



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Coaching



- från hästvagn till ledarskap

Orhan Arnautović

Samir Nurović

Handledare:
Lars Nordgren
Pavla Kruzela

Magisteruppsats
SMTX07
VT 2010

Förord

Vi vill hjärtligt tacka våra handledare för att de med stort engagemang, vilja och entusiasm bidragit till detta unika tillfälle. De har gett oss chansen att skriva om ett ämne som vi brinner för och kommer att ha stor användning för i våra framtida yrkesroller. Tillsammans har de varit vår främsta inspirations- och motivationskälla. Därför vill vi med största vördnad tacka vår professionella coach Pavla Kruzela och Foucault-expert Lars Nordgren för deras insatser.

Slutligen vill vi också rikta ett stort tack till Nader Kiswani, Ninni Altberg och Karin Öberg på IKEA, Adnan Kršo och Kristin Petterson på Resurs Bank, Anne-Marie Bengtsson på Öresundskraft samt Kaj Pedersen på MT-gruppen, som har gjort denna Magisteruppsats möjlig.

Helsingborg 4 juni, 2010

Orhan Arnautović

Samir Nurović

Sammanfattning

Titel:	Coaching - från hästvagn till ledarskap
Nivå:	Magisteruppsats i Service Management, maj 2010
Författare:	Orhan Arnautović och Samir Nurović
Institution:	Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg
Handledare:	Lars Nordgren och Pavla Kruzela
Problematisering:	Coaching har blivit ett trendord och används idag i många olika sammanhang. Tack vare begreppets popularisering används det i många olika fält där det därför förväxlas med innebörden av äldre ledarskapstekniker såsom konsultation, vägledning och mentorskap etcetera. Samtidigt betonas ledarskapets betydelse allt mer av företagen som har börjat ta chefernas coach-roller på ett mycket större allvar. Vi vill därför undersöka hur begreppet egentligen har växt fram och spridit sig till ledarskapssammanhang. Vi vill även undersöka hur coaching tillämpas i praktiken av chefer på mellannivå.
Syfte:	Syftet är att föra en diskurs om coaching och studera hur modeller om coaching förhåller sig till dess praktiska utövning.
Metod:	De klassiska metod- och teoridelarna för vetenskapliga uppsatser utblir och istället används en så kallad metodologi som bygger på två delar; en genealogisk härkomstanalys och en diskursanalys.
Resultat:	Medarbetare och chefer har för närvarande inte samma insikt och medvetenhet om coachingbegreppet. Detta bidrar till missförstånd och att den coachade i många fall inte är mottaglig för coaching. Begreppet har börjat få fotfäste bland forskarna men det behövs mer kunskap för att skapa tydligare och klarare definitioner. Insikt om coaching hos alla medlemmar i organisationen skulle underlätta utövningen och förbättra kommunikationen mellan chef och medarbetare. Coachande chefer borde därför fokusera mer på medarbetarens utveckling i sin yrkesmässiga roll och mindre på hennes livssituation. I och med att coaching är ett långsiktigt arbete utgör verkligheten och tidsbristen i företag hinder för ett coachande förhållningssätt. Detta väcker behovet av en coachingmodell anpassad för chefer i serviceorganisationer.
Nyckelord:	Coaching, ledarutveckling, personlig utveckling, metodologi, genealogi, diskurs

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problembeskrivning	6
1.3 Syfte och frågeställningar	7
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Uppsatsens disposition	9
2. Metodologi	10
2.1 Våra metoder	10
2.2 Genealogi	12
2.3 Diskurs	13
2.4 Praktiskt tillvägagångssätt	15
3. Coachingens resa genom genealogin	16
3.1 Resan började på idrottsarenan	16
3.2 Farten ökade i psykologin	17
3.3 På bron mellan idrott och näringsliv	18
3.4 Sociologi som genealogisk karta	19
3.5 Coaching fortsätter att färdas i psykologin	20
3.6 Professionell coaching som destination	22
4. Diskursanalys av begreppet coaching	29
4.1 Definitioner	29
4.2 Led dig själv, led andra	35
4.3 Uppfattning skapar antagande	37
4.4 Coaching för min, din och vår utveckling	38
4.5 Från passiv till proaktiv	42
4.6 Tid och fokus	47
4.7 Sista introduktionsfasen kvar	48

5. Avslutande del	50
3.1 Slutsatser	50
3.2 Slutdiskussion	54
3.3 Förslag till vidare forskning	58
Källförteckning	59
Bilaga	63

1. Inledning

Här beskriver vi vårt val av ämne och hur vi kom i kontakt med det. Vi redogör för det behandlade problemområdet och dess syfte samt frågeställningar. Slutligen skriver vi vad vi har valt att avgränsa oss till inom studien.

1.1 Bakgrund

I samband med kursen ”SMTX05: Management - Metoder för ledning och styrning”, på Campus i Helsingborg kom vi för första gången i bekantskap med begreppet coaching i Service Management utbildningen. Efter den genomförda kursen hade vi under arbetet med diverse inlämningar upprättat kontakt med chefer i olika organisationer samt med en professionell coach. I mötet och i intervjuerna med coachen och cheferna väcktes vårt verkliga intresse och passionen för begreppet coaching. Coachings syfte visade sig snabbt överensstämma med våra egna ambitioner i våra framtida arbeten som ledare och chefer. Ämnet har på senare år fått väldigt mycket uppmärksamhet i framförallt affärsvärlden och det tycks finnas skillnader i hur coaching tillämpas inom vetenskapen och i praktiken på arbetsplatsen. Detta härledde till att vi uppmärksammade detta gap och beslöt oss för att studera dessa skillnader. Vår studie har inspirerats av diskursanalys och genealogi enligt Foucault.

1.2 Problembeskrivning

Coaching har blivit ett trendord och används idag i många olika sammanhang.¹ Samtidigt betonas ledarskapets betydelse allt mer av företagen som har börjat ta chefernas coach-roller på ett mycket större allvar.² Vi lever samtidigt i ett så kallat kunskapssamhälle bestående av kunskapsarbetare, där information är mycket viktigt i synnerhet för cheferna. Detta ställer höga krav på individen och dennes kompetens.³ Coaching förekommer allt oftare och på många olika arenor. Vår personliga erfarenhet av coaching kommer från universitet genom föreläsningar om coaching av universitetslektorer och coacher, på våra arbetsplatser genom våra chefer, i genomgång av vetenskaplig litteratur, på besökta Internetsidor hos olika konsult- och coachinginstitutioner samt från idrottsvärlden.

¹ Gjerde, S. (2004). Coaching: vad, varför, hur. Lund: Studentlitteratur. sid 7

² Hill, Linda A. (2003). *Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership*. 2 uppl. Boston, Mass.: Harvard Business School Press Hill. sid 332

³ Drucker, Peter. (2000). Peter Drucker om management på 2000-talet. Göteborg: IS. sid 63

De senaste åren har coaching uppmärksammats mycket framförallt då företag har börjat anställa professionella coacher som i många fall är tidigare chefer och konsulter som tränats i att förbereda chefer med potential att ta större ansvar inom sina organisationer.⁴ Sett utifrån litteratur kring coaching och chefer i olika företag, tycks det vara så att de chefer som faller inom gruppen mellanchefer har förutsättningen att uppfylla de villkor som krävs för att kunna anta ett coachande förhållningssätt i sitt ledarskap eftersom att de arbetar nära sina anställda.

Personer med såväl ärliga som oärliga avsikter har börjat använda beteckningen coaching för sina gamla tjänster och produkter vilket är en konsekvens av begreppets popularisering. Därav följer risken för att coaching kan misstolkas, missuppfattas och avfärdas.⁵ Coachingbegreppet används flitigt och i många fall på fel sätt, vilket bidragit till en viss förvirring om vad begreppet egentligen innebär.⁶ Det finns därför potential för förväxling med rådgivning, konsultation, vägledning och mentorskap, när deras olika innebörder inte hålls isär.⁷ Eftersom coaching är ett förhållandevis nytt ämnesområde finns det lite vetenskaplig forskning gjord inom området.⁸ Vi menar på att studier om coaching och dess betydelse för mellanchefer i deras arbete kan jämföras med vetenskap samt visa på ett gap mellan teori och praktik. Men uppsatsen handlar inte om hur coacher utövar coaching, den handlar om hur chefer på mellannivå använder sig av ett coachande förhållningssätt.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsatsen är således att *föra en diskurs om coaching och studera hur modeller om coaching förhåller sig till dess praktiska utövning.*

För att följa upp syftet med vår studie har vi utformat en frågeställning ur två frågor. Den ena handlar om coachingens härkomst ur ett genealogiskt perspektiv medan den andra behandlar coachingens tillämpning ur ett diskursivt perspektiv:

- *Hur har begreppet coaching växt fram och blivit en del av ledarskapssammanhang?*
- *Hur tillämpar och talar praktiker om coaching?*

⁴ Florence, M. Stone. (1999). *Coaching, counseling & mentoring: how to choose & use the right technique to boost employee performance.* sid. 11

⁵ Whitmore, John (2003). *Nya Coaching för bättre resultat.* [Ny rev. utg.] Jönköping: Brain Books. sid. 9

⁶ Gjerde, S. (2004). sid 9-10; Whitworth, Laura, Kimsey-House Henry & Sandahl, Phil. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life.* Mountain View, Calif.: Davies-Black. sid. 179

⁷ *ibid.*

⁸ *ibid.*

1.4 Avgränsningar

För att förstå poängen och strukturen av, samt syftet med denna uppsats, är det mycket viktigt för läsaren att ha en förståelse för skillnaden mellan begreppen *coaching* och *coachande förhållningssätt*. Detta beror på att studien bygger på hur *chefer* på mellannivå, med ett coachande förhållningssätt, tillämpar coaching i praktiken på arbetsplatsen. I uppsatsen studeras därför *inte* hur coaching praktiseras av *professionella* coacher. Skillnaden ligger i att cheferna använder coaching som verktyg i sitt ledarskap och ledning av medarbetare. De är inte professionella coacher som utövar coaching i sin renaste form utan endast *praktiker* som förhåller sig till coaching. Professionella coacher och chefer har många och väsentligt olika skyldigheter och arbetsuppgifter.

I detta avsnitt för avgränsningar vill vi också lyfta fram att det som traditionella uppsatser skriver i sin metoddel, nämligen urval av personer och intervjuer. Vårt urval av intervjupersoner har gjorts utifrån deras position i företagen - chefer på mellannivå. Valet av mellanchefer grundar sig också på deras intresse av ny kunskap inom coaching, nytta och vilja att coacha. Detta innebär att vi inte har ett slumpmässigt urval av personer. Cheferna är inte allmänna personer som från början har informerat oss om att de använder och förstår coaching. Mellanchefernas uppgift är å andra sidan att *styra* genom ekonomisk styrningen men samtidigt också att *leda medarbetare*. Eftersom att vi i denna uppsatsen resonerar kring coaching tar vi endast hänsyn till ledarskapsdelen eftersom att coaching hör till ledarskapsdelen. Att göra så här baserar sig även på vårt val att studera hur chefer *praktiserar* coaching på arbetsplatsen som en del av sitt ledarskap. Det är viktigt eftersom att det skiljer sig väsentligt från hur professionella coacher coachar. Cheferna använder ett coachande förhållningssätt i sitt ledarskap för att främja medarbetarnas personliga utveckling i arbetslivet och deras ledarskap har fokus på affärsmässiga prestationer. Professionella coaches arbete handlar mer om själslig tillfredsställelse och personlig utveckling på alla livsområden.⁹

Av tid- och resursskäl har vi avgränsat oss till att genomföra vår studie endast i Sverige och svenska företag inom detaljhandels-, bank- och elhandelsbranschen för den empiriska insamlingen. Vi har i våra intervjuer valt att avgränsa oss till chefer på mellannivå för att det är där ett coachande förhållningssätt tillämpas i managementsammanhang. Dessa ledare har dock inget större intresse av att certifieras av någon internationell institution som ICF eller EMCC. Dessa institutioner fyller en kvalitetssäkrande funktion och är världsomfattande. De säkerställer kvalitet hos professionella coacher runt om i hela världen eftersom de har en treårig licens som kan förnyas endast genom att

⁹ Whitworth, Laura, Kimsey-House Henry & Sandahl, Phil. (2007). sid 6-7

de visar att de vidareutvecklats. Mellancheferna behöver med andra ord inte uppfylla samma krav till exempel gällande konfidentialitet. Istället är det oftast professionella coacher som håller i ledarskapsutbildningarna på olika företag och det är där som det coachande förhållningssättet inom ledarskap kommer in i bilden.

1.5 Uppsatsens disposition

Här förklaras hur vi har valt att lägga upp uppsatsens struktur och vilka delar den innehåller. Med hjälp av beskrivningen nedan kan man lättare få en förståelse för hur vi har tänkt när vi har utformat vår uppsats då den annars kan uppfattas diffus på grund av dess metodologiska ansats.

Kapitel 2: Metodologi

Här presenterar vi vårt metodval och redogör för vårt tillvägagångssätt.

Kapitel 3: Coachingens resa genom genealogin

Det tredje kapitlet utgör vår första del av den avhandlande delen i form av en genealogisk härkomstanalys där vi studerar coachingbegreppets historiska resa och redogör för vad som har hänt med dess innebörd på vägen.

Kapitel 4: Diskursanalys av begreppet coaching

Det fjärde kapitlet utgör vår andra del av den avhandlande delen i form av en diskursanalys där vi redogör för hur man tillämpar ett coachande förhållningssätt i praktiken.

Kapitel 5: Avslutande del

I det sista kapitlet redovisar vi våra slutsatser och för en diskussion kring dessa för att slutligen ge förslag på fortsatt forskning inom området.

2. Metodologi

Det här avsnittet utgör vår avhandlande del som innefattar våra metodverktyg, vår teoretiska ram, empiri och analys. Det som ser annorlunda ut i det här kapitlet är att vi inte har renodlade teori- och metoddelar. Istället sammanförs allting i ett avsnitt som vi benämnt metodologi.

I valet av metod för uppsatsen har inspiration hämtats från Paul-Michel Foucault (1926-1984) och bildandet av diskurser. Eftersom vi använder oss av flera olika metoder för att analysera coachingens olika tolkningar benämner vi detta avsnitt *metodologi*. Begreppet metodologi betyder läran om olika metoder och omfattar på så sätt frågor om urval och representativitet, generaliserbarhet, reliabilitet och validitet.¹⁰ Eftersom metodologiavsnittet bearbetas med hjälp av ett urval av anpassade metoder bringar det också mer tillförlitlighet till vår studie. Men det innebär också att magisteruppsatsen får en struktur och innehåll som inte liknar ett klassiskt upplägg av vetenskapliga uppsatser. De klassiska metod- och teoridelarna för vetenskapliga uppsatser uteblir och ersätts av en så kallad metodologi som bygger på två delar; en genealogisk härkomstanalys och en diskursanalys.

2.1 Våra metoder

Världen synliggörs av en uppsättning av tolkande och materiella praktiker vilka omvandlar världen så att den för jaget blir en serie representationer, bland annat fältanteckningar, konversationer, intervjuer, inspelningar med mera. Kvalitativa forskare studerar saker i deras naturliga omgivning och försöker förstå, eller tolka fenomen utifrån den innebörd som människor ger dem.¹¹ I centrum för en hel del kvalitativa ansatser står diskurser eller social interaktion i centrum. För den kvalitativa metoden är ett kriterium att man beaktar och fokuserar på en öppen och mångtydig empiri.¹² Med den kvalitativa forskningsintervjun som grund har vi använt diskursanalys som metodologisk ansats. Vårt val att tillämpa kvalitativ metod och användning av kvalitativa intervjuer har baserats på valet av ett managementperspektiv, intresse för ledarskap och organisationer samt förande av diskurs. Enligt Trost är en kvalitativ studie rimlig att använda om man intresserar sig för att ”/.../ förstå människors sett att resonera och reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande

¹⁰ Åsberg, Rodney (2000). Ontologi, epistemologi och metodologi: en kritisk genomgång av vissa grundläggande vetenskapsteoretiska begrepp och ansatser. Göteborg: Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet. sid 61

¹¹ Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (red.) (2005). The Sage handbook of qualitative research. 3. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage. sid 3

¹² Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (2008). Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur. sid 17

handlingsmönster.”¹³ I managementstudier som bland annat inkluderar ledarskap, marknadsföring och organisationer, förser kvalitativa metoder forskaren med kraftfulla verktyg.¹⁴ Vidare har det personliga intresset för insikter om chefsarbete och coaching spelat en viktig roll för vårt metodval.

Vårt urval av intervjupersoner har således grundat sig på ett bekvämlighetsurval då bristen på tid och resurser medförde att vi valde de företag med vilka vi har bäst tillgänglighet till och kontakt med. Cheferna passade den profil som vi har av ledare i organisationer som tillämpar coachande förhållningssätt vilket gav goda förutsättningar för att kunna besvara syfte och frågeställningarna. Alla chefer valdes utifrån tidigare etablerad kontakt och med kännedom om deras tillämpning av ett coachande förhållningssätt.

En kvalitativ metod genererar svar och kommentarer på hur forskare kan relatera till sitt studieobjekt i syfte att bidra med ett användbart bidrag.¹⁵ Eftersom att intervjuerna i vår studie ingår i ett forskningssammanhang, utmärks de enligt Trost, av låg grad av standardisering och hög grad av strukturering,¹⁶ och öppenhet. Vårt val av kvalitativ studie innebär bland annat att vi använder oss av öppna frågor vilket ger längre samt mer personliga svar. Vidare ger en kvalitativ intervjuteknik som våra intervjuer grundar sig på att vi genom enkla frågor kan få innehållsrika och komplexa svar. Avsikten med intervjuerna var i början att de skulle vara av narrativ¹⁷ karaktär där cheferna fritt berättar om ämnet men vi märkte snabbt att vi behövde styra intervjuerna med följdfrågor. Detta gav utförligare samt mer välbeskrivna svar vilket underlättar träffsäkerheten i vår analys av de poänger som förmedlas. Intervjutekniken blev således mer semistrukturerad.¹⁸

Intervjuerna pågick under veckorna 21-23 våren 2010. Samtliga intervjuer spelades in med godkännande av intervjupersonerna på deras arbetsplatser. Detta gjordes för att på bästa sätt få tillgång till svaren och skapa noggrannhet för att därigenom kunna öka trovärdigheten i arbetet. Transkriberingar av det inspelade materialet gjordes färdigt senast samma dag som intervjun genomförts. Svaren från respondenterna har enligt oss en stor grad av likhet vilket medför att svaren ges viss generaliserbarhet och möjliggör sålunda en applicerbarhet på andra serviceorganisationer.¹⁹

¹³ Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur. sid 23

¹⁴ Gummesson, Evert (2000). *Qualitative methods in management research*. 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage. sid 1

¹⁵ *ibid.*, sid 2

¹⁶ Trost, J. (2005). sid 63

¹⁷ Jfr. Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

¹⁸ Jfr. Kvale, Steinar. & Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

¹⁹ Jfr. Trost, J. (1997). kap 7

Foucauldianskt diskurstänkande kan delas upp i tre huvuddrag; *arkeologi* med fokus på analys av diskursiva formationer och produktion av diskurser; *genealogi* med fokus på analys av diskursers möjlighetsvillkor och analys av makt; *etik* med fokus på formeringen av formella beslut som människor (subjektsformer) grundar på sina egna värderingar (subjektivitet).²⁰ Vi intresserar oss för dessa i vår analys som består av en genealogisk härkomstanalys och en analys av coachingens diskursiva formationer. I korta drag innebär diskursiva formationer att en viss grupp av människor (cheferna) som vi har valt att studera, bildar en diskurs om coaching genom tal och användning av begreppet i praktiken.

2.2 Genealogi

Begreppet genealogi kommer från grekiskan, där *genea* betyder födelse eller härkomst.²¹ Men det är här enligt Foucault viktigt att skilja på ursprung och härkomst. Han menar på att ursprung, i enlighet med Nietzsches tolkning, innebär att man försöker finna den odelbara sanningens plats. Vad Foucault vill säga är att härkomsten till skillnad från ursprunget beskriver stamträdets olika och mångfacetterade grenar. Härkomsten målar upp det avskalade, det som glömts bort i ursprunget, i tillfälligheter och strider, i förklädnader och knep samt i de brottytor som finns mellan ursprung och resultat. På så sätt är genealogi en metod som skapar förståelse för de strukturer, praktiker, institutioner eller idéer i det förflutna som påverkar nutiden, det nuvarandets historia.²² Med hjälp av den här metoden följer vi begreppets resa från dess uppkomst som metafor till dess tillämpning i managementsammanhang.

Genealogi är en metod som används för att skapa förståelse för varifrån till exempel den moderna människan kommer ifrån och i vilken värld hon fortfarande lever i. Man intresserar sig för vad som fortfarande är levande från det förflutna och på vilket speciellt sätt det är levande. Utgångspunkten är alltid en fråga som ställs i och om nutiden, i en genealogisk undersökning.²³ Enligt de flesta human- och samhällsvetare bestämmer objekten eller tingen vårt handlande medan genealogin intar ståndpunkten att människor (praktikerna) bestämmer objekten.²⁴ Genealogi kan tillämpas i studier

²⁰ Nordgren, Lars (2003). Från patient till kund: intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position. Diss. Lund : Univ., 2003. sid 18

²¹ Beronius, Mats (1991). Genealogi och sociologi: Nietzsche, Foucault och den sociala analysen. Stockholm: B. Östlings bokförl. Symposion. sid 49

²² *ibid.*, sid 50

²³ *ibid.*

²⁴ *ibid.*, sid 74

av fler och bredare områden än bara makt- och kunskapsförhållandet till exempel i studier av sociala mönster och deras dynamik.²⁵

Eftersom uppsatsens syfte är att föra en diskurs om coaching för att studera hur modeller om coaching förhåller sig till dess praktiska utövning krävs det en metodisk undersökning av teoretiska modeller visavi dess praktiska tillämpning. Alvesson och Sköldberg skriver att inget kan tas för givet eller hanteras enkelt, att allt i empirisk forskning bör ifrågasättas och problematiseras för att kunna beskrivas och uttolkas.²⁶ För att vi ska kunna göra detta med begreppet coaching analyserar vi dess teoretiska grund och på så sätt utgör det här avsnittet både vår teoretiska ram och metod. Genom analysen av teorin undviker vi att vara allt för begränsade av positivismen kring begreppet. Istället förhåller vi oss till Nietzsches, Feyerabend's och Hempel's perspektiv på positivism där de menar på att fakta inte finns utan att det bara är tolkningar, antaganden och att vetenskap bara systematiserar data i vår erfarenhet.²⁷

2.3 Diskurs

Genealogin i vår metodologi bygger med andra ord på en textanalys om coachingens historia likt en släktskapsanalys för att påvisa att begreppet coaching är någonting som har formats av flera människor tillsammans. Detta leder oss in på nästa område där vi talar om spridningen och tillämpningen av begreppet i praktiken. Det är här vi använder oss av diskursanalysen för att ta reda på hur man talar om och tillämpar coaching. En diskurs innefattar alla typer av språkanvändning i muntliga och skriftliga sociala sammanhang. Detta innebär att man inom diskursen intresserar sig för tal och texter som delas av sociala praktiker.²⁸ En diskurs är i enlighet med Bergström och Boréus ”/.../ en uppsättning utsagor, talade eller skrivna, i ett bestämt socialt sammanhang, liksom de mer eller mindre uttalade regler som styr vad som kan och inte kan sägas eller skrivas i sammanhanget.”²⁹ Medan begreppet i lingvistiska sammanhang ofta ges en snäv betydelse som när diskurs betyder ”samples of spoken dialogue, in contrast with written texts,” eller ”spoken and written language.”³⁰ Det är alltså här vi redogör för hur begreppet i form av uppsättning av utsagor via samspel med praktiker har utvecklats från att vara en metafor för ett transportmedel till att bli ett

²⁵ Winther Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise (2000). Diskursanalys som teori och metod. Lund: Studentlitteratur. sid 2

²⁶ Alvesson, M & Sköldberg, K. (2008). sid 479

²⁷ ibid., sid 32

²⁸ Beronius, M. (1991). sid 50

²⁹ Bergström, Göran & Boréus, Kristina (2000). Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys. Lund: Studentlitteratur. sid 17

³⁰ ibid., sid 223

tankesätt i ledarskapssammanhang. I uppsatsens disposition ingår därför inte, som i många andra fall, två renodlade metod- och teoriavsnitt. Vanligtvis analyseras insamlat empiriskt material i vetenskapliga uppsatser utifrån vetenskapliga teorier. Denna diskursstudie skiljer sig från klassiskt utformade uppsatser på så vis att både teoretiska modeller och empiriskt material analyseras och att forskaren studerar hur vetenskaplig teori förhåller sig till praktik.

Michel Foucault definierar diskursbegreppet som en framställningsordning som anger sätt att ordna utsagor till något enhetligt, som har makt att påverka människors sätt att tänka, tala och handla.³¹ Diskursanalys är en analysmetod som hjälper oss att förstå språkets roll i hur vi skapar vår verklighet. Med hjälp av denna kan vi dekonstruera texter för att visa hur dessa både innesluter och utesluter och lämpar sig väl när vi studera vilka sanningar som skapas om vad som anses vara normalt/onormalt, taget för givet och vad som osynliggörs genom olika företeelser som beskrivs i tal och text. Saker utesluts när man talar om hur saker är och om vad som behövs och hamnar utanför när det inte är praktiskt. Olika verkligheter skapas kring vad till exempel coaching är genom de sätt varpå ordet sägs och i de sammanhang det sägs i, vilket kan ha effekt på vad som anses vara bra eller dålig coaching.³² Vidare tillämpas inom det samhällsvetenskapliga området en diskursanalys enligt Nordgren för att analysera omvandlingar av tankesätt, språkbruk och maktutövning.³³ Diskursanalysens särskilda prägel är uppfattningen att språket inte representerar en given verklighet eller en given ideologi.³⁴ Istället har språkbruket en formande och konstruerande egenskap som uttrycks i att diskursen anses påverka människors sätt att tala och handla. En diskursanalys är ett stadium av samhällsfenomen där språket står i fokus. Oavsett inriktning av diskursanalys har den ett bestämt sätt att se på språk och språkanvändning. Språket återger inte verkligheten utan bidrar till att forma den.³⁵

Diskursanalysen rymmer två huvudinriktningar:³⁶

1. Vetenskaps- och samhällsteori inriktad på analys av idéers spridning, omvandlingar av språkbruk, praktik och maktrelationer samt hur subjektivitet och identitet skapas.
2. Textorienterad diskursanalys som används för att analysera texter, till exempel konversation, med en lingvistisk inriktning.

³¹ Foucault, Michel. (1972). *Archaeology of knowledge*. New York: Pantheon. sid 45-46, 133

³² Bergström & Boréus (2000). sid 234-236

³³ ibid.

³⁴ ibid.

³⁵ ibid., sid 221

³⁶ Nordgren, Lars (2003). sid 12

Enligt Nordgren används begreppet diskursiv formation för att beskriva regler för hur diskurser sprids och bildas.³⁷ En diskurs består av ett begränsat antal utsagor som sprids och bildas genom samma diskursiva formation.³⁸ Det är därför möjligt att tala om att en diskurs innesluter vissa utsagor och utesluter andra från att framträda. Detta kan exempelvis vara de utsagor som sprids av chefer i företag eller professionella coacher i institutioner som ICF och EMCC. Inom diskursen råder nämligen en ordning som reglerar vilka som har rätten att tala inom diskursen, utestänger de som inte har den rätten och reglerar vad som får sägas och vad som inte får sägas. I företagen är det exempelvis endast chefer som idag har privilegiet att gå kurser i coaching. Konsekvensen av detta är att medarbetarna inte kommit till sin rätt att tala om sin förståelse för coaching. Begreppet används som en princip för den bildningsprocess varpå utsagor uppkommer och sprids samt binds samman på utsagornas nivå som diskurs. Den betraktas även som ett spridningssystem där formationen kan liknas vid en vägröjare som röjer vägen för att vissa utsagor skall bli acceptabla att uttala. Inom formationen regleras dess beståndsdelar som utgörs av kunskapsobjekten, yttrandeformerna, begreppen och de tematiska valen.³⁹

2.4 Praktiskt tillvägagångssätt

Det empiriska materialet utgörs av insamlat material från litteratur, vetenskapliga artiklar samt transkriberingar från intervjuer. För att kunna fullfölja uppsatsens syfte har vi valt att dela upp vårt litterära material efter akademisk- och, populärvetenskaplig litteratur, rapporter, publikationer, vetenskapliga artiklar samt praktikers verk. Litteratursökningen inleddes i tidigare använd kurslitteratur från framförallt ledarskapskurser. Sedan användes olika biblioteksdatabaser med sökorden ”coaching, coach, ledarskap, genealogi, diskurs, metodologi, härstamning, intraorganisatorisk interaktion” på både svenska och engelska. Utöver det som framkom genom dessa sökningar samlades ytterligare information in efter förslag från handledare. I avsnittet om coaching har mycket managementlitteratur använts med hänsyn till vår utbildning och val av perspektiv. Eftersom det finns relativt lite vetenskaplig litteratur i detta ämne ansåg vi att den valda litteraturen skulle kunna bidra med ett mer vetenskapligt perspektiv, framförallt då dessa böcker generellt är utformade som handböcker.

³⁷ Nordgren, Lars (2003). sid 12

³⁸ ibid., sid 7

³⁹ ibid., sid 21

3. Coachingens resa genom genealogin



GENEALOGISK HÄRKOMSTANALYS

DISKURSANALYS

Det här avsnittet består av vår genealogiska härkomstanalys. Här gör vi en genealogisk analys av coachingens historia, vilket innebär att vi studerar dess teoretiska tolkningar och redogör för vad som har hänt med begreppet.

3.1 Resan började på idrottsarenan

Begreppet coaching härstammar från engelskans *coach* som sedan 1500-talet fungerat som en metafor för något som fraktar människor till en önskad plats.⁴⁰ Detta har således genom historien varit en benämning på allt från renässansens hästvagnar till den moderna tidens bussar. Men ordets reviderade betydelse innebär att det mer handlar om en människa istället för ett fraktmedel, och har bidragit till att begreppet även kommit att användas i andra sammanhang. Det är i samband med dessa sammanhang som användning av coaching visar på hur det förflyttar sig mellan olika fält och när brytningar sker.

Först tillämpades begreppet inom idrott där en coach är en person som ”fraktar” idrottsutövare från en lägre prestationsnivå till en högre.⁴¹ Detta innebär att man hittade ett nytt användningsområde för tillämpning av begreppet genom att utveckla dess innebörd från att vara en metafor för ett transportmedel till att vara ett tankesätt inom idrottsvärlden. Vi menar att man tillämpade betydelsen av ett fraktmedel i form av en vagn på en människa som tar till sig uppgiften att ansvara för andra människors rörelse inom idrotten. En sådan typ av förskjutning av begreppet är något som Foucault benämner *displacement* (förflyttning). Förflyttningen innebär att begreppets betydelse har kommit in inom ett nytt användningsområde.⁴² Vi menar på att idrotten utgör coachingens första flyttning till ett nytt fält men också en förskjutning av begreppets innebörd. På så vis bildades också begreppets första uppkomst - *emergence* enligt foucauldianskt tänk - i ett nytt fält.⁴³

Det intressanta är då att det inte handlar om att coachen fysiskt ska transportera idrottsutövarna till en annan plats. Istället har man överfört metaforens betydelse till ett tankesätt där coachen i sin

⁴⁰ Gjerde, S. (2004). sid 15

⁴¹ ibid.

⁴² Foucault, Michel. (1972). *Archaeology of knowledge*. New York: Pantheon.

⁴³ ibid.

yrkesroll agerar efter arbetsuppgiften att vägleda sin utövare i syfte om att denne ska bli bättre på att utöva idrotten och på så sätt nå bättre resultat för att detta ska leda till en önskad plats, exempelvis en bättre tabellplacering, en högre division eller ett bättre lag. Detta är ett exempel på när begreppet förflyttas mellan olika fält och dess betydelse transformeras.

3.2 Farten ökade i psykologin

Det hela började på 1970-talet när coaching var ett populärt begrepp inom idrotten. Då upptäckte man att tankesättet var universellt och även kunde appliceras på andra områden.⁴⁴ Tennistränaren Timothy Gallwey var en av de första som upptäckte detta varefter han skrev böckerna; ”The Inner Game of Tennis”, ”Inner Skiing”, ”The Inner Game of Golf” och ”The Inner Game of Work”. Han fungerade som någon typ av psykologisk konsult och därav är det logiskt att hans verk bygger på kampen mot den inre rösten, vår mentalitet.

Gallwey anser att man inombords har en motståndare som är mer skräckinjagande än den man möter i verkligheten. Detta beror enligt honom på att motståndaren som vi hör inombords är den egna rösten och som utgör våra inre prestationshinder. Gallweys idé, som också satte fingret på vad coaching är idag, handlar om att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer.⁴⁵ Detta betyder att Gallwey tog coaching till en ny nivå i mentala tankar där hans idé grundar sig på att hitta en väg för att ta sig förbi dessa inre hinder. I sina verk identifierar först Gallwey de problem som vi ofta ställs inför inom både idrott och näringsliv, sedan ger han förslag på hur vi på egen hand kan klara av att lösa dem.⁴⁶ Gallweys verk var främst riktat till idrottsutövare med den enkla tekniken att följa en visualiserad bild av sig själv där man lyckas och som snabbt spred sig vidare till andra områden. Detta märks även på hans verks kronologiska ordningsföljd som visar på hur han utvecklade tankesättet och tolkningarna av coaching utifrån olika idrotter innan han tillämpade dem i näringslivet.

Efter att coaching hade tillämpats inom idrotten kom även andra aktörer in i bilden. Vi tror att detta berodde på att man insett att coaching inte hade med den fysiska styrkan att göra, utan den mentala. Det medförde att man kunde omsätta tankesättet i nästan vilket ämnesområde som helst och det är enligt vår mening därför som psykologer och organisationspsykologer började intressera sig för begreppet. Enligt Whitmore beror detta på att Gallweys verk kom ungefär samtidigt som man inom

⁴⁴ Whitmore, John (2003). sid 16

⁴⁵ ibid., sid 17

⁴⁶ ibid., sid 19

psykologin fick en mer positiv människosyn, vilken byggde på uppfattningen om att vi alla bär på möjligheter att bli storslagna.⁴⁷ På det här viset utgör det psykologiska ämnesområdet begreppets andra förskjutning och uppkomst i ännu ett nytt fält. Den kontinuerliga transformationen av begreppets innebörd visar också på ännu ett inslag av Foucauldianskt tänkande. Vi menar att denna förskjutning i enlighet med Foucaults resonemang indikerar på att begreppet är diskontinuerligt. Detta innebär att begreppet kan hoppa mellan olika fält genom att förskjutningarna betraktas som *raptures*, så kallade brytningar i och med att det inte stannar inom ett enda fält.⁴⁸ Enligt den här tolkningen ändras coachingbegreppets betydelse utan att det slutar existera i det föregångna fältet. På så vis är det möjligt att använda innebörden av coachingen inom olika ämnesområden, på olika sätt och vid olika tidpunkter oberoende av dess ursprung.

3.3 På bron mellan idrott och näringsliv

Varför coaching överhuvudtaget har kunnat tillämpas i näringslivet beror enligt Gåserud på att idrott och näringsliv i många situationer kan liknas vid varandra. Enligt honom handlar det i de båda ämnesområdena om att utnyttja potentialen hos spelaren respektive medarbetaren som med stöd från coachen systematiskt förbereder sig för att öka sin prestationsförmåga.⁴⁹ Det är just tanken om att frigöra en individs potential som ligger till grund för tolkningen av coachingens innebörd. Det är just det innehållet som präglar begreppets alla olika tolkningar och kännetecknar dess subjektivitet.

Det finns trots klara samband mellan ämnesområdena också vissa saker som skiljer dem åt. Överlag är till exempel idrottens prestationskrav koncentrerade till korta tidsrymder i form av träningar och tävlingar medan man i arbetslivet inte har tid att systematiskt öva under en längre period. I näringslivet är det mer komplext där det istället mer handlar om att förbereda sig under tiden som man arbetar.⁵⁰ Detta medför då svårigheter att tillämpa samma tillvägagångssätt för coaching mellan idrott och arbete. Förutom den tidsenliga skillnaden ser coachens roll annorlunda ut i företag gentemot idrottsföreningar. Detta förklaras genom att en coach inom idrotten oftast har mer auktoritet än en coach på arbetsplatsen. Den viktiga skillnaden utgörs då av ledarens åtskilda roller när det kommer till coaching i näringslivet. Detta beror på att en ledare i rollen som chef besitter stor makt att bestämma och förändra saker och ting. Men det ser annorlunda ut när en chef sätter sig i rollen som coach. Då måste nämligen denne först få medarbetaren att gå med på att låta sig

⁴⁷ Whitmore, John (2003). sid 17

⁴⁸ Foucault, M. (1979). sid 5-21

⁴⁹ Gåserud, Anders J. (2001). Coaching - så fungerar det. 1. mjukbandsuppl. Malmö: Richter. sid 7

⁵⁰ ibid., sid 13-14

coachas.⁵¹ Med andra ord är det så att om en medarbetare inte är mottaglig för coaching existerar inte heller chefens roll som coach. Likväl kan medarbetarna inte ledas av en chef innan personen accepterats av dem.

3.4 Sociologi som genealogisk karta

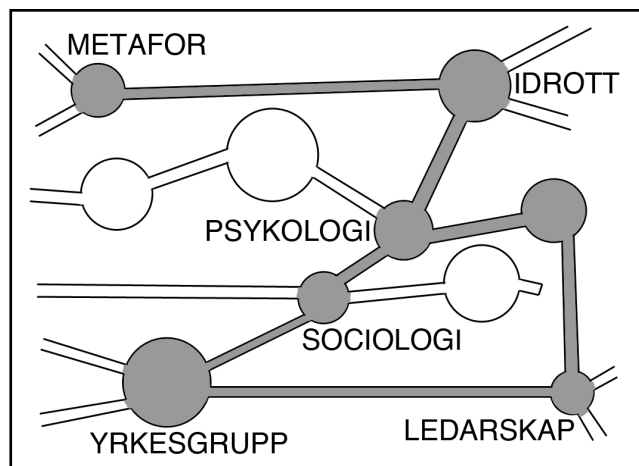
I samband med att coaching blivit ett populärt begrepp i organisatoriska frågor inom psykologin började även sociologer intressera sig för fenomenet. Man intresserade sig för att förklara denna förskjutning och spridning av begreppet. Detta kan förklaras med hjälp av Beronius illustrerande tolkning av genealogisk släktskapsforskning.

Beronius förespråkar för att spårning av ett socialt fenomenets härkomst inte betyder att man ska fastslå fenomenets första början utan istället spåra upp dess släktskapslinjer.⁵² På så vis utgår man inte från coachingens ursprungliga betydelse. Istället fastställer man den befintliga innebörden, dess subjektivitet, som utgångspunkt för att sedan söka sig bakåt via alla de komponenter som skapat begreppets betydelse idag. Detta beror på att vår uppfattning om händelser, objekt eller fenomen bygger på ett antal komponenter och trådar som sammanför dem. Därför är det rimligt att anta att dessa komponenter också tillhört förflutna element, även om de tidigare fyllde en annan funktion och på så sätt också rättfärdigats på ett annat sätt.⁵³ Beronius menar att det inte finns ett rent ursprung i genealogins bemärkelse. Man kan med andra ord säga att den sociologiska tolkningen av fenomenets ursprung har gett oss en bild, likt en karta eller ett släkträd, vilken visar på vilket sätt och genom vilka komponenter, element eller personer som dess subjektivitet har växt fram och spridit sig. I figuren nedan kan man se hur Beronius tankesätt artar sig på bild, där varje cirkel representerar ett element som består av flera komponenter.

⁵¹ Gåserud, Anders J. (2001). sid 14

⁵² Beronius, Mats. (1991). sid 52

⁵³ ibid.



Figur 1: Beronius illustration av släktskapsforskning

Linjerna som förbinder elementen markerar serier och dessa kan innehålla samma element flera gånger. Detta innebär att ett element kan tillhöra olika serier och dess komponenter kan således ha släktskapslinjer på olika håll.⁵⁴ Beronius tolkning stödjer Foucaults resonemang om diskontinuitet där han påstår att begrepp kan hoppa mellan olika fält och att dess subjektiva komponenter på så vis kan infinna sig på olika ställen samtidigt. Diskontinuitet visar på hur begreppet som i bilden ovan kan lämna ett fält (cirkel) och gå in på ett annat fält (en annan cirkel) men som samtidigt fortsätter att existera i båda.

3.5 Coaching fortsätter att färdas i psykologin

Som tidigare nämnt bygger coaching på en optimistisk människosyn. Denna går ut på att människor har möjlighet att påverka sig själva och sina omgivningar. Det innebär att framtiden inte är förutbestämd, utan något som vi formar själva.⁵⁵ Denna människosyn är något som coachingen delar med *humanismen*. Humanism innebär enligt Gjerde att man kritiserar den freudianska tonvikten på mental sjukdom för att istället lägga fokus på positiva element i den mentala hälsan. Dessa utgörs enligt henne av element som lycka, tillfredsställelse, extas, omtanke och godhet.⁵⁶

Den moderna människosynen medför att man inom coaching intresserar sig för människans utveckling och riktar därför uppmärksamhet mot individens fria vilja, kreativitet och spontanitet.⁵⁷ Med denna människosyn som utgångspunkt har Whitmore skapat en metafor som förklarar dess tankegång. Han säger att vi människor är som ett ekollon med potential att bli en ek med grenar och frukter, men att vi behöver näring, uppmuntran och ljus för att utvecklas.⁵⁸ Enligt hans tankesätt

⁵⁴ Beronius, Mats. (1991). sid 54

⁵⁵ Gjerde, Susann. (2004). sid 75

⁵⁶ *ibid.*, sid 32

⁵⁷ *ibid.*, sid 75

⁵⁸ *ibid.*

finns eken inom oss och den gör det möjligt för oss att utvecklas. Det finns flera viktiga personer som tillsammans men på olika sätt stödjer detta resonemang. McGregor heter en av dessa och hans bidrag kom redan på 1960-talet när han delade in medarbetare i två kategorier; *teori x* och *teori y*.⁵⁹ I teori x ses medarbetarna som lata, apatiska, opålitliga och endast intresserade av pengar. Därför måste dessa medarbetare enligt McGregor handskas med en taktik om belöning och straff. Å andra sidan anser han att anhängarna av teori y betecknas som självmotiverade, pålitliga, ansvarsfulla. Om de inte skulle vara motiverade skulle det enligt honom endast kunna bero på dålig intern organisering. Därför anser han att ledarna måste ordna så att medarbetarna själva kan nå sina mål och stödja dem i denna process.⁶⁰ McGregor visar på att våra förväntningar och attityder är avgörande faktorer i interaktionen mellan människor. Därför kan man säga att man inom coaching utgår ifrån McGregors teori y där coaching inte består av externa belöningar. Istället använder man sig av inre belöningar så som exempelvis egen motivation som en följd av att man får ta mycket eget ansvar. Detta perspektiv har i vår mening bidragit till att interaktionen mellan människor spelar en större roll för coachingens innebörd.

En annan person som står för vikten av människors interaktion är filosofen Søren Kierkegaard. Han skrev år 1859 en dikt som förklarar hans syn på vår möjlighet att påverka och skapa våra egna liv:⁶¹

*Om förhållandet mellan
Hjälparen och den som ska hjälpas*

*Förhållandet mellan Hjälparen
och den som ska hjälpas
måste vara sådant - att man,
när man i Sanning
ska lyckas att föra en Människa
till en bestämd Plats,
först och främst måste
hitta Honom
där Han är och börja där.*

*Detta är Hemligheten
i all Hjälparkonst.
Den som inte kan det,
Han är själv Inbilsk
när han anser att han
kan hjälpa en Annan.*

*Men sann Hjälp
börjar med Ödmjukhet.
Hjälparen måste först vara ödmjuk
inför den Han vill hjälpa och därmed förstå
att detta att hjälpa*

⁵⁹ Gjerde, Susann. (2004). sid 75

⁶⁰ ibid., sid 76

⁶¹ ibid.

*är inte att härska utan att tjäna.
Att detta att hjälpa inte är
att vara Härsklysten utan
Tålmodig.*

*Att detta att hjälpa är Viljan
att finna sig i att ha Orätt
när Du inte förstår
det din Nästa förstår.*

Kierkegaard menar enligt oss att det är viktigt att möta folk där de är och utgå därifrån. Hjälparen är enligt hans tolkning varken överlägsen eller härsklysten. Istället vill han säga att man som ledare måste vara ödmjuk och visa sig ovetande inför den som ska hjälpas.⁶² Kierkegaards bidrag till den humanistiska människosynen präglar med andra ord dagens tolkning av coachingens innebörd där ansvar kommer tillsammans med makten att påverka. Detta utgör i vår mening en del av coachingens kärna, men man kan uttala sig på olika sätt och välja att se på saker ur olika perspektiv.

Ett perspektiv kan erfaras från psykoterapeuten Carl Rogers. Han är liksom de ovan nämnda en av de som tror på människors möjligheter att påverka. Hans synsätt på människan drev honom till att grundlägga *klientcentrerad terapi* med hjälp av begreppet *empati*. Empati betyder *inlevelse* och inom coaching används den *kognitiva* typen av empati. Detta innebär att man som coach strävar efter att förstå och sätta sig i en annan persons tankevärld med hjälp av *viljan*.⁶³

3.6 Professionell coaching som destination

ICF och EMCC utgör i det här avsnittet en del av vår genealogi. I vår mening har dessa institutioner växt fram genom ett antal händelser. Dels beror det på den ovan presenterade människosynen som inneburit ett ökat intresse för människan och hennes utveckling. Men också för att tillämpningen av begreppet har skapat ett behov av bekräftelse och konfidentialitet hos yrkesgruppen professionella coacher. Dock är dessa institutioner ointressanta för chefer som oftast får gå interna ledarskapsutbildningar där de kan få lära sig att tillämpa coaching som ett ledarskapsverktyg och arbeta med ett coachande förhållningssättet. Vi anser att ICF och EMCC utgör en viktig del i coachingens förskjutning/förflyttning till näringslivet där det bildat en ny uppkomst i form av en egen yrkesgrupp.

En av de första som praktiskt tillämpade coaching i näringslivet var Thomas J. Leonard, en finansiell rådgivare som upptäckte att klienterna snarare behövde hjälp med sin livsplanering än

⁶² Gjerde, Susann. (2004). sid 76

⁶³ *ibid.*, sid 77-78

enbart finansiella råd. Leonard blev en framgångsrik "livsplanerare" som senare ombads att lära ut sitt tillvägagångssätt till andra varpå han år 1992 startade Coach University. Andra som Henry Kinsey-House och Laura Whitworth byggde vidare på begreppet med hjälp av praktiska erfarenheter för att utveckla en egen coachingmetod som de valde att kalla Co-Active Coaching.⁶⁴ Termen "co-active" används i det här sammanhanget främst för att beskriva relationen mellan coach och klient i vilken de betraktas som två likvärdiga medarbetare som tillsammans strävar efter att möta klientens behov.⁶⁵ Kinsey-House och Whitworth startade sedan coachingskolan The Coaches Training Institute i syfte om att lära ut sin egen tolkning och användande av begreppet. Detta blev då övergången till professionell coaching.

Genealogiskt sett har begreppet coaching fått en annan betydelse för professionella coacher kontra nutidens chefer. Begreppet är något som utgör professionella coachers yrkesroll men som bara används som ett ledarskapsverktyg av chefer. Professionella coacher har ett annat intresse och det är den personliga utvecklingen av en människa, vare sig det handlar om karriärmål, livsmål eller annat. För att säkerställa kvaliteten i sitt arbete måste en professionell coach därför vara certifierad av en högre instans. Det är här världens största internationella nätverk för professionella coacher samt utövare i behov av coachande kommer in i bilden. Verksamheten heter International Coach Federation (ICF) och startades år 1995 för att idag efter cirka 15 år inneha över 16 000 medlemmar som tillsammans arbetar för att befrämja professionen genom höga standarder, certifiering och nätverksbyggande. Enligt ICFs definition av coaching betraktar man fenomenet som ett partnerskap med utövare i en tanke-provocerande och kreativ process som inspirerar dem att maximera deras personliga och professionella potential.⁶⁶

ICF har tagit fram elva kompetenser som stödjer en bättre förståelse för de färdigheter och det synsätt som används i dagens coachingyrke enligt rörelsens egna definitioner. Dessa används också som grund för ICFs certifieringsprocess. Färdigheterna är uppdelade i fyra grupper; A. Skapa grunden; B. Skapa den ömsesidiga relationen; C. Kommunicera effektivt; D. Underlätta lärande och resultat.⁶⁷ Varje grupp består av färdigheter som logiskt hör ihop och det finns ingen specifik rangordning. Istället är de alla grundläggande och avgörande för varje kompetent coach att bemästra och demonstrera. Det är alltså dessa som en professionell coach måste utgå ifrån i sitt

⁶⁴ Gjerde, Susann. (2004). sid 16

⁶⁵ Whitworth, Laura, Kinsey-House Henry & Sandahl, Phil. (2007). sid 3

⁶⁶ ICF. [<http://www.coachfederation.org/>]. (Läst 2010-04-21)

⁶⁷ ICF. [<http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/CoreCompEnglish.pdf>] (Läst 2010-04-21)

arbete, till skillnad från en chef som endast tillämpar inslag av dessa i den utsträckning som ledarskapsutbildningen innehållit.

Grupp A omfattar två kompetenser; den första är att **möta etiska riktlinjer och en professionell standard**, vilket innebär att coachen måste förstå coachingetik och etiskt uppträdande och kunna tillämpa dessa i alla coachingsituationer; den andra är att **etablera coachingöverenskommelsen**, vilket innebär att förstå vad som krävs i mötet coach/kund och att nå överenskommelse med potentiell/ny kund om coachingprocessen och -relationen.

Grupp B består också den av två kompetenser; den första är att **etablera ett förtroende och närhet till kunden**, vilket bidrar till att skapa ett tryggt, stödjande klimat som leder till en fortlöpande anda av tillit och respekt; den andra sammanfattas i benämningen **coachingnärvaro**, som från coachen kräver att denne ska vara fullt medveten och skapa en spontan relation med kunden, med en öppen, flexibel och förtroendingivande stil.

Grupp C innefattar tre kompetenser; den första är **aktivt lyssnande**, vilket för coachen innebär att fokusera på vad kunden säger och inte säger, att i relation till kundens önskningar förstå innebörden av vad som sägs och att stödja kunden i att uttrycka sig; den andra är att **ställa kraftfulla frågor**, som innebär att ställa frågor som uppenbarar den information som behövs för att få maximal nytta av coachingrelationen till kunden; den tredje är **direkt kommunikation**, förmågan att kommunicera effektivt under coachingmöten och att utnyttja språket så att man uppnår största positiva inverkan på kunden.

Grupp D består av de fyra sista kompetenserna vars rangordning här inte har någon betydelse vid dess handhavande; den första handlar om att **skapa medvetenhet**, vilket betyder att integrera och utvärdera information från olika källor och göra tolkningar som hjälper kunden att bli medveten och därmed uppnå överenskomna resultat; den andra är att **utforma handlingar**, som innebär att coachen tillsammans med kunden ska skapa tillfällen för kontinuerligt lärande, under coachingen och i situationer i arbetsliv/privatliv, liksom för att vidta nya åtgärder som effektivt leder till överenskomna resultat; den tredje handlar om att **planera och sätta mål**, vilket betyder att utveckla och underhålla en effektiv coachingplan tillsammans med kunden; den fjärde behandlar **hanteringen av framsteg och ansvarstagande**, vilket kräver förmågan att hålla uppmärksamheten

på vad som är viktigt för kunden och att lämna ansvaret för genomförandet hos kunden.⁶⁸ De kompetenser som ICF redogör för sammanställs i tabellen nedan för att visa skillnader mellan deras tillämpning av professionella coacher respektive chefer med coachande förhållningssätt.

ICF:s elva kärnkompetenser	Professionell coaching	Coachande förhållningssätt
1. Möta etiska riktlinjer och en professionell standard	X	
2. Etablera coachingöverenskommelsen	X	
3. Etablera ett förtroende och närhet till kunden	X	X
4. Coachingnärvaro	X	X
5. Aktivt lyssnande	X	X
6. Ställa kraftfulla frågor	X	X
7. Direkt kommunikation	X	
8. Skapa medvetenhet	X	X
9. Utforma handlingar	X	
10. Planera och sätta mål	X	X
11. Hantering av framsteg och ansvarstagande	X	

Tabell 1

ICF i USA må vara världens största verksamhet som arbetar för att säkerställa kvaliteten i professionella coachers yrkesroll. Men liksom det professionella yrkets spridning har även behovet för ännu en internationell institution bildats, den här gången i Europa.⁶⁹ The European Mentoring & Coaching Council (EMCC) etablerades år 1993 för att försäkra att högsta möjliga standard och utövning av coaching bibehålls i coaching/mentorskaps- relationen, oavsett dess form, så att coaching/mentoring miljön ska tillhandahålla bäst möjliga tillfälle för lärande och utveckling. Ur ett genealogiskt perspektiv är det viktigt att studera varför institutionen använder ordet mentorskap i sin tolkning av coaching. Termen ”coach/mentorskap” används för att beskriva alla typer av coaching och mentorskap som kan äga rum både inom arbetsmiljöer och utanför dessa. Enligt EMCC kommer många olika typer av coaching och mentorskap att finnas, varför det också kommer finnas krav på att de olika typernas definition tas fram när mer detaljerade standarder utarbetats.

⁶⁸ ICF. [<http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/CoreCompEnglish.pdf>] (Läst 2010-04-21)

⁶⁹ Coachingbegreppet har spridit sig från USA där det först fick ett fotfäste och sitt genomslag i olika fält. Detta betyder inte att den Internationella Coaching Federationen som startats i USA är den första av dess slag.

Termen ”klient” betecknas av EMCC som vem som helst som använder tjänster från en coach/mentor. Vidare menar de på att klient är utbytbart med vilken annan term som helst som coaching-/mentorskapsrelationen är bekväm med såsom: kollega, elev, partner, den coachade (utövaren) eller adepten (som erbjuds mentorskap).

Under vissa omständigheter kan coachen/mentorn ha två klienter, det vill säga individen som coachas och organisationen som beställt coachingen/mentorskapet. Termen övervakning/handledning och övervakare/handledare beskriver processen under vilken coachen/mentorn övervakas och råd/guiding eftersöks. Denna terminologi är densamma i andra professioner såsom psykoterapi och konsultation men där arbetsprocessen på olika sätt kan skilja sig markant från den i coaching och mentorskap.

EMCCs hederskodex täcker fem områden som coacherna arbetar utifrån och rättar sig efter:⁷⁰

1. **Kompetens** - Coachen eller mentorn ska försäkra sig om att deras erfarenhet och kunskap är tillräcklig för att möta klientens behov. De ska se till att deras kapacitet är tillräcklig för att kunna verka i enlighet med denna kodex för etik och de normer som kan komma att produceras. Vidare ska de utveckla och sedan öka sin kompetens genom att delta i relevant utbildning och lämpliga ”Continuing Professional Development” aktiviteter. De ska även upprätthålla en relation med en lämpligt och kvalificerad handledare, som regelbundet kommer bedöma deras kompetens och stödja deras utveckling. Handledaren ska vara bunden av de sekretesskrav som avses i hederskodexen. Vad som utgör en ”lämplig kvalificerad” handledare definieras i EMCCs normer dokument.
2. **Kontext** - Coachen/mentorn ska förstå och se till att coach/mentor- relationen speglar det sammanhang inom vilket coaching/ mentorskap sker. De ska se till att förväntningarna hos klienten och sponsorn (organisationen med tjänsten) är begripliga och för att de själva ska förstå hur dessa förväntningar ska kunna uppfyllas. Vidare ska de sträva efter att skapa en miljö där klienten, coachen/mentorn och sponsorn är fokuserade på och har möjlighet till lärande.
3. **Gränsstyrning** - Coachen/mentorn ska i alla tider verka inom gränserna för sin egen kompetens, erkänna där dennes behörighet har potential att överskridas och vid behov hänvisa klienten antingen till en mer erfaren coach/mentor, eller hjälpa klienten att söka hjälp av en

⁷⁰ EMCC. [<http://www.emccouncil.org/>] (Läst 2010-04-21)

annan professionell yrkesutövare, såsom en kurator, psykoterapeut eller företags/finansiell-rådgivare. Coachen/mentorn ska vara uppmärksam på risken för intressekonflikter av antingen en kommersiell eller känslomässig natur som kan uppstå av coach/mentors- relationen och hantera dessa snabbt och effektivt för att det inte ska leda till nackdelar för varken klienten eller sponsorn.

4. **Integritet** - Coachen/mentorn ska upprätthålla hela den grad av konfidentialitet som är lämplig och som man är överens om redan från början av relationen. Coachen/mentorn ska lämna ut information endast om det uttryckligen är i överenskommelse med kunden och sponsorn (om någon sådan finns), såvida inte coach/mentor anser att det finns övertygande bevis för allvarlig fara för klienten eller andra om informationen finns undanhållen. De ska agera inom gällande lagstiftning och inte uppmuntra, stödja andra till oärligt, olagligt, oprofessionellt eller diskriminerande beteende eller ingå konspirationer.

5. **Professionalitet** - Coachen/mentorn ska svara på kundens lärande och utveckling enligt den dagordning som tillförts coach/mentors- relationen. Dennes ska heller inte utnyttja kunden på något sätt, inklusive men inte begränsat till, ekonomiskt, sexuellt eller i andra angelägenheter inom den professionella relationen. Coachen/mentorn ska se till att kontraktet ska gälla bara så länge som det är nödvändigt för klienten/sponsorn. Dennes ska förstå att de professionella skyldigheterna fortsätter att gälla efter uppsägningen av coach/mentor relationen. Dessa innefattar följande:

- Underhåll av överenskommen sekretess av all information om kunder och sponsorer
- Undvika utnyttjandet av tidigare relationer (uppdrag)
- Tillhandahållande av uppföljning som man avtalat om
- Tryggt och säkert förvaring av alla relevanta uppgifter och information

Denne ska respektera den mångfald som finns bland olika metoder för coaching och mentorskap och andra personer i yrket. Denne ska heller aldrig representera andras arbete och synpunkter som sina egna. Coachen/mentorn ska se till att varje påstående om yrkesmässig kompetens, kvalifikationer eller ackreditering är tydlig och korrekt förklarad för potentiella klienter och att inga falska eller vilseledande påståenden görs eller antyds i något publicerat material.

De fem områdena som EMCC redogör för sammanställs i tabellen nedan för att visa skillnader mellan områdena som praktiseras av professionella coacher respektive chefer med coachande förhållningssätt.

EMCC:s fem hederskodex	Professionell coaching	Coachande förhållningssätt
1. Kompetens	X	
2. Kontext	X	
3. Gränsstyrning	X	X
4. Integritet	X	X
5. Professionalitet	X	X

Tabell 2

4. Diskursanalys av begreppet coaching



I följande kapitel analyserar några av coachingens mest centrala definitioner och perspektiv. Sedan analyseras betydelsen av coachande chefers förmåga att leda både sig själv och andra. På så vis kan chefer bidra till sin egen, medarbetares och företagets utveckling. Detta följs upp av hur detta sker i praktiken med hjälp av olika modeller och coachingtekniker. Sedan behandlar vi tidsaspektens, kommunikationens och avslutningsvis självinsiktens betydelse för coaching.

4.1 Definitioner

Coaching har kommit fram och är på uppgång som en inflytelserik metod för ledarutveckling, som formar organisationers sätt att fungera. Den litteratur som finns om coaching är ganska begränsad och smal i sin omfattning och i första hand skriven av coacher. De syftar antingen till att införa coaching som en lämplig metod för ledarskapsutveckling, eller peka på särskilda färdigheter eller kvalitéer som behövs i rollen som effektiv coach. Mycket få studier rapporterar resultaten av coaching projekt och coacher ges sällan en röst i litteraturen.⁷¹ Även om coaching och det smalare begreppet *coaching av chefer* är nya slagord i media och populärpress - som betecknar en rad olika procedurer, varigenom enskilda personer både får råd av och diskuterar sina bekymmer med en auktoritär person inom ett fält, är litteraturen om coaching förvånansvärt begränsad.⁷²

Det finns nästan ingen kritisk eller analytisk litteratur som tar itu med de underliggande antaganden och övertygelser om coachingprocedurer, dessutom är huvuddelen av litteraturen skriven av personer med egenintressen, det vill säga professionella coacher som presenterar sina arbetssätt eller metoder.⁷³ Men det finns en rad definitioner av coaching i litteraturen där en förklarar begreppet som: en hjälpan relation som bildas mellan en kund med chefsansvar i en organisation och en konsult som använder ett antal olika beteendetekniker och metoder, för att hjälpa kunden att nå ömsesidigt uppsatta mål, för att förbättra hans eller hennes professionella

⁷¹ Styhre, Alexander. (2008). Coaching as second-order observations. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 29, No. 3, pp 275-290. Emerald Group Publishing Limited. sid 275-276

⁷² *ibid.*, sid 277

⁷³ *ibid.*

prestationstillfredsställelse samt förbättra effektiviteten i kundens organisation inom ett formellt fastställt coachingavtal.⁷⁴

Av samma författare betonas omfattningen av coaching, vilket tyder på att det är mer "problembaserat" än terapi och att det sker i många olika sammanhang, till exempel ansikte mot ansikte session, möten med andra människor, observations sessioner och via e-post.⁷⁵ Coaching är tänkt att vara en praktisk, målinriktad och personlig, en mot en lärande, för upptagna chefer. Styrkan med coaching anses vara att "förse chefer med viktig feedback som de normalt aldrig skulle få om personliga, prestation, karriärs och organisatoriska frågor".⁷⁶

Linder-Pelz och Hall anger också i likhet med andra praktiker att coaching handlar om att underlätta klientens prestation, erfarenhet, lärande och tillväxt och målförverkligande.⁷⁷ Enligt dessa definitioner är coaching en åtgärd ämnad för att hjälpa den som coachas att fokusera på och uppnå deras klara och tydligt formulerade mål.⁷⁸ Coaching är en *process* genom vilken individer införskaffar sig de *färdigheter, förmågor* och *kunskaper* som de behöver för att utvecklas professionellt och bli effektivare i sina arbeten.⁷⁹ Det finns fem grundläggande principer en chef måste uppfylla för att kunna coacha: ⁸⁰ samla information, lyssna på andra, vara medveten om vad som händer runt omkring en, ge instruktioner till anställda och ge feedback.

Ibland råder det enligt oss olika meningar bland chefer om vissa eller alla människor kan bli coacher. I dessa sammanhang nämns ofta intresse och vilja som grundläggande "egenskaper" för att kunna coacha men också för att förstå och sätta sig in i en annan persons tankevärld genom att vara en bra lyssnare. Cheferna försöker också genom beskrivningar av vilja och intresse lyfta fram betydelsen av empati.

Det är svårt att ta på vilka egenskaper som krävs. Naturligtvis måste man ha ett brinnande intresse för andra människor och deras utveckling. Men jag vet inte vad det är för

⁷⁴ Linder-Pelz, Susie & Hall, Michael. (2008). *Meta-coaching: a methodology grounded in psychological theory*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 6, No.1, February 2008. sid 43

⁷⁵ ibid.

⁷⁶ ibid.

⁷⁷ ibid.

⁷⁸ Yossi, Ives. (2008). *What is Coaching? An exploration of Conflicting Paradigms*. Vol. 6, No. 2, August 2008. International Journal of Evidencebased Coaching and Mentoring. sid 103

⁷⁹ Florence, M. Stone. (1999). sid 11

⁸⁰ ibid., sid 15-16

egenskap liksom. Man måste vara otroligt intresserad av andra människor och deras utveckling. Karin

Likt Stone och många andra har även Kinsey-House och Whitworth tillsammans utformat en egen modell i syfte om att instruera coachingens utövare om begreppets handhavande. Kinsey-House och Whitworth har dock applicerat sina riktlinjer på en egen tolkning av begreppets innebörd. Deras tolkning fokuserar på relationen mellan coachen och utövaren där de betraktas som två likvärdiga individer vars syfte i samarbetet är att hjälpa utövaren att nå sina mål.⁸¹ Eftersom vikten i tolkningen vilar på coachens och utövarens samarbetsrelation kallas Kinsey-House och Whitworths variant för *Co-active Coaching*. Som en grundläggande förutsättning för deras modell förespråkar de *fyra hörnstenar*;⁸² den första handlar om att utövaren måste vara den kreativa i relationen vilket också innebär att densamme levererar svaren medan coachens roll är att vara nyfiken och ställa frågor som manar utövaren till att själv upptäcka; den andra utgör en av de viktigaste skillnaderna från andra tolkningar av coaching och innebär att utövaren sätter agendan, inte coachen; den tredje innebär att coachen likt en dansrörelse rör sig i takt med coachingförloppet då varje svar från utövaren förser coachen med fakta om vilken riktning denne bör röra sig mot härnäst; den fjärde och sista hörnstenen innebär att alla beslut som vi tar är sammankopplade för att påminna om att coachingen också berör de involverade parternas många andra delar av livet.

1. Utövaren måste vara den kreativa i relationen	2. Utövaren sätter agendan
4. Coachingen berör också de involverade parternas många andra delar av livet	3. Coachen rör sig likt i en dansrörelse när denne coachar

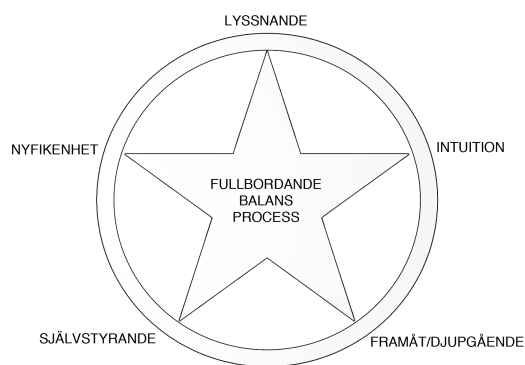
Figur 2: De fyra hörnstenarna

De ovan presenterade hörnstenarna fungerar som grundläggande förutsättningar för Kinsey-House och Whitworths förklaringsmodell *The Co-Active Coaching Model* som till utformningen liknar en femuddig stjärna. Stjärnans mitt, eller hjärtat som de väljer att kalla det, representerar utövarens agenda genom *tre principer*;⁸³ den första utgörs av utövarens själsliga fullbordande, inte materiella ting; den andra innefattar utövarens balans mellan olika val i livet; den tredje principen syftar till att utövaren inte bara ska fokusera på resultatet utan också resan dit, det vill säga processen.

⁸¹ Whitworth, Laura, Kinsey-House Henry & Sandahl, Phil. (2007). sid 3

⁸² ibid.

⁸³ ibid., sid 6-9



Figur 3: Illustration av The Co-Active Coaching Model

Enligt skaparna av modellen kan man se den ovan presenterade agendan på två olika sätt; det ena är att betrakta den ur ett helhetsperspektiv, vilket innebär klientens hela liv; det andra är att begränsa agendan till specifika problem som utövaren tar med sig till mötet med coachen. Hjärtat i stjärnan utgör utövarens agenda medan dess fem uddar representerar *coachens fem kontexter* som denne tar med sig till mötet med utövaren;⁸⁴ den första står för coachens lyssnande till utövaren på en djupare nivå; den andra är coachens intuition som omfattar sådant vetande som ofta är outtalad och kan beskrivas i jämförelse med magkänsla; den tredje innebär att coachen ska vara nyfiken och ställa frågor som bjuder in utövaren till fyndiga upptäckter; den fjärde betyder att coachen måste vara framåt- och djupgående i relationen med utövaren, vilket innebär att utövaren ska drivas till förändring genom att lära sig saker om sig själv; den femte och sista kontexten handlar om självstyrande, vilket innebär att coachen måste bortse från personliga åsikter, preferenser, stolthet, ego och försvarshållning för att kunna följa utövarens agenda.

Peterson definierar coaching i mer allmänna termer som processen: att förse människor med verktyg, kunskap och de möjligheter som de behöver för att utvecklas och bli mer effektiva.⁸⁵ Palmer talar om coaching i mer vardagliga termer: ”Jag ser coachens roll som att få fram den enskildes fulla potential”.⁸⁶ I citatet nedan tas effekten av den personliga utvecklingens effekter som uppnås genom chefens coachande förhållningssätt ett steg längre bland en av flera likt sagande intervjupersoner:

Dels är det ju personlig utveckling om man är framgångsrik, om man lyckas. Men också att personen växer i sin yrkesroll. Den personliga utvecklingen i yrkesrollen leder också naturligtvis till utveckling för de andra medarbetarna i gruppen och avdelningen. Karin

⁸⁴ Whitworth, Laura, Kimsey-House Henry & Sandahl, Phil. (2007). sid 10-13

⁸⁵ Styhre, Alexander. (2008). sid 277

⁸⁶ ibid.

Coaching är potentiellt något som är användbart för att reda ut roller, processer, relationer och få chefer att aktivt engagera sig i kontinuerlig självutvärdering samt reflektion kring deras prioriteringar och ledaregenskaper.⁸⁷ Trots det tillvägagångssättet, oavsett om kritiskt eller uppskattande, kan ett misslyckat genomförande av ett professionellt coachingprogram leda till besvikelse, cynicism och alienation från coachernas sida. Å andra sidan när man talar om begreppet ”uppskattande efterfrågan” uppmuntrar samtal som inte fokuserar på problem och istället betonar "vad som fungerar bra" och vad att lära.⁸⁸

Coaching handlar om att lära andra att lära sig själva vilket utgör kärnan i coachingbegreppet och att frigöra personens möjligheter att maximera sina prestationer. I likhet med Gjerde (2004) och engelskans betydelse av coaching, menar Evered och Selman att coaching går ut på att föra en värdefull kollega från där hon eller han befinner sig till vart hon eller han vill vara.⁸⁹ Eftersom det sker snabba förändringar i arbetslivet menar Gåserud att ledarens uppgift går från att handla om detaljplanering och kontroll till att handla om ”löpande utveckling och att göra varje enskild medarbetare mer självständig genom utmaningar, stöd, och inspiration.” Grant använder en mer utförlig definition av coaching: en samarbetsvillig lösningsinriktad, resultatorienterad och systematisk process genom vilken coachen underlättar ökningen av livserfarenheten och måluppfyllelsen i det yrkesmässiga och/eller det privata livet av en normal, icke klinisk klient.⁹⁰ Enligt dessa definitioner är coaching en åtgärd ämnad att hjälpa den som coachas att fokusera på och uppnå deras klara och tydligt formulerade mål.⁹¹ Vidare använder sig coachen av öppna frågor för att provocera fram tankeverksamhet, öka medvetenheten, inspirera till motivation och hängivenhet.⁹²

Till skillnad från ovan och föreställningen om coaching av prestationer finns en annan sida som lägger störst vikt vid coaching av utövarens förmåga.⁹³ Costa och Garmston identifierar coachingens mål som begäret att stärka en annans förmåga att vara självstyrd; den andres förmåga

⁸⁷ Styhre, Alexander. (2008). sid 277

⁸⁸ ibid.

⁸⁹ Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). *Coaching sales performance: A case study*, *Organisational Dynamics*. Vol. 18 (2). sid 16-32

⁹⁰ Grant, M. Anthony. (2003). The Impact of Life Coaching of Goal Attainment, Metacognition and Mental Health. University of Sidney. pp 253-264. *An International Journal of Social Behavior and Personality*. sid 254

⁹¹ Yossi, Ives. (2008). sid 103

⁹² ibid.

⁹³ ibid.

att själv *styra, följa och ändra*.⁹⁴ Samma författare hävdar att coacher tillämpar särskilda strategier för att förbättra en annan persons *uppfattningar, beslut och intellektuella funktioner*. Carter hänvisar till coaching som *arbetsrelaterad utveckling* för högre och professionella chefer.⁹⁵ Många definitioner av coaching innehåller inslag av både prestation och utveckling. Enligt Gray är den coachade utövaren någon som vill nå en högre nivå av prestanda, personlig tillfredsställelse eller lärande, eller enligt Downey: coaching är *konsten att underlätta prestanda, lärande och utveckling* av en annan.⁹⁶

Många definitioner av coaching innehåller inslag av både prestation och utveckling. Enligt Gray är den coachade utövaren någon som vill nå en högre nivå av prestanda, personlig tillfredsställelse eller lärande.⁹⁷ Enligt vår mening kan inte en medarbetare utvecklas i sitt arbete om denne inte känner till sina utvecklingspotentialer och för detta krävs självinsikt. För att kunna underlätta en förbättring av medarbetarens prestationer, lärande och personliga utveckling måste denne enligt respondenterna först bli medveten om sitt sätt att agera och känna till sina utvecklingsområden. Vidare menar de att detta är en längre process som inte sker över en natt. Det hör enligt respondenterna också till deras coachande ledarroll att hjälpa personen att nå denna självinsikt.

Vi anser att olika chefer har individuellt anpassade sätt att leda sina medarbetare på utifrån sin bästa förmåga, med andra ord menar vi att chefer tillämpar olika ”coachingstrategier” i sitt ledarskap. Kristin använder en typ av strategi när hon vill göra sina medarbetare medvetna om sina utvecklingspotentialer. Ett exempel på hur detta yttrar sig i praktiken är hennes tillämpning av en modell egentligen utformad för strategisk företagsanalys men som hon låter medarbetarna analysera sig själva utifrån, en så kallad SWOT-analys. Denna går i detta sammanhang ut på att identifiera styrkor, svagheter och möjligheter. Kristins coaching kan delas upp i två steg: först får medarbetare själva identifiera sin utvecklingspotentialer. I andra steget: coacha genom att använda frågor som individuellt anpassats efter informationen. Öppna frågor ska bland annat användas av coachen för att provocera fram tankeverksamhet.⁹⁸ Dessa tester sker enligt Kristin i samband med utvecklingssamtal med medarbetarna. För att lärande, utveckling och bättre prestationer ska vara

⁹⁴ Costa, A. L., & Garmston, R. J. (1996) *Cognitive Coaching: A foundation for Renaissance Schools*, Christopher-Gordon Publishing, Norwood, MA. sid 21

⁹⁵ Carter, A. (2001) *Executive Coaching: Inspiring Performance at Work*, The Institute for Employment Studies, Brighton. sid 15

⁹⁶ Downey, M. (1999) *Effective Coaching*, Orion Business Books, London. Druckman, D. & Bjork, R. A. (1991) *In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance*, Washington. sid 15

⁹⁷ *ibid.*

⁹⁸ *ibid.*

möjligt anser vi som tidigare nämnt att den coachande chefen också behöver ha en medvetenhet om sin egen utvecklingspotential. Detta skapar förutsättningar att utvecklas som ledare. Enligt oss visar detta på vikten av att coacha sig själv för att kunna coacha andra. Enligt Adnan är det viktigt att lära känna sig själv:

Du kan inte coacha någon om du inte själv vet hur du är och hur du reagerar. Du måste kunna lyssna och vara skärpt för att fånga upp signaler. Så det finns teknik bakom det också. Jag skulle vilja säga att alla skulle kunna vara coacher men att man först måste komma till en självinsikt.

Ett exempel på hur en respondent kan utvecklas som chef är dennes sätt att utnyttja utvecklingssamtalen till att få feedback. Enligt samma person utnyttjas sådana tillfällen till att få feedback från medarbetaren om sig själv som ledare. Hon utnyttjar även dagliga situationer för att reflektera över medarbetarnas synpunkter när hon till exempel inte varit tillräckligt tydlig i informationen. Sedan kan hon coacha sig själv utifrån detta.

4.2 Led dig själv, led andra

Governmentality enligt Foucault handlar om styrning av det mentala jaget eller ett försök till att styra sig själv.⁹⁹ Detta involverar först *vad* vi söker efter, i syfte att agera utifrån *det* och sedan *hur* vi styr denna substans (*det*), vilket inkluderar procedurer såsom management.¹⁰⁰ För det tredje berör detta även *vem* vi är när vi styrs, vårt sätt att subjektifiera, varför vi styr eller blir styrda, målet som vi söker att uppnå samt vad vi hoppas att bli eller hoppas på att skapa.¹⁰¹ All styrning av jaget eller av andra har något mål eller slut som ska uppnås, till exempel att skapa en företagskultur.¹⁰² Vi leder å ena sidan andra och oss själva utifrån vad vi betraktar som sanning om vilka vi är, vilka aspekter vi vill förbättra, på vilket sätt och med vilket syfte och mål.¹⁰³ Å andra sidan ger olika sätt som vi styr och beter oss på upphov till olika sätt att producera sanning.¹⁰⁴ Tillämpning av coaching är otänkbart i företag om inte det redan finns en uppfattning om vad coaching är och vad det används till. Ett försök att använda coaching producerar följaktligen kunskap om människors utvecklingspotential, sätt att tänka, ledarskap, insikt om sig själv etcetera. Med andra ord kan vi se att mental styrning i form av coaching inte bara berör relationer av makt och auktoritet utan även

⁹⁹ Foucault, Michel. (1979). *Governmentality. Ideologi and Consciousness* 6. 5-21

¹⁰⁰ Dean, Mitchell (1999). *Governmentality: power and rule in modern society*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE. sid 17

¹⁰¹ *ibid.*

¹⁰² Dean, Mitchell (1999). sid 17

¹⁰³ *ibid.*, sid 18

¹⁰⁴ *ibid.*

frågor om jaget och identitet. Vi menar att detta visar på att inte enbart chefens auktoritära position genom titeln skapar makt vilket är ett starkt begrepp som vi här väljer att se med positiv klang. Utan chefen kan skapa starka maktrelationer med sina medarbetare genom ett coachande förhållningssätt på så vis att en chef som behärskar ledning av andra utan att ge order, kan bli mycket omtyckt och respekterad för det. Vi menar att detta är fullt möjligt för en chef att uppnå med hjälp av coaching om denne bygger upp förmågan att styra sin egen utveckling mot effektivare ledarskap.

Att det finns ett enda rätt sätt att leda människor är ett traditionellt antagande som Douglas McGregor bevisat vara ohållbart då han redovisade övertygande bevis om att människor måste ledas på olika sätt.¹⁰⁵ Detta säger oss att människor alla är unika individer och förstår bevisligen också olika saker och ting på olika sätt till exempel i sitt arbete. Vi anser att detta visar på att människors olikheter i sin tur kräver individuell ledning av chefen, något som till exempel på IKEA benämns som situationsanpassat ledarskap.¹⁰⁶ Det situationsanpassade ledarskapet går ut på att chefen i varje situation då medarbetaren är osäker ska använda denna möjlighet till att hjälpa personen att komma vidare, att själv lösa problemet som skapat osäkerheten. Vi tror inte att det finns ett rätt sätt att göra detta på eftersom att chefer leder på sitt eget individuella sätt. Vi anser att ledning har fått större betydelse än styrning i enlighet med Drucker i ”management på 2000-talet,” som menar att allt fler människor har blivit ”kunskapsarbetare.” Detta innebär att man längre inte kan betrakta människor på samma sätt som tidigare, det vill säga som underanställda. Detta beror på att dagens kunskapsarbetare i allt fler sammanhang vet mer och måste veta mer om sina arbetsuppgifter än deras chefer. Detta är också anledningen till att chefernas tidigare fokus skiftat från att styra verksamheten genom ekonomiska styrinstrument och människor genom direktiv till att leda människor genom interaktion.¹⁰⁷ Ett exempel på detta resonemang ges av avdelningschefen Nader på IKEA som återger detta på följande vis:

Mina medarbetare har mycket mer kompetens i sitt arbete än vad jag har eftersom att de gör det varje dag, hela tiden. Det sitter i ryggmärgen på dem. Jag kan stötta och hjälpa dem men om jag vill ändra någonting så måste jag göra medarbetarna delaktiga eftersom kompetens finns hos dem.

¹⁰⁵ Drucker, Peter (2000). sid 22

¹⁰⁶ Intervju med Ninni. 2010-05-03.

¹⁰⁷ Drucker, Peter (2000). sid 23

4.3 Uppfattning skapar antagande

I fråga om vad som är verkligt finns alltid grundläggande antaganden som i stort sett bestämmer vad som antas vara verkligheten. Antaganden, trots deras betydelse, analyseras och ifrågasätts sällan.¹⁰⁸ Detta innebär att utövarna i coachingdisciplinen handlar och uppträder i enlighet med vad antaganden i denna säger. Vi tror dock inte att det finns något som liknar ”naturlagar” för begreppet coaching. Vi anser i enlighet med Drucker att antaganden kan bli missledande och ogiltiga när som helst på grund av att begreppet kan undgå kontinuerliga förändringar. Med andra ord anser vi att det som uppfattades som coaching tidigare inte är samma sak som idag, och att det som uppfattas som coaching idag kan uppfattas som något annat imorgon. Vi menar på att människor utan fördjupad kunskap om till exempel coaching kan ha en uppfattning om begreppet genom att ha kommit i kontakt med det i någon form vid något enstaka tillfälle. Denna uppfattning anser vi i sin tur skapa någon form av antagande hos personen om begreppets betydelse. Begreppets popularisering innebär att många ”okunniga” människor - som vi väljer att se det - använder begreppet i samtal med andra vilket medför att den felaktiga uppfattningen får en spridning. Ett tecken på att detta har skett och pågår fortfarande är att det är mycket vanligt att chefer ofta hör om coaching men att de som talar om det inte tycks förstå begreppets riktiga innebörd och användningsätt.

Utifrån den genealogiska ståndpunkten ser vi hur cheferna på mellannivå, det vill säga praktikerna, bestämmer objektet som i detta fall utgörs av coaching och dess betydelse idag i näringslivet. Hur coaching praktiseras av olika chefer på olika arbetsplatser i olika branscher skiljer sig åt. Skillnaderna ligger i vilken terminologi de använder. Respondenterna från de olika företagen, ett detaljhandelsbolag och en bank, delar samma princip om coaching. Gemensamt för respondenterna är uppfattningen om att coaching handlar bland annat om att hjälpa medarbetaren att söka egna svar på sina problem:

Jag ska vara en hjälp på vägen. Jag ska inte berätta vad den personen ska göra utan jag vill att den personen faktiskt ska prova sig fram och komma till egna beslut. Min uppfattning är också att jag aldrig ger svaret till personen. Kristin

För mig handlar coaching om att en människa själv ska komma till insikt i vad som har skett. De ska hjälpa sig själva och du ska hjälpa dem på vägen genom att ställa frågor. Man kan säga så att för min del om någon har gjort något som inte är sådär jättebra så kan man köra olika bitar. Man kan också förklara problemet för personen för att denne ska inse

¹⁰⁸ Drucker, Peter (2000). sid 23

själv. Coaching är till för att utveckla personen. Att någon har ett problem som är outtalat och sen så hjälper man personen att själv hitta lösningar genom att dra det vidare. Adnan

Coaching för mig innebar vägledning. Det handlar om att hjälpa medarbetarna att hjälpa sig själva. Vägleda dem så att de kan komma fram till svaren själva på sina egna frågor. Coaching handlar om att ställa frågor istället för att ge svar. Nader

4.4 Coaching för min, din och vår utveckling

Varför väljer vissa individer att gå in i en chefsroll? Att inta en chefsroll handlar om att få det yttersta ansvaret. I en chefs-/managerroll med ytterst ansvar går arbetsuppgifterna ut på att styra verksamheten samt att leda människor. Med andra ord måste det finnas underliggande drivkrafter hos dessa individer att göra något större och det måste sålunda även finnas en kunskapsgrund för detta. Dessa drivkrafter gestaltar sig i vår studie bland cheferna som viljan att lära sig mer, att få mer kunskap om hur saker hänger ihop och fungerar - att se den stora bilden - och vidare om att stödja, utmana, hjälpa och utveckla andra människor genom att projicera deras kunskap i praktiken genom sitt ledarskap. Med coaching som ledarskapsverktyg kan vi se att chefer har fått en kanal genom vilken de kan konkretisera viljan och kunskapen att utveckla andra och sig själva, i ord och handling. Viljan och drivet att göra allt detta för andra människor måste följaktligen ha som grund att även göra detsamma för sig själv. Att inta en roll med högre ansvar, att klättra inom företagshierarkin bör även spegla ett behov hos individen att själva vilja utvecklas, att inte stå och trampa på ett och samma ställe. Vidare återspeglas deras tro på deras egen förmåga och potential att bli bättre. Efter Gallweys introduktion av coaching i idrottsvärlden och dess genombrott i fältet under 1970-talet, insåg man samtidigt i andra fält att personers utveckling och förbättrade prestationer hade starka kopplingar till den mentala styrkan. Enligt Gallwey är det den egna rösten som utgör inre psykologiska hinder för människor att komma över personliga trösklar. Coaching har sedan dess utvecklats till att bli ett ledarskapsverktyg för chefer med vilket de kan hjälpa medarbetare att identifiera dessa hinder som i vardagligt språk av chefer betecknas som utvecklingspotentialer.

Vi tror på människorna, det är ju därför vi väljer att jobba på IKEA, i alla fall jag. Jag tror på enkla och ärliga människor, att utveckla människor och är grymt intresserad av hur de fungerar. Men att verkligen bli duktig på coaching tar tid och man måste jobba med sig själv. Jag tror att alla har förmågan att bli en bra coach, om du är ärlig med dig själv och du vill leda och utveckla andra. Om du har ärliga avsikter och är grymt intresserad kan du bli en bra coach.

Att chefer jobbar med helheten och medarbetaren med detaljerna skiljer dem åt. Ett konkret exempel på detta visar också på beroendet som finns av varandras kompetens trots att man har olika funktioner och roller. Enligt Nader är en viktig del av ledarskapet och coachingen att göra medarbetarna delaktiga:

Hur kan vi jobba med att få ner ersättningarna? De kan svaret på detta och kan åtgärda det, jag kan inte. Jag ser en större bild medan de ser detaljerna. Jag ser helheten och om de kan ändra den detalj som ger upphov till problemet kan de få uppföljning av mig så att de kan se hur det påverkar helheten.

Att ge medarbetarna feedback och hörsamma deras åsikter ökar deras delaktighet i beslut vilket har en motiverande effekt och som i sin tur bidrar till att saker och ting händer.¹⁰⁹ På detta vis frigörs deras potential. När en lösning tagits fram ligger ändå ansvaret för beslutet att implementera lösningen hos chefen. För att medarbetarna ska följa chefens plan som hon eller han har fastställt måste medarbetarna acceptera dennes auktoritet.¹¹⁰ En ledare har som man kan tyda av ovan stor makt, men för att detta även ska gälla för chefen som coach måste medarbetaren gå med på att coachas.¹¹¹ Kinsey-House och Whitworths instruktionsmodell för användare av coaching fokuserar på relationen mellan coachen och utövaren där de båda betraktas som likvärdiga individer vars syfte i samarbetet är att hjälpa utövaren att nå sina mål.¹¹² Förutsättningen för att en medarbetare ska vara mottaglig för coaching är med andra ord att relationen mellan medarbetaren och chefen fungerar väl. Enligt den Internationella Coaching Federationens krav skapas en ömsesidig relation genom att i detta fall den coachande chefen förstår coachingetik, etiskt uppträdande och kan tillämpa dessa i alla coachingsituationer; vilket innebär en förståelse för vad som krävs i mötet med medarbetaren för att skapa en överenskommelse med denne om coachingprocessen- och relationen.¹¹³ Enligt cheferna är chefskapet en titel för positionen och det yttersta ansvaret medan ledarskapet och coachingen handlar om relationen till någon. Dock är det viktigt att göra en distinktion mellan den professionella coachens relation till ”kunden” och chefens relation till medarbetaren eftersom att villkoren inte är desamma. I praktiken medför detta en problematik för chefsrelationen eftersom att chefen måste skapa vissa gränser för medarbetaren vilket medför att denne inte kan vara sig själv till fullo på samma sätt som i den professionella relationen:

¹⁰⁹ Intervju med Nader. 2010-04-29.

¹¹⁰ Gåserud, Anders J. (2001). sid 14

¹¹¹ ibid., sid 10

¹¹² Whitworth, Laura, Kinsey-House Henry & Sandahl, Phil. (2007). sid 3

¹¹³ ICF. [<http://www.coachfederation.org/>]. (Läst 2010-04-21)

Det viktigaste i relationen med medarbetare och det svåraste, vilket även är en tjuvning och en frustration, är att tillåta folk att vara sig själva. Med det menar jag att om du till exempel är nyfiken som person, då ska inte jag gå in och försöka ändra på det. Jag kan uppfatta att du lägger näsan i blöt och ta avstånd. Eller så kan jag välja att ha en positiv inställning till din nyfikenhet och nyttja den till din, min och företagets fördel.

Vi kan tänka oss effekter som coaching kan generera utifrån exemplet ovan som gynnar företag. Vad händer när kompetensen är bristfällig och ett problem inte kan lösas av medarbetare, vad gör man? Av egen erfarenhet tror vi att människor först försöker lösa problemet och när detta misslyckas börjar man söka sig till olika informationskällor. Människor samarbetar och förlitar sig på andras kunskaper och när inte den egna räcker till så vänder vi oss till någon annan oftast en mer erfaren kollega eller chef. Vad kan man dra för slutsats av detta? I de flesta fall tror vi att människor lyckas genom samarbete hitta en lösning men i värsta fall när detta inte lyckas hyr företaget in specialister/konsulter som hittar lösningar. Vi väljer i exemplet att utgå ifrån att konsulter inte är nödvändiga. Lite förenklat är poängen då att om chefer och medarbetare blir mer proaktiva¹¹⁴ (aktivt agerande för att stärka relationen till kunden kopplat till initiativtagande) kan personalens potential och kompetens utnyttjas effektivare.

Det finns dock stora företag såsom IKEA där coaching anses vara användbart i många situationer, bland annat då man vill skapa en klar vision eller mål för dig själv; engagera sig i en beteendeförändring som man haft svårt för att göra; öka sin självinsikt och ta fullt ansvar för sin egen utveckling; stärka relationen till medarbetarna och kollegorna; fokusera på de aspekter som är viktiga för tillfredsställelse och bättre balans i sitt arbetsliv; besluta om nästa steg i sin utveckling; snabbt börja prestera i en ny roll; skapa klarhet i osäkra situationer eller i tider med snabba förändringar; utveckla mer förtroendefulla relationer; identifiera lösningar för specifika problem och öka sitt självförtroende och motivation.¹¹⁵ En modell som enligt en IKEA respondent används regelbundet av cheferna på arbetsplatsen är den så kallade *fyrarummaren*.¹¹⁶

¹¹⁴ Skålén, Per. (2010). *Managing Service Firms: The Power of Managerial Marketing*. New York: Routledge. sid 98

¹¹⁵ Bilaga

¹¹⁶ Intervju, Nader. 2010-04-29, Ninni 2010-05-03



Figur 3: IKEAs illustration av Fyrrummaren¹¹⁷

Modellen består av fyra rum; *nöjdhet*, *censur*, *inspiration/förnyelse* och *förvirring*. Syftet med modellen är att *beskriva arbetsituationen på varuhuset eller förhållandena* i ledningsgruppen och består av fyra steg: individuell placering av ord som upplevs som viktiga i de olika rummen, diskussion i grupp, identifikation av de viktigaste områdena att jobba med och sedan diskuteras hur man går vidare med dessa.¹¹⁸ Enligt Ninni kan man identifiera problem som man bär runt på men förneka deras existens. Med modellen blir det enligt henne naturligare att prata om sådana saker om man använder modellen. Med fyrrummaren som verktyg kan kollegorna coacha varandra:

Hur ska vi tillsammans förflytta oss från vissa rutor till andra med hjälp av coaching? Vi brukar öppna upp våra ledningsmöten med ett varv av fyrrummaren. Så finns det en ytterligare dimension av förnekelsestrutan som faktiskt heter "hundskitshörnan". Där har man det som stinker. Det tar mycket energi och det kan vara ganska befriande att prata om det. Då har vi alla ansvar att hjälpa varandra att komma vidare. Då har de andra ansvar att förflytta mig från den stinkande bomben.

Coaching användes eftersom det hjälper chefer att utveckla deras personliga ledarskap.¹¹⁹ Även om coaching och det smalare begreppet coaching av chefer är nya slagord i media och populärpress, betecknar detta en rad olika procedurer varigenom enskilda personer både får råd och diskuterar sina bekymmer med en auktoritär person, så är litteraturen om coaching förvånansvärt begränsad.¹²⁰

¹¹⁷ I vänster hörn av "censur" finns den så kallade "hundskitshörnan" som nämns i citatet.

¹¹⁸ Fyrrummaren av Thomas Oxelman och Claes Jansen 1999

¹¹⁹ Styhre, Alexander (2008). sid 275

¹²⁰ *ibid.*, sid 277

Forskarna har å andra sidan också presenterat olika perspektiv av coaching för chefers utveckling och användning. Dessa perspektiv berör betydelsen av självinsikt och som uppnås över en längre tid. Detta är också anledningen till att coaching uppfattas som en långsiktig process oavsett om coaching i många fall enligt cheferna sker under många och korta tidsperioder.

Det är väldigt lätt med missförstånd. Det har hänt några gånger att man känner att man verkligen förstår varandra men sen händer ingen förändring. Det kanske inte är så lätt och personen i fråga kanske behöver fundera och reflektera över det och ta sin tid. Det är inte alltid som polletten trillar ner, utan det tar tid. Speciellt om det handlar om djupa beteendemönster och vanor. Karin

Coaching är en social process som bygger på individers självobservation (första graden) och observation genom andras ögon (andra graden).¹²¹ Första och andra gradens observation tillsammans formar en nyttig självreflektion. Till exempel ”genom att andra uppfattar en på ett annat sätt än vad jag uppfattade mig själv på”. Enligt en respondent erhålls dagligen feedback från medarbetare vilket användes när något behöver framkomma på ett tydligare sätt.

I en coachingdialog är cheferna tvungna att verbalisera sina tankar, identifiera det som är problematiskt och betrakta detta utifrån flera perspektiv. På detta vis upptäcker de sina känslor och blir mer uppmärksamma på att de måste bli bättre lyssnare för att utvecklas i sin ledarroll. Utifrån Styhres första och andra gradens observation¹²² kan coachingens användning ses som en hjälp för chefer att personligen utveckla deras ledarskap. Genom att gå på utbildningar blir cheferna mer medvetna om sina erfarenheter och deras sätt att leda och bete sig på, vilket transformerar deras uppfattning om coachingens innebörd. Exempelvis kan uppfattningen byggas upp om coaching som en ny och effektiv ledarskapsstil. Denna medvetenhet kommer genom reflektion och genom att tillämpa detta dagligen formar de andra gradens observation. Andra gradens observation ger chefer insikt om vem de är, hur de ser på och utifrån granskar sina invanda rutiner samt ändrar dessa till ett coachande sätt.

4.5 Från passiv till proaktiv

Kundundersökningar som gjorts i två svenska bolag visade att personalen varit för passiva och borde vara mer proaktiva vilket resulterade i att cheferna beslutade att införa coaching som en

¹²¹ Styhre, Alexander (2008). sid 278

¹²² ibid.

ledarskapsstil.¹²³ Syftet var att stänga ett service gap och förbättra serviceuppfattningen hos kunder genom att anställda allierades med de tolkande positioner som genererats av undersökningarna.¹²⁴ Coaching användes av cheferna utifrån ett pastoralt perspektiv.¹²⁵ I sin tur blir chefens roll att stödja proaktivt beteende genom att skapa system och eftersträva en särskild ledarskapsstil.¹²⁶ Det pastorala perspektivet innebär en metafor för chefens roll som ”herde” och hans medarbetare som ”får”. I bland annat det gamla Främre Orienten, Gamla- och Nya Testamentet blev herde en naturlig benämning på gudar och mänskliga ledare.¹²⁷ Den pastorala ledarskapsstilen betonar den sociala interaktionen och är en strategisk typ av social interaktion mellan coachen och medarbetaren.¹²⁸ Chefen försöker att stödja medarbetaren så att denne agerar på ett mer kundorienterat och proaktivt sätt, detta genom att lyssna på deras bekännelser om deras arbete, hur de ser på det, och vad de vill förändra. Baserat på denna kunskapen kan chefen sedan leda medarbetarna mot ett direkt uttalat/underförstått normsystem genom att övertyga dem att bete sig annorlunda eller genom att berömma kollegors sätt som redan är exemplariskt.¹²⁹ Detta gör chefen till en ledare som inte tvingar medarbetarna att arbeta diciplinärt efter order och mot deras vilja, utan en som gör vad som är bäst för dem. På så vis blir chefen en del av laget men som samtidigt leder det, likt en lagkapten i ett fotbollslag eller annan lagsport.

Vi menar på att den pastorala ledarskapsstilen skapar proaktiva medarbetare vilket också bidrar till bygget av lärande organisationer. Effekten av sådana lärande organisationer skapar i sin tur starka konkurrensfördelar. En aggressivare, proaktiv (reaktiv och initiativtagande) mentalitet ger modigare medarbetare som vågar och som vill ta initiativet för att ”close the deal” i alla möjliga situationer.¹³⁰ I ett exempel från Öresundskraft AB och enhetschefen för en del av kundservice, kan vi ta del av framförallt proaktiva medarbetare som ett resultat av effektivt ledarskap. I samband med att kundservice skulle bli mer säljriktade togs coaching in via ett externt bolag:

En väldigt serviceinriktad person, med förmåga att ge en viss överservice nådde inte riktigt upp till den nya försäljningsmålen och antal tagna samtal. Vi gick in och lyssnade på samtalen och upptäckte att personen förklarar en och samma sak för kunden utan att

¹²³ Skålén, Per (2010). sid 81

¹²⁴ ibid.

¹²⁵ ibid.

¹²⁶ ibid., sid 99

¹²⁷ Nationalencyklopedin. [<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/herde>]. (Läst 2010-05-21)

¹²⁸ Styhre, Alexander. (2008). sid 275

¹²⁹ ibid., 276

¹³⁰ Styhre, Alexander. (2008). sid 275-276

kunden efterfrågat det. Vi kom sen fram till ett effektivare sätt att driva samtalet på och efter två veckor var personen nästan uppe i sina mål.

Mer specifikt kan de frågor som omfattas av coachingprogram för chefer variera från "lätta" såsom "färdigheter i skrift, prioritera och bedömning personalens behov" till svårare problem som "förbättring av relationer med chefer, förbättra kompetensen i mellanmänskliga relationer, och hur man ska genomföra uppsägningar."¹³¹ Det dras därför en skarp åtskillnad i litteraturen mellan konsultation och coaching där den förstnämnda är en terapeutisk metod att hjälpa individer att hantera mer allvarliga problem. Enligt Nader behöver coaching inte vara ett dramatiskt begrepp. Coaching kan enligt honom handla om något så lätt som att han och hans kollegor tillsammans kompletterar varandra och på så vis bygger en relation till varandra i och med att de alla är olika som individer och olika bra på saker och ting:

Jag är exempelvis sämre på att uttrycka mig i skriftlig form medan uträkningar är min starka sida. Då kan någon av mina kollegor komplettera mig genom att utforma veckobrev medan jag gör en ekonomisk sammanställning, även om jag klarar av att göra det andra också.

Lite förenklat kan man säga att saker och ting i livet många gånger kan tjäna olika syften. Coaching som vi kan se fyller också olika syften utifrån olika perspektiv men följer alltid samma grundprincip. Som vi har sett kan det utifrån ledningens perspektiv innebära chefer ska bli bättre ledare; utifrån den professionella coachens perspektiv få individen att leva ut sitt liv så som det önskar och känna fulländning; utifrån chefers coachande roll få medarbetaren att övervinna hinder som begränsar exempelvis deras prestationer. Detta är också ett resonemang som flera av cheferna för vid tal om coaching.

Det finns ju mer än ett syfte med coaching, framför allt är det för personernas utvecklingsmöjligheter, den handlar om att få fram de goda egenskaperna hos personen i fråga men sen har man ju också företaget. Man kan nog säga att det är en win-win situation. Anne-Marie

Men även om coaching kan lova mycket, finns det fortfarande en risk, hävdar kritiker att den coachades mer komplicerade problem kommer att sopas under mattan och ignoreras, eller behandlas otillräckligt genom verkställande coacher. Berglas (2002) hävdar: "I kraft av sina

¹³¹ Styhre, Alexander. (2008). sid 275-276

coachers bakgrunder och fel, tonar de ned eller ignorerar djupgående psykologiska problem som de inte förstår. Ännu mer upprörande är det när en verkställandes problem härrör från oupptäckta eller ignorerade psykiska problem, då kan coaching faktiskt försämra en dålig ännu mer.” Sett ur denna synvinkel är coaching inte ett universellt redskap som botar alla typer av organisationer och ledningsobehag. Detta är något som måste utformas, utföras, övervakas och utvärderas för att uppnå ledningens mål, påpekar förespråkare av coaching.¹³² Dessutom finns det få empiriska bevis på de direkta fördelarna av coaching. Ändå har det blivit en allmänt erkänd metod i olika branscher. "Coaching ses längre inte som ett experiment, utan som en förbättrande del av personalens utveckling", föreslår Palmer (2003).¹³³ Enligt Nader kan coaching genomföras på en minut, en timme eller en vecka. ”Jag säger inte att nu ska vi coacha, ha en session. Därför är det svårt för mig att säga när det är lämpligast att tillämpa coaching, jag kan istället berätta när du inte kan tillämpa coaching.”¹³⁴ Många författare understryker att coaching skiljer sig avsevärt i tid och rum och att en mängd olika metoder och verktyg används.¹³⁵ Enligt Kristin kan coaching skapa frustration hos medarbetaren om man har missat att förklara för denne att syftet med frågorna som ställs är coachingrelaterade snarare än ifrågasättande: ”Många gånger kommer de in och vill bara ha ett svar och om de inte får det så blir de besvikna.”¹³⁶ Anne-Marie spinner vidare på samma spår: ”coaching kan uppfattas som ett litet nederlag om man behöver coaching, men då har man inte insett vad man själv kan vinna,” och menar också på att detta beror på att människor tror att man fixar saker och ting själv men anser att alla behöver coaching på ett eller annat sätt.¹³⁷

Vår genomgång av litteratur och intervjuer pekar på att det både bland forskare som chefer finns de som anser att coaching är något som alltid är tillämpligt oavsett situation. Samtidigt finns det de som delar en annan åsikt.

Jag kan alltid coacha dig i ett kundmöte utan att du vet hur systemet fungerar när du ska byta tillbaka en vara. Men å andra sidan kan jag inte coacha dig i vilken bedömning du ska göra om det är ett produktfel eller ej, om du inte vet vad ett produktfel är. Om du inte känner till våra produkters funktionen så kan du inte säga vad som är fel. Om du inte vet vad som är rätt kan du inte veta vad som är fel. Jag måste ge dig själva kärnkunskapen innan jag kan börja vägleda dig. Kontentan av det hela är att utan förkunskap om aktiviteten i fråga kan inte coaching tillämpas. Nader

¹³² Styhre, Alexander. (2008). sid 277

¹³³ ibid., sid 277

¹³⁴ Intervju med Nader. 2010-04-29.

¹³⁵ ibid.

¹³⁶ Intervju med Adnan och Kristin. 2010-05-04.

¹³⁷ Intervju med AnneAnne-Marie-Marie. 2010-05-06.

Citatet ovan visar på betydelsen av att ha en grundläggande kunskap för att en chef ska kunna bedöma det både som möjligt och lönsamt att coacha någon. Som chef vill man enligt Adnan gärna hjälpa sina medarbetare när de ber om hjälp men att man ibland ska hejda sig från att hjälpa. Vår tolkning är att Adnan menar på att vissa situationer inte ska ha coaching som utgångspunkt när en medarbetare behöver hjälp. Ibland ”ska du ha tillrättavisande samtal” menar Adnan. Enligt vår tolkning handlar det för coachande chefer om att först bedöma om en medarbetare har tillräcklig kunskap för att lösa problemet innan man väljer vilken metod att använda som chef. Även Adnan anser det vara problematiskt att avgöra när att coacha/konsultera:

Årligt talat är det jättesvårt. På arbetsplatsen blir det oftast för min del att konsultera. Men det finns ju vissa människor som är nya i sina roller och behöver utvecklas i det de gör. Jag tror att jag har kategoriserat det i huvudet att den här personen behöver växa inom det, jag ser att personen har ett problem men att hon inte inser detta själv och då jobbar jag mer med coaching. Det är då det blir en mer medveten coaching från min sida.

Vidare ser vi av citatet hur Adnan lyckas beröra precis vad som anses vara kärnan för coaching enligt vår tolkning av de definitioner som vi har redogjort för. Vi anser att detta är precis vad chefers ledarskap med ett coachande förhållningssätt ska handla om. Att identifiera ett problem/ett mentalt hinder hos en medarbetare som själv inte har nått insikt om problemet och blivit medveten om dess existens på egen hand och sedan hjälpa personen med hjälp av coaching. Detta är enligt oss ett praktiskt exempel på metaforen av chefen som herde - en chef i en position som del av gruppen men som samtidigt är dess ledare - som gör vad som är bäst för den enskilde. Sedan är det viktigt för coachingen enligt Adnan:

Att kunna åsidosätta sig själv. Att sitta själv med personen för personens egna utveckling. Om jag sitter med en medarbetare är det lätt att personen ska bli bättre genom att göra sitt jobb bättre. Men det kanske inte är det som är själva poängen, utan att personen ska växa som människa.

Även Ninni belyser vikten av att låta medarbetaren ta plats och att man själv drar sig undan för dennes skull:

Det är ett givande och tagande och sen faktiskt skulle jag vilja säga att förminska sig själv lite, det finns ju dem som har svårare för det än andra. Jag behöver liksom inte sitta och berätta om mig själv, jag behöver inte va bäst. Man ska tänka att man sätter andra människor på piedestalen och visar att det är denne det gäller. Men samtidigt så ska man

vara öppen med vem man själv är och svara på frågor tillbaka, berätta om sig själv. Man ska inte bara sitta och fråga ut någon annan för då blir det psykologi.

4.6 Tid och fokus

I en studie av ett coachingprogram bland sex platschefer från två svenska byggföretag ämnade den professionelle coachen att hjälpa till och förbättra prestationer genom de färdigheter och förmågor som fanns tillgängliga.¹³⁸ Coachens arbete på arbetsplatsen handlade med andra ord inte om att säga på vilket sätt saker och ting ska utföras. Istället låg fokus på att ge platscheferna en möjlighet till tillfällen att uttrycka och diskutera vad de ansåg vara deras just då, största bekymmer.¹³⁹ Under dessa tillfällen kunde cheferna sätta sig ner, strukturera upp sina bekymmer och relatera till dem på ett nytt sätt. Detta innebar att de fick tillfälle att reflektera genom att gå tillbaka till sig själva och utvärdera sitt eget beteende och ledarskapsageranden.¹⁴⁰ Vi menar på att reflektion och tankeprocesser kräver att man avlägger tid åt detta om det ska kunna generera insikt. Detta visar enligt oss att coaching måste ges tid eftersom det är en tidskrävande process som framförallt genererar positiva effekter för individen på längre sikt. Detta har också framgått av våra respondenter att ”/.../ coaching gör man ju inte på en eftermiddag. Utan det är ett förberedande och långsiktigt arbete.”¹⁴¹ Det framgår också från samma respondent att coaching också kräver utrymme och tid för reflektion och diskussion:

Så som vi arbetar, så sitter vi ner med en person, för det första så måste vi berätta för personen vad syftet är och vad vi förväntar oss samt hur ska vi gå tillväga för uppnå våra mål. Man sitter med och lyssnar på samtal och diskuterar vår upplevelse. Nästa steg är att vi spelar in samtalet, lyssnar tillsammans och analyserar det. Man tror kanske att man säger en sak men när man hör det i efterhand så är det inte likadant, man får många aha-upplevelser. Då blir man själv påmind om vilka saker man säger. Anne-Marie

En viktig del av coachingen för chefer är enligt oss att avsätta tid för reflektion både för personlig insikt och för medarbetarnas samt deras egna prestationer. Genom att chefer inser sina egna utvecklingspotentialer kan de också utveckla och effektivisera sitt ledarskap. Vidare menar vi på att coaching på arbetsplatsen sålunda bör tillämpas med ett prestationsinriktat fokus som grund eftersom att företag är vinstdrivande. Den vinstdrivande faktorn är en av de största skillnaderna mellan professionell coaching och arbetsplatscoaching. Vi anser att chefer med coachande

¹³⁸ Styhre, Alexander. (2008). sid 280

¹³⁹ ibid., sid 281

¹⁴⁰ ibid.

¹⁴¹ Intervju med Anne-Marie. 2010-05-06.

förhållningssätt ska utöva coaching i syfte att förbättra medarbetarnas prestationer. Ett prestationsinriktat fokus ser till ”arbetslivssituationen” medan professionell coaching ser till den allmänna och fler områdesomfattande livscoachningen.

4.7 Sista introduktionsfasen kvar

Coaching av verkställande chefer har på senare tid blivit mer populärt som en teknik för stöd och utveckling av ledare inom företag med målet att göra individuella ledare mer effektiva sina arbetsroller.¹⁴² Detta kan tolkas som det första steget i introduktionen av coaching på arbetsplatsen. Vi anser att de överordnade avgör vem som ges förutsättningar att tala om och använda coaching och som avgör om professionell kompetens om coaching ska införskaffas av företaget. Avsikten med coaching anser vi vara utbildning av chefer för att höja kompetensnivån och främja individuell utveckling i arbetet mot bättre resultat. Detta är steg två i introduktionen. Vi anser att steg tre än så länge har uteblivit med tanke på att coaching enligt vår studie inte introduceras för medarbetarna vilket är den sista hierarkiska nivå i företaget samtidigt är det dem som ska bli coachade. Konsekvensen av detta borde vara att coachingen inte ger de önskade effekterna eftersom de som ska coachas inte fått den förkunskap som krävs för att förstå och vara mottaglig för denna typ av ledarskap. Detta innebär med andra ord att man utestänger medarbetaren och begränsar i vilken mån denna kan utnyttja coaching på ett fördelaktigt sätt. I diskursen innesluts chefernas utsagor om coaching på grund av deras överordnade roller och högre positioner medan utsagor från medarbetarna inte är möjliga och utesluts eftersom att det inte finns särskilt mycket att uttala sig om.

Vi tror att chefernas coachande förhållningssätt och effekterna av deras coaching skulle bli bättre om medarbetarna fick kunskap om begreppet. Styhre menar på att coaching är av lika värde för den som coachas, den coachade och organisationen.¹⁴³ Eftersom att coaching bland annat förutsätter att tillit, samförstånd, god relation och vilja finns från både medarbetarens och coachen för att fungera, anser vi att chefen och medarbetaren bör dela sina uppfattningar med varandra om begreppet, i mån om att skapa en genuin och klar förståelse för begreppet, men också för syftet och tillvägagångssättet. Vi menar på att detta förebygger missförstånd mellan medarbetare och chef. Det har framgått från respondenterna att det uppkommit situationer i arbetet då chefen försöker coacha utan att medarbetaren varit medveten om detta och därav förstått frågor på fel sätt.

¹⁴² Styhre, Alexander (2008). sid 1

¹⁴³ ibid., sid 2

Ibland kanske du ifrågasätter mig om inte du från början vet att du blir coachad. Vilket i sin tur gör att även om du är jättestark som person måste du ändå ha modet att kunna stå emot, då man som chef ibland faktiskt trampar på ganska ömma tår. Sedan så är det självklart kopplat till att om du inte har självförtroende så går det inte att stå framför någon som är väldigt stark som person. För oftast är det så att personer som blir coachade inte inser sitt problem själva, de är därför ibland kanske lite fientliga.

En större medvetenhet hos medarbetaren om vad chefen gör vid coaching och när detta sker, tror vi kan förebygga missförstånd av sådan karaktär vilket kan leda till att relationen mellan dem istället stärks. Betydelsen av denna medvetenhet bygger på mellanchefernas insikt om hur viktigt det är att förtydliga för medarbetarna att de coachas. Vi anser å andra sidan att det existerar ett problem i kommunikationen mellan coachande chef och medarbetare då vi upplever denna vara enkelriktad. Detta problem har enligt oss uppstått på grund av att medarbetarna inte fått tillräcklig kunskap om coaching. Vi anser att detta också påvisar brister i företagskulturen som exkluderar människor ur kulturen snarare än att den inkluderar. Anledningen till problemet kan i enlighet med Berg bero på att de anställda inte fått samma insikt och förståelse för begreppet som chefen fått i samband med kurser vilket visar att problemet inte ligger någon typ av ovilja bland anställda.¹⁴⁴ Det beror inte på ovilja bland de anställda utan snarare på att de anställda inte fått samma insikt och förståelse som ledaren fått under sina kurser. Alltså måste kunskapen och ledarstilen implementeras i hela organisationen, vilket i sig kan ta lång tid.

¹⁴⁴ Berg, M. E. (2004). Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas Studentlitteratur, Lund

5. Avslutande del

Vi har hittills redogjort för begreppets resa från hästvagn till ledarskapssammanhang samt för hur chefer talar om och använder ett coachande förhållningssätt i praktiken. I det kommande avsnittet ska vi med hjälp av våra slutsatser, slutdiskussion och förslag till vidare forskning summera och avsluta denna magisteruppsats.

Syftet med denna uppsatsen är således att *föra en diskurs om coaching och studera hur modeller om coaching förhåller sig till dess praktiska utövning*. För att följa upp syftet med vår studie har vi utformat en frågeställning ur två frågor. Den ena handlar om coachingens härkomst ur ett genealogiskt perspektiv medan den andra behandlar coachingens tillämpning ur ett diskursivt perspektiv:

- *Hur har begreppet coaching växt fram och blivit en del av ledarskap?*
- *Hur tillämpar och talar praktiker om coaching?*

3.1 Slutsatser

Det har blivit allt vanligare bland serviceinriktade företag att köpa in tjänster från konsultföretag som erbjuder chefscoaching och på denna väg har begreppet kommit in i ledarskapssammanhang. För att kunna studera coachingens framväxt är det nödvändigt att analysera de brytningar (coachingens introduktion i nya fält) och förskjutningar (förändringar, transformering) av begreppets innebörd som har skett över tid. Innan begreppet nådde ledarskapssammanhanget kan vi urskilja vissa av de så kallade brytningarna som påvisar begreppets diskontinuitet. Begreppet har exempelvis fortsatt att användas inom idrott trots dess övergång från fysisk metafor till opåtaglighet i form av tankeprocesser. Detta har bland annat lyckats ge upphov till uppkomsten av coaching om ett professionellt yrke.

I tillämpningen inom idrotten fick begreppet ett helt nytt användningsområde att färdas igenom, vilket möjliggjorde dess fortsatta spridning. När man efter en tid upptäckte att tankesättet för en coach kunde tillämpas på det mentala planet hos människan blev det i samband med den humanistiska människosynen det kraftigaste genomslaget i begreppets historia hittills. Coaching fick en än mer komplicerad funktion där det användes i ett genuint intresse för människan och hennes utveckling. Denna förskjutning av begreppet bidrog genom ett flertal viktiga nyckelpersoner

inom psykologin till formandet av en egen yrkesgrupp som sysslade med coaching som profession. Denna yrkesgrupp utgörs än idag av professionella coacher. Dessa säkrar sin yrkeskvalitet genom certifikation av internationella institutioner som The International Coach Federation (ICF) eller The European Coaching Council (EMCC).

Chefer utbildas av professionella coacher för att förse dem med färdigheter och kvalitéer som behövs när man tillämpar ett coachande förhållningssätt. Professionella coachers sätt att utöva coaching och chefers ledarskap med coachande förhållningssätt skiljer sig åt eftersom att utövningen skiljer sig i fråga om medvetenhet, struktur, formalitet, syfte, mål och i situationer/miljöer där coachingen sker. Detta kan ses från båda parter perspektiv, det vill säga coachen och den som blir coachad. Uppfattningen av begreppets betydelse hos chefer kontra professionella coachers är inte densamma. Den terminologi som coacher använder i utbildningen av chefer kan påverka innebörd av begreppet hos chefer eftersom att det används i olika sammanhang, tidpunkter och med olika ändamål. Detta kan enligt oss bidra till att chefer tar med sig olika delar av termerna från arbetslivet till vardagen. På vägen kan begreppets betydelse, så som konsulterna förstår den, transformeras i samband med förskjutningen från ett fält till ett annat, det vill säga från arbetscoaching till livscoaching. Detta beror på att människor gör sina egna subjektiva tolkningar av saker och ting. Dessa tolkningar av begreppet kan om de under utbildningar tolkas på ett felaktigt sätt, i sin tillämpning få icke förutsedda och oönskade effekter på medarbetare och kollegor.

Vi har sett att medarbetarna till exempel blivit frustrerade på grund av missförstånd. Missförstånden uppstår enligt chefernas utsagor på grund av att den som coachas inte är mottaglig i och med denne inte är medveten om att coaching används. Teoretikerna å andra sidan anser också att det måste finnas en vilja att bli coachad för att kunna bli mottaglig. Feltolkningar och missförstånd tror vi är en direkt konsekvens av hur coaching hittills har introducerats av konsultföretag till företag och företag till chefer. Detta beror på att cheferna bildar sig en uppfattning om de professionella coachernas arbete vilket i sin tur märks i praktiken när coacherna talar om personens utveckling. Det bör istället handla mer om personens professionella utveckling. I första ledet fattas beslut om att utbilda chefer med hjälp av professionella coachingkonsulter som i andra steget genomför utbildningar med chefer vilket enligt teorin sker både på överordnad och mellannivå. Ett tredje steg är enligt oss att medarbetaren introduceras för begreppet för att kunna tolka, förstå och vara mottaglig för coaching av sin chef. Detta steg tycks hittills ha uteblivit. Spridningen av begreppet

når därför inte alla eftersom att den sprids främst mellan cheferna inom företaget. Därför tror vi att företaget skulle gynnas mer om medarbetarna också vore mer insatta i vad coaching innebär.

Vi har i vår studie sett att chefer tenderar att se coaching som lämplig både under korta och längre perioder. När de säger att de använder coaching omedvetet handlar det om situationer i korta spontana möten, till exempel under arbetets gång. I situationer då chefer använder coaching förefaller det vara under längre, strukturerade och formella möten, oftast under utvecklingssamtal. Coaching betraktas som en långsiktig process då det finns en medvetenhet om att personlig utveckling tar tid eftersom det kräver självinsikt, vilket i sin tur kräver reflektion. Under arbetsdagens gång finns oftast inte tid för detta, man förväntas arbeta tidseffektivt och vara produktiv. Att coaching sker i så många olika sammanhang och att det kan ske både snabbt och långsamt visar på problembaserad coaching. Detta medför att vissa situationer då problemet som en medarbetare tagit upp är antingen av personlig, eller professionell karaktär (arbetsrelaterad) behöver behandlas på olika sätt vilket inte alltid kräver en praktiskt lösning. Då kan det uppstå problem. Vissa problem har enbart samtalet/stödet som lösning och om inte chefen uppmärksammar att detta är fallet kan problemet och frustrationen hos medarbetaren kvarstå efter coachingsamtalet.

Vissa faktorer tycks alla ha en gemensam förståelse för som hört talas om coaching. Hit hör bland annat vikten av att vara en bra lyssnare och vara nyfiken av den andra personen. Vissa namnger det som att snappa upp signaler medan andra uttrycker det som att förstå vad som sägs mellan raderna. Den coachande ska alltså med andra ord höra det som inte sägs eller att se det som inte syns. Sammantaget handlar det om att förstå vad som finns bakom orden, var börjar problemet/hindret/utvecklingspotentialen?

Syftet med coaching kan enkelt uttryckas att med hjälp av öppna frågor hjälpa andra att hjälpa sig själva. Vad många chefer har förstått är att coaching utövas med hjälp av frågor för att frigöra insikter hos människor, både hos andra och sig själva. Respondenternas utsagor pekar dock på att det på arbetsplatsen främst rör sig om att hjälpa personer. Den betydelse som ofta tycks läggas i begreppet handla många gånger mer om rådgivning/konsultation/mentorskap. Konsekvensen av detta är att chefer kan använda någon av de andra ledarskapsteknikerna men tro sig coacha medarbetaren. Vad sker då egentligen? Vi menar på att chefen i sådana fall har använt sin expertis och tillsammans skapat en lösning antingen på egen hand eller tillsammans med medarbetaren. I detta scenario kan många faktorer spela in och påverkat utfallet. Chefen kan exempelvis ha bedömt

att medarbetaren inte kan lösa problemet på egen hand. Problemet kan å andra sidan ha varit av sådan karaktär att det inte kan behandlas under en längre tid.

Tidsaspekten verkar vara det största hindret för detta samtidigt som det i många fall saknas en samtidig medvetenhet från båda parter. Om man lyckas med hjälp av coachingens tekniker frigöra insikter hos människor så kan det uppstå långsiktiga effekter om personen förmår att använda sig av insikterna och skrider till handling. Först då kan man mäta och se konkreta resultat av coaching. Chefer som bemästrar coachingens tekniker kan ge ett mycket kraftfullt ledarskap. Att kunna övertyga andra att man ska utmana sina rädslor och att ett misslyckande är något som man kan lära sig av, kan ge makt och bättre kontroll över omgivningen. Framgångsrika coachande chefer kommer bli älskade av sina medarbetare.

Alla kan inte bli coacher eller coacha. Detta antagande grundar vi på flera viktiga nyckelfaktorer. En förutsättning är att du kan leda människor. Ledarskapet innefattar bland annat modet att tala med, fråga och ifrågasätta andra människors val, beteenden och tankesätt. Coachande ledarskap både utmanar och stödjer människor. Det krävs samtidigt att ledaren kan prioritera andra människors utveckling genom att intressera sig och vara nyfiken för vad som är bäst för dem. En ledande coach måste vara säker, ha ett gott självförtroende och känna sig själv. Detta är en av de främsta anledningarna till varför vi anser att inte vem som helst kan bli en bra coach. Chefens coachande roll är komplex och kräver bland annat att fokus hela tiden finns på en annan person vilket inte passar alla enligt oss. Vi menar därför på att alla chefer inte kan anamma en coachande ledarskapsstil beroende på deras invanda beteende och personlighet. Men vi tror dock att alla chefer som åtminstone kan ta till sig delar av coachingens grundtankar såsom det ständiga lärandet och synen på medarbetarna.

För att skilja professionell coaching från chefscoaching kan begrepp som livscoaching och livsfokus samt arbetsplatscoaching och prestationsfokus användas. Dessa begrepp säger något om vilka resultat och mål man vill uppnå med coaching. Vi tror att den professionella coachingen fokuserar på livets mjukare begrepp, sådant som rör människors känslor och syftar till att till exempel stärka deras självkänsla. Medan chefscoaching handlar hårda begrepp, sådant som hindrar handling genom initiativtagande, handling för att överkomma sina hinder på grund av till exempel rädslan för misslyckanden.

3.2 Slutdiskussion

Coachingbegreppets betydelse har sedan det utgjorde en metafor för hästvagn gjort sitt intåg i ledarskapssammanhang och formats av dess vandring genom olika fält, från bland annat psykologi till institutioner som ICF och EMCC och konsultföretag. Nu har coachingens betydelse börjat formas inom vad vi har identifierat två andra fält, affärslivet och vetenskapen. Det har skrivits många populärvetenskapliga böcker av praktiker samtidigt som skrivit populärvetenskapliga böcker. På senare tid har dock även forskare börjat studera coachingbegreppets betydelse och användningsområden och bland annat forma ett nytt vetenskapligt fält om coaching. Det framgår enligt våra respondenter att coaching som ledarskapsstil förankras i företagen och enligt oss även i vetenskapen. Detta kommer vi att få se resultatet av och effekter för hur organisationer kommer att formas i framtiden. Det finns en stark tro på människors förmåga och möjligheter att växa inom sina yrkesroller.

Kan detta innebära att personalomsättningen i framtiden inte blir densamma i företag om medarbetarnas kompetens och prestationer ständigt kan förbättras? Coaching är väldigt populärt och lovordat och tycks vara ett verktyg som chefer har en väldigt optimistisk syn på. För oss kan coaching skapa konkurrensfördelar då coaching kan skapa känslan av uppskattning och chans till utveckling både bland chefer och anställda. Vidare tror vi att de långvariga effekterna av ett långsiktigt arbete genererar ekonomiskt bättre resultat för företaget, först och främst för att kompetensnivån kan höjas men också då företaget blir en attraktivare arbetsplats. Vi har nog bara fått en försmak av vad coaching betyder för vinstdrivande organisationer eftersom att det hittills finns en smal bredd av litteratur kring ämnet. Än så länge har coaching ännu inte blivit en självklar del av organisationskulturen eftersom att den berör endast delar av den, hittills enbart chefer vilket inte konstaterar alla chefers inblandning. Vi tror att de sanna effekterna av coachande ledarstil kommer att kunna redogöras längre fram i tiden när hela organisationen känner till coaching och när rutiner och arbete anpassats för att skapa tid och utrymme för denna uppkommande ledarskap som kräver tid och baserar sig på ett långsiktigt arbetet i en värld där företag måste kunna ställa om snabbt och effektivt med snabba lösningar. Detta medför dock en problematik, hur gör man för att genomföra något som tar lång tid i sammanhang där tid kan ses som en bristvara?

Eftersom att vi har uppmärksammat att cheferna under sina utbildningar inom coaching troligtvis gör de professionellas definitioner av begreppet till sina egna kan detta eventuellt innebära att det tillämpas på fel sätt med medarbetarna. Vi tror att en medarbetare till skillnad från en kund hos en

professionell coach inte har samma agenda, mål och syfte med coaching. Å andra sidan finns säkerligen en större medvetenhet hos kunden än hos medarbetaren att denne ska och blir coachad. Vad skulle detta kunna innebära för coaching? Om fallet är så som vi spekulerar i det, kanske det då är nödvändigt att man i framtiden i utbildning av chefer inom coaching utformar speciella utbildningar med annat fokus. För detta skulle en ny terminologi behöva utformas och skapa tydligare definitioner om vad man vill uppnå. Ska coaching handla om att chefen får sina medarbetare att må bra både på och utanför jobbet, att växa som person på alla plan eller avgränsas till att fokusera på individens utveckling i sin yrkesroll och hålla det privata utanför?

I ledarskapssammanhang har det alltid funnits inslag av coaching som verktyg men haft en annan benämning. Coachingen kom för inte så länge sedan och nu verkar det vara en trend inom ledarskap. Frågan är om det bara är en förbipasserande ”modefluga” eller kommer vi att räknas som pionjärer när det om flera år talas om coachingens historiska uppkomst i ledarskapsfältet? I vår mening är coaching ett verktyg som kommer att tillämpas i lång tid framöver. Vi menar att dess resa kan jämföras med ett tidigare introducerat verktyg, *strategin*. Strategi är något som ursprungligen kom från det militära. Likt coaching användes det som ett populärt begrepp i ledarskapssammanhang. Coachingen är det nya populära verktyget för ledare. Strategin har blivit en naturlig del av ledarskapet och det existerar idag i många olika former medan vi anser att coaching nyligen blivit känt. I många fall kring coaching kan man tyda att det råder oklarhet och förvirring av begreppet som tyder på ett fortfarande befinner sig i en tidig existensfas. Detta betyder i vår mening att vi under en längre period framöver kommer att bevittna ytterligare förändringar och förskjutningar av begreppets innebörd samt dess teknik och användningsområden.

Men varför ser chefer på mellannivå i dagsläget coaching som ett effektivt verktyg när man för bara några år sedan använde sig av andra verktyg som byggde mer på gruppdynamik, motivationsteknik och kommunikationsätt? Kan man säga att coaching skapar en större mening för cheferna då det innefattar delar av alla andra ledarskapsverktyg som många ledare redan kan? Är det kanske därför som coaching har slagit igenom så starkt? Vi tror att många chefer känner igen sig som coacher för att rollen som coach involverar många av de befintliga egenskaperna som man känner till och som krävs för att vara en chef.

Kan coaching påverka den hierarkiska organisationen sätt att se ut och fungera? Vad förändras gentemot tidigare? Vad händer med maktförhållandena? Vi tror att coaching kan påverka alla dessa

faktorer. Det är kanske för tidigt för att se hur detta ger avtryck i dagens hierarkiskt uppbyggda organisationer. Men vi kommer kanske om några år se förändringar. Sedan kan man spekulera vidare i hur stor inverkan denna utveckling kan få på till exempel kort- och långsiktiga lösningar, där order och direktiv känns mer kortsiktigt och effektivt i jämförelse med öppen kommunikation och långsiktig utveckling. Genom ett pastoralt perspektiv ger coaching chefer makt i form av proaktiva medarbetare och relationen som kännetecknas av ömsesidig respekt, öppenhet och tillit med chefen. Men den coachande chefen behåller ändå sin auktoritet och yttersta ansvar genom sin chefstitel trots att de betraktas vara mer likvärdiga medarbetarna.

Frågan är om det inte finns situationer då dilemmat med tidsutrymmet inte utgör hinder för coaching på företag? Av erfarenhet inom våra olika yrkesroller på olika arbetsplatser samt utifrån respondenternas exempel från praktiken kan vi tänka oss åtminstone en situation som lämplig för coachande ledarskap. Denna situation är *projekt*. Till skillnad från det dagliga arbete som ofta baserar sig på genomarbetade rutiner innebär projekt oförutsedda händelser och kan kräva många olika typer av åtgärder detta eftersom projekt inte kännetecknas av färdiga lösningar och syftar till att skapa något nytt ur det befintliga. Med andra ord saknas det dagliga arbetets säkra grund och förkunskap. Projekt löper oftast under vissa bestämda längre perioder. Detta i likhet med coaching är ett mer långsiktigt arbete än dagliga arbetsrutiner. Här utmanas projektledare och andra delaktiga i bland annat deras kreativa förmåga och att leverera tillfredsställande resultat under en given tidsperiod. Under projekt krävs exempelvis mycket idérikedom och tankeverksamhet vilket har starka kopplingar till coachingens funktion. Projekt visar i vår mening på invanda rutiners och beteendemönstrets påverkan och betydelsen för det coachande förhållningssättets mottaglighet. Rutinerna skapar trygghet bland medarbetare och denna typ av trygghet är något man inte gärna ger upp i samband med förändringar. Coaching har vi kommit fram till är en metod som främjar handling mot utveckling vilket i de flesta fall resulterar i något slag av förändring. Exempelvis nya och effektivare arbetsmetoder.

För att spinna vidare på detta och ta det ännu ett steg längre gör vi ett antagande som vi baserar på vår erfarenhet att det är skillnad att coacha yngre och äldre medarbetare. Vi menar på att yngre ofta är mer öppna och villiga att anamma nya tankesätt för att utvecklas och nå ytterligare framgångar i sin karriär medan äldre har andra ambitioner. Vi kan också tänka oss att deras utrymme för ytterligare karriärutveckling inte är lika stor. Samtidigt utgör endast inte åldern hinder för coachingens utövande. Enligt vår respondent och professionella coach, Kaj Pedersen, finns det

tillfällen då problemets karaktär inte är något som coaching kan rå på då teknikens ändamål är att hjälpa individer att styra upp sina tankar. Han menar vidare på att man som coach inte tar sig an personer som inte kan hantera på ett professionellt sätt. Ett konkret exempel från hans arbete rör en tjej som hade problem med självkänslan och ätstörningar. Efter ett tag insåg han att coachingen inte hjälpte henne utan valde istället att hjälpa henne att skriva in sig på en klinik. Vi vill påpeka att detta exempel ska ses som en parentes för arbetet men ämnar till att belysa coachingens begränsningar och att det inte är något magiskt verktyg.

3.3 Förslag till vidare forskning

Vi har under uppsatsen gång inte sett något större omfång av studier där försök har gjorts för att mäta och studera direkta effekter av coachande ledarskapsstil. Dock har det redogjorts för dessa i teorin. Därför är ett förslag till vidare forskning att undersöka vilka konsekvenser/effekter man kan hitta från coachingen på anställda i företag. Resultatet av sådana studier skulle kunna ge underlag för jämförelser av olika ledarskapsstilar och bekräfta om coaching skiljer sig från andra ledarskapsmetoder.

Ett annat förslag till vidare forskning grundar sig på behovet av snabba lösningar, effektivare och produktivare medarbetare i företag. Detta skapar ett dilemma för coaching i serviceorganisationer. Hur ska coachingtekniker som har sin grund i ett långsiktigt arbete kunna utnyttjas fördelaktigt om tid är en bristvara i företag? Vi menar på att forskning skulle kunna leda till en lösning på detta dilemma om coachingtekniker kunde anpassas en coachingmodell tas fram för chefer i bland annat serviceorganisationer.

Det skulle vara spännande att undersöka coaching i samband med en annan studie och intervjua medarbetare istället för chefer. Där skulle man kunna undersöka hur hårt den som coachas drivs av detta och om detta kan leda till annat än positiv utveckling, till exempel utbrändhet? Så som begreppet framstår idag har coaching en startpunkt och en slutdestination i form av ett eller flera mål men det handlar samtidigt om ständig personlig utveckling. Det finns en positiv människosyn och det råder en ”jakt” efter vartenda droppe potential som finns inom människan. Denna studie menar vi på hade varit givande och ge svar på frågan: när tar orken slut; kan potentialen med hjälp av coaching tömmas till grunden? Vilka är och i så fall, var ligger begränsningarna i coaching?

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2.*, [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Berg, M. E. (2004). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas* Studentlitteratur, Lund.

Bergström, Göran & Boréus, Kristina (2000). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur

Beronius, Mats (1991). *Genealogi och sociologi: Nietzsche, Foucault och den sociala analysen*. Stockholm: B. Östlings bokförl. Symposion

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Carter, A. (2001) *Executive Coaching: Inspiring Performance at Work*, The Institute for Employment Studies, Brighton.

Costa, A. L., & Garmston, R. J. (1996) *Cognitive Coaching: A foundation for Renaissance Schools*, Christopher-Gordon Publishing, Norwood, MA

Dean, Mitchell (1999). *Governmentality: power and rule in modern society*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (red.) (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Downey, M. (1999) *Effective Coaching*, Orion Business Books, London.

Drucker, Peter. (2000). *Peter Drucker om management på 2000-talet*. Göteborg: IS.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Ferdinand, F. Fournies. (2000). *Coaching for improved work performance*. R. R. Donnelley & Sons Company.

Florence, M. Stone. (1999). *Coaching, counseling & mentoring: how to choose & use the right technique to boost employee performance*.

Foucault, Michel. (1972). *Archaeology of knowledge*. New York: Pantheon.

Foucault, Michel. (1979). *Governmentality. Ideologi and Consciousness* 6. 5-21

Gjerde, Susann (2004). *Coaching: vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur

Gummesson, Evert (2000). *Qualitative methods in management research*. 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Gåserud, Anders J. (2001). *Coaching - så fungerar det*. 1. mjukbandsuppl. Malmö: Richter

Hill, Linda A. (2003). *Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership*. 2 uppl. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Nordgren, Lars (2003). *Från patient till kund: intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Diss. Lund : Univ., 2003

Skålén, Per. (2010). *Managing Service Firms: The Power of Managerial Marketing*. New York: Routledge

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Westrup, Ulrika. & Persson, Jan. E. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset.

Whitmore, John (2003). *Nya Coaching för bättre resultat*. [Ny rev. utg.] Jönköping: Brain Books

Whitworth, Laura, Kimsey-House Henry & Sandahl, Phil. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life*. Mountain View, Calif.: Davies-Black.

Winther Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur

Åsberg, Rodney (2000). *Ontologi, epistemologi och metodologi: en kritisk genomgång av vissa grundläggande vetenskapsteoretiska begrepp och ansatser*. Göteborg: Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet

Vetenskapliga artiklar

Bachkirova, T. and Kauffman, C. (2008). *Coaching is the ultimate customizable solution: an interview with David Peterson*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* Vol. 1, No. 2, September 2008, 114-119. Routledge: Taylor & Francis Group.

Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). *Coaching sales performance: A case study*, *Organisational Dynamics*. Vol. 18(2).

Grant, M. Anthony. (2003). *The Impact of Life Coaching of Goal Attainment, Metacognition and Mental Health*. University of Sidney. pp 253-264. *An International Journal of Social Behavior and Personality*.

Linder-Pelz, Susie & Hall, Michael. (2008). *Meta-coaching: a methodology grounded in psychological theory*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 6, No. 1, February 2008.

Styhre, Alexander. (2008). *Coaching as second-order observations*. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 29, No. 3, pp 275-290. Emerald Group Publishing Limited.

Yossi, Ives. (2008). *What is Coaching? An exploration of Conflicting Paradigms*. Vol. 6, No. 2, August 2008. International Journal of Evidencebased Coaching and Mentoring.

Muntliga källor

Nader Kiswani, IKEA. Helsingborg, 2010-04-29.

Ninni Altberg, IKEA. Helsingborg, 2010-05-03.

Kristin Pettersson och Adnan Krso, Resurs Bank. Helsingborg, 2010-05-04.

Anne-Marie Bengtsson, Öresundskraft. Helsingborg, 2010-05-06.

Kaj Pedersen, MT Gruppen. Helsingborg, 2010-05-09.

Karin Öberg, IKEA. Helsingborg, 2010-05-10.

Internet

The European Mentoring & Coaching Council (EMCC). Tillgänglig: <<http://www.emccouncil.org>>. (Läst 2010-04-21)

The International Coach Federation (ICF). Tillgänglig: <<http://www.coachfederation.org>>. (Läst 2010-04-21)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/herde>>. (Läst 2010-05-21)

Utdrag

Fyrarummaren av Thomas Oxelman och Claes Jansen, (1999).

Bilaga

When can I benefit from coaching?

Coaching can be a useful in many situations faced by IKEA leaders including times when you want to:

- Create a clear and purposeful vision or goal for yourself.
- Commit to a behavior change you have been struggling to make.
- Increase your self-awareness and take full ownership for your own development.
- Strengthen relationship with your co-worker and colleagues.
- Focus on what's important to achieve more satisfaction and better balance in your work life.
- Decide on your own next development step.
- Begin performing in a new role quickly.
- Gain clarity in uncertain situations or times of rapid change.
- Develop more trustful relationships.
- Identify solutions to a specific problem.
- Increase your confidence and motivation.