som fenomen och yrke, och en ökad möjlighet att reflektera över fenomenet under studiens arbete. Den semistrukturerade intervjumetoden gav mig tillfälle att få den önskade information samt att ge de intervjuade möjlighet att berätta om sina erfarenheter och upplevelser. Upplägget på intervjun gav mig chans att ställa frågor i den ordning jag ansåg lämplig eller ställa följdfrågor som berikade intervjun.

En styrka jag ser i valet av intervjupersoner är att de inte var knutna till företaget Ibility utan jag gjorde ett val med utgångspunkt från rekommendationer från andra intervjupersoner och egen uppsökning av personer som verkade relevanta och kunde bidra till studien. Hade intervjupersonerna varit knutna till företaget hade detta färgat deras åsikter och svar som kunnat missgynna min studie.

En svaghet med uppsatsen är att programmet inte har testats fullt ut i några organisationer när uppsatsen skrevs, vilket har medfört att jag inte kan se mina slutsatser som generella gällande och e-coaching genom programmet fungerar eller inte. Jag hoppas dock att jag skapat en bra bild av vad coaching i arbetslivet innebär, och analyserat hur det fungerar via e-mail utifrån egna erfarenheter, intervjupersonernas åsikter och utvecklare av produkten. Jag tror därigenom att kan ange riktlinjer för hur jag tror det kommer att fungera.

Jag har under arbetets gång blivit mycket väl bemött av det valda företaget och fått vara delaktig i flera intressanta tillfällen som berikat mitt arbete. Detta medförde att jag inledningsvis omedvetet färjades av detta, men jag anser att jag under senare delen av arbetet kunde granska programmet mer kritiskt.

Syfte lyder: *Analysera coaching i arbetslivet, samt analysera huruvida coaching kan bidra till ett ökat lärande i arbetslivet med e-mail som verktyg.*

Jag anser att jag genom en omfattande teorigenomgång skapat en bra uppfattning om vad coaching som är fenomen. Teorigenomgången, tillsammans med de olika insamlingsmetoderna och väl presenterad empiri, anser jag att en bra grund har lagts för att svara på syftet. Slutsatserna generaliserbarhet kan inte göras med utgångspunkt ifrån producerat material och kring vad coaching som fenomen innebär men jag anser att det skapat en bra bild över vad coaching i arbetslivet innebär.

Coaching som fenomen skapar goda förutsättningar till uppmuntran för att vilja lära sig något och genom det utvecklas. Jag ser *kombinationen* av Ibilitys program och coaching via e-mail som en bra utgångspunkt för att öka lärandet i arbetslivet. Att enbart använda coaching via e-mail utan något mer verktyg, som i detta fall det studerade program, tror jag dröjer. Coaching via e-mail bör ta fasta på de fördelar och styrkor som har konstaterats vid studier av e-learning, lärandeprocesser, vilket håll ledarskapet är på väg, och vilka behov vi människor idag strävar efter att tillfredsställa. Då har coaching via e-mail en stor utvecklingspotential.

5. Avslutning och egna reflektioner

Förutsättningarna för att ett stimuleras lärandet med hjälp av coaching via e-mail, med Ibilitys program, möjliggörs om:

- Coachingens syfte och innebörd på ett enkelt och tydligt sätt förmedlas så att man som kund vet vad det innebär.
- Det sker en personlig kontakt med coachen och kunden och att det skapas ett förtroende mellan parterna.
- Man som kund och coach är van att hantera e-mail, eller har en positiv inställning till att lära sig att använda det.
- Det finns en flexibilitet att använda andra former av kontakt mellan coach och kund om det visar sig finnas ett behov av detta.
- Mediet uppfattas som enkelt och effektivt, och passar både kund och coach samt inte överskattar e-mailens funktioner utan tar det för vad det är.
- Sekretessen är säkerställd för individen så att en trygg miljö skapas. Ibility tillsammans med organisationen har här ett mycket viktigt ansvar för att sekretessen är hög. Detta är en viktig faktor för programmets framgång.
- Man som kund ser e-coaching som ett lärande och tar vara på tillfället att kunna arbeta med coaching på detta sätt och får möjlighet att reflektera över coachens svar och vägledning samt ser till att uppnå de mål man satt upp med sin coach.
- Organisationen uppmuntrar och motiverar medarbetaren till att arbeta med programmet, samt kan tillvarata och utveckla medarbetarnas behov och kompetens.

E-coaching kan spridas till fler människor och då breddas det till att nå fler som inte idag har råd med sin egen coach i den form och den prisklass som finns idag. Intressant är att se hur positivt intervjupersonerna upplevde telefonen som kommunikationsmedel i sitt coachingarbete. Jag tror att e-coaching har stora möjligheter och att det finns en enorm utvecklingspotential. Spridningen av e-mail som kommunikationsform i arbetslivet idag gör e-coaching till en spännande form för coaching, frågan är dock hur snabb utvecklingen kommer att gå, vilket kan vara avgörande för Ibilitys framgång.

Utbudet av kurser och utbildningar är enormt och ett vanligt utbildningstillfälle är ofta koncentrerat till några dagar. Man skall då lära sig så mycket som möjligt och är något utav en korvstoppsning. En coachingprocess sträcker sig normalt under flera månader. Jag tror att coaching i flera fall då kurser sätts in kan skapa betydligt bättre resultat då man dels tillvaratar en persons styrka och väcker motivationen till att nå uppsatta mål. Coachingprocessen skapar även möjlighet för reflektion och återkommande dialog med din coach. Rena kunskapskurser kan coaching inte ersätta, men idealet vore att identifiera kompetensbehovet med coaching och kombinera t.ex. kurs och coaching.

Programmet i kombination med e-coaching öppnar upp för helt nya förutsättningar för individen att själv ta ansvar och kunna påverka sin utveckling, under förutsättning att det får gensvar hos chefen och övriga organisationen. Intressant är att se vad som händer efter att man har arbetat med Ibilitys program. Det skapar möjligheter men även krav på personalavdelning och ledarskap att kunna bemöta medarbetares krav, önskemål och insikter. Finns inte rätt inställning eller förmågan att ta tillvara på medarbetare som vet vad de kan, vill och önskar utveckla, skall man som organisation inte använda sig av Ibility. Det kommer

säkert att innebära att en del medarbetare slutar, men det bör organisationerna se som något positivt i längden, trivs man inte gör man inte heller ett bra jobb. Flera av coachingens grunder återfinns i modernt ledarskap. Kan coaching med hjälp av e-mail nå fler människor, vilket inkluderar ledare och chefer kan även ledarskapets behov av förändring underlättas. Användning av e-mail är till stor del något som följer åldern i stor utsträckning. SMS - coaching kan man skratta åt men trender och utveckling pekar på att det mycket väl kan finnas om några år.

Människor idag har intressen i att skapa sig ett behagligt och trivsamt liv, en parallell kan dras till hur populärt det har blivit att åka på SPA och hälsohem för att öka sitt välmående och välbefinnande. Coaching kan vara arbetslivets kreativa SPA.

5.1 Uppslag till vidare forskning

Coaching i arbetslivet och i kombination med e-mail är ett mycket intressant område för nuvarande och blivande beteendevetare. Att arbeta med och finna bra sätt att tillvarata kompetens i dagens företag och skapa ett arbetsklimat som ökar trivsel för fler medarbetare ser jag som en stor utmaning nu och i framtiden. Det är områden som växer enormt och Ibility kommer nog att se en ökad konkurrens. Redan idag finns det andra företag som sysslar med liknande instrument men inget med fokus på medarbetares nuvarande arbetsituation som Ibility har.

Förslag till vidare forskning inom detta ämne är till exempelvis:

- Att utvärdera Ibilitys program och se vilka effekter det har fått för den enskilda medarbetaren, för organisationen och för coaching som yrke.
- Var coaching i arbetsliv och samhälle befinner sig om några år framåt.
- Hur påverkas ledarskapet i organisationer som använder programmet, blir ledarskapet mer coachande?
- Vilka nya sätt finns det i framtiden för att öka tillvaratagandet av befintlig kompetens i organisationer?

LITTERATURFÖRTECKNING

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1986). *Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter*. Lund: Studentlitteratur.
- Borg, T. (1994). *Internet at Sverige*. Stockholm; Bonnier datamedia.
- Egan, G. (2001). *Excercises in helping skills for skilled helper*. (7 th ed) London; Wadsworth.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet : problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica, Allmänna förl.
- Ellström P-E (1996). *Arbete och lärande- förutsättningar och hinder för lärande I dagligt arbete*. Solna; Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, P-E & Nilsson, B. (1997). *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag. En studie av förutsättningar, strategier, och effekter*. Linköping: Linköpings universitet. Institutionen för pedagogik och psykologi.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi.
- Gallwey, T. (1975). *Tennis- det inre spelet*. Stockholm: Nordstedt
- Gåserud, J. (2001). *Coaching- så fungerar det*. Malmö: Richter.
- Hansson, J. (2001). *Skapande personalarbete: lärande och kompetens som strategi*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Hirschi, H. (2000). *Platonmetoden- Internetpedagogik*. Västra Frölunda: Data Office.
- Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, S-E. (1997). *Rådgivande ledarskap och coaching: mänskligt ledarskap för att skapa kompetenta medarbetare*.
- Kinslaw D. (1997). *Coaching- Winning strategies for individuals and teams*. London: Gower Publishing Limited.
- Kolb, D.A (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, A. (1997). *Pedagogiska frågeställningar: en introduktion till pedagogiken*. Lund: Studentlitteratur.

Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och kultur.

Nilsson, P. (2000). *Coaching*. Malmö: SISU idrottsböcker.

Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Sahlqvist, W. & Jernhall, B. (1996) *Organisationen och den dolda kompetensen*. ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling) Göteborg

Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L. & Åberg, C. (2001). *E-learning och arbetsplatslärande*. Stockholm: Bilda Förlag

Svensson, L & Hedin, A. (1997). *Nycklar till kunskap: om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala univ.

Wahlström, B. (1994). *Efter stålbadet, trender i morgondagens arbetsliv*. Malmö: Liber-Hermod.

Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Zeus, P. & Skiffington, S. (2000). *The complete guide to Coaching at Work*. Australia: Mc-Graw Hill Company.

Artiklar:

Craig, J. (1998). Trends in workplace learning: supply and demand in interesting times. Training&Development, Vol.52, issue 11 p.51.

Källor från Internet

www.hig.se/bibliotek/internet/

www.icf.com, www.nordiccoaches.org

www.coachu.com

www.ibility.nu

Bilagor

Intervjuguide

För att intervjupersonen skall känna sig så trygg och bekväm som möjligt inför och under intervjun är det väsentligt att man före intervjun går igenom:

- Undersökningens syfte
- Typ av hjälpmedel/dokumentation som kommer att användas
- Förklara resultatets/ens användning
- Garantera intervjupersonens konfidentialitet.

Intervjuupplägg

Inled med öppna frågor och låt intervjupersonen tala fritt. För att säkerhetsställa förståelsen svaren kan kontroll/uppfoljningsfrågor ställas vid oklarheter.

Inledande bakgrund

- Namn, bakgrund, vad arbetar du med idag?

Coaching generellt

- Hur kom du först i kontakt med coaching?
- Hur länge har du arbetat som coach?
- Hur definierar du coaching? Vilket syfte tjäna den?
- Vad har du för kunder idag?

Kommunikationsverktyg

- Vilka olika kommunikationsverktyg använder du dig av när du coachar?
- *Om intervjupersonen använder coaching via e-mail:*
- När och hur började du använda dig av e-coaching?
- Hur ser du på coaching via e-mail som verktyg?
- Är e-coaching en förutsättning för ditt arbete?
- Har du själv haft coaching via e-post? Om ja, hur upplevde du detta?
- Om du jämför de kommunikationsverktygen (ex. möte, telefon, mail) vilka för och nackdelar tycker du det finns?

Kontakt och kommunikation med mottagaren:

- Hur har du kommit i kontakt med mottagaren?
- Sker det alltid ett personligt möte med dina kunder?
- Har du några som du bara kommunicerar via e-post eller telefon?
- Hur upplever mottagaren korrespondens via e-post? (Vilka reaktioner har du stött på hos mottagare?)
- Hur frekvent har du och mottagaren kontakt via e-post?
- Passar det för alla typer av mottagare/individer?

E-coaching som kommunikationsmedel/utvecklingsverktyg

- Hur ser du på e-coaching i kompetensutvecklingssammanhang/ för individuell utvecklingssyfte?

- Är coaching via mail ett framtidens sätt att möjliggöra för kompetensutveckling för fler antal individer?
- Är individuell utveckling i arbetslivet förenligt med coaching på distans?
- Kan man förbättra metoden med att komplettera med andra former av utvecklingsåtgärder?
- E-coaching som metod för att kompetensutveckla fler antal medarbetare i en organisation, vad tror du om det?
- Har du stött på kunder/andra coacher som inte förespråkar detta verktyg för kommunikation och individuell utveckling? Om ja vilka argument finns?
- Vilket behov av coaching i arbetslivet tror du att det finns idag?
- Har du sett en förändring av behovet av coaching i arbetslivet de senaste åren?
- Hur tror du framtiden ser ut för coaching generellt?

Frågor kring coaching, lärande & Ibility

- Ser du coaching som en lärandeprocess?
- Kan coaching skapa förutsättningar för ett lärande i arbetslivet?
- Tror du att Ibilitys produkt kan skapa/ bidra till ett lärande ?
- Ser du på programmet/produkten om en typ av kompetensutveckling?
- Vad tror du kommer att bli viktigt för individen i arbetslivet i framtiden?
- Upplever du att personer du coachat antagit en mer coachande ledarstil?