



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi  
*Psykologprogrammet*

## **Chefscoachning**

**En intervjustudie om chefers upplevelser av coachning i hälso- och sjukvården**

**Daniel Norberg & Helena Runfors**

Psykologexamensuppsats. 2012

Handledare: Robert Holmberg  
Examinator: Karin Stjernqvist

Syftet med denna explorativa studie var att utforska chefscoachning och bringa större förståelse för klienters upplevelse av coachningsprocessen. Avsikten med studien var att generera hypoteser kring hur chefscoachning ser ut i praktiken och hur det uppfattas av klienterna. Med en kvalitativ ansats intervjuades nio respondenter semistrukturerat. Transkripten från intervjuerna bearbetades med tematisk analys. Hypotetiska samband mellan framtagna teman diskuterades och sattes i relation till tidigare forskning om chefscoachning. Klienternas syfte med chefscoachning varierade och coachningsmetodiken bör utvecklas för att bättre kunna formas efter dessa skilda syften. Olika former av rådgivning användes frekvent i praktiken trots att klientens agens och lösningar på sina egna problem förespråkas i teorin. En diskussion fördes i studien kring vilka implikationer detta kan få för effekter av coachningen. Klientens motiv lade grunden till coachningens innehåll och coachningens effekter kan bero på dessa motiv. Det är möjligt att en god relation mellan coach och klient var en förutsättning för coachningsmetodiken. Det diskuterades huruvida det är relationen i sig som leder till effekter av coachningen. Effekterna av coachning kunde vara både kort- och långsiktiga och av olika karaktär. Framtida forskning bör undersöka ovanstående fenomen för att fastställa några av de hypotetiska samband som belyses i denna studie.

Keywords: Chefscoachning, coachning, coachningsmetodik, coachningsprocess, effekter av coachning

The purpose of this exploratory study was to examine executive coaching and contribute to a greater understanding of clients' experiences of the coaching process. The purpose was to generate hypotheses about what executive coaching looks like in practice and how it is perceived by the clients. With a qualitative approach nine respondents were interviewed semi-structured. The transcripts of the interviews were processed using thematic analysis. Hypothetical relationships between the developed themes were discussed and put in relation to previous research on executive coaching. Clients' purposes of executive coaching varied and coaching methodology should be developed to better conform to these different objectives. Various forms of advising were used frequently in practice, despite what is advocated in theory about the client's agency and own solutions to their problems. A discussion took place in the study about what implications this may have on the effects of coaching. The client's motives laid the foundation for the content of coaching and the effects of coaching may depend on these motives. It is possible that a good relationship between coach and client was a prerequisite for coaching methodology. It was discussed whether it is the relationship itself that leads to the effects of coaching. The effects of coaching could be both short and long term and of different characters. Future research should examine the above phenomena to determine some of the hypothetical relationships that are illustrated in this study.

Keywords: Executive coaching, coaching, coaching techniques, coaching methodology, coaching process, effects of coaching

## Förord

Vi riktar våra varmaste tack till studiens deltagare som öppet har delat med sig av sina upplevelser av chefskapscoachning. Utan er hade det inte blivit någon uppsats. Tack också till Region Skåne som har hjälpt oss i rekryteringsprocessen. Tack till vår handledare Robert Holmberg för inspiration och coachning från idé till färdig uppsats!

## Innehållsförteckning

<b>INTRODUKTION</b>	<b>1</b>
<b>Coachningsmetodik</b>	<b>2</b>
<b>Coachningsinriktningar</b>	<b>4</b>
Kognitiv och beteendeariktad coachning	4
Lösningfokuserad coachning	4
Narrativ coachning	4
Processcoachning	4
<b>Coachningsverktyg</b>	<b>5</b>
GROW-modellen	5
PRACTICE-modellen	5
Olika typer av frågor	5
Femfaktormodellen	5
Rollspel	6
Beteendexperiment	6
Beteendeanalys	6
<b>Relation mellan chefscoach och klient</b>	<b>6</b>
<b>Den organisatoriska kontexten</b>	<b>8</b>
<b>Effekter av chefscoachning</b>	<b>8</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>11</b>
<b>SYFTE</b>	<b>11</b>
<b>FRÅGESTÄLLNINGAR</b>	<b>11</b>
<b>METOD</b>	<b>12</b>
<b>Val av metod</b>	<b>12</b>
<b>Förförståelse</b>	<b>12</b>
<b>Rekrytering</b>	<b>13</b>
<b>Organisationen</b>	<b>14</b>
<b>Coacherna</b>	<b>14</b>
<b>Respondenter</b>	<b>14</b>

<b>Intervjuer</b>	<b>15</b>
<b>Bearbetning och analys av data</b>	<b>16</b>
Transkribering och flera omgångar av inläsning av data.	17
Systematisk genomgång av data. Genomgången	17
Sammanförande av data i sökandet efter teman	17
Undersökning av temans funktion	17
Teman definierades och namngavs	18
Producerande av uppsatsen	18
<b>Etiska överväganden</b>	<b>18</b>
Frivillighet	18
Informerat samtycke	18
Konfidentialitet	19
Debriefing	19
<b>RESULTAT</b>	<b>20</b>
<b>Klientens väg till coachning</b>	<b>20</b>
<b>Coachningens syfte och innehåll</b>	<b>22</b>
<b>Coachningsmetodik</b>	<b>26</b>
Mål	26
Kontrakt	28
Undersökande förhållningssätt	29
Klientens agens	32
<b>Rådgivning</b>	<b>33</b>
<b>Relation</b>	<b>35</b>
<b>Effekter av coachning</b>	<b>41</b>
Avlastande	42
Välbefinnande	43
Reflektion	44
Trygghet	45
Ledarskap	46
<b>DISKUSSION</b>	<b>48</b>
<b>Metoddiskussion</b>	<b>54</b>
Förankring i data	54
Reflexivitet	54
Validitet	54
Generaliserbarhet	55
Meningsfullhet och relevans	56
<b>Slutsatser</b>	<b>56</b>

<b>Framtida forskning</b>	<b>57</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>59</b>
<b>BILAGA A.</b>	<b>63</b>
<b>BILAGA B</b>	<b>64</b>

## Introduktion

Den här studien handlar om chefers erfarenheter av chefscoachning. Chefscoachning är ett område vars kärnkomponenter har en oklar teoretisk grund (Dean & Meyer, 2002; Griffiths & Campbell, 2008). Det råder en osäkerhet kring effekterna av chefscoachning (DeMeuse, Dai & Lee, 2009) och det saknas förståelse för hur dessa effekter har kommit till (MacKie, 2007; Setsuko Kappenberg, 2008). Nedan presenteras först coachning som företeelse, med olika coachningsinriktningar och coachningsverktyg. Därefter följer en genomgång av existerande empirisk forskning inom området; både coachning i allmänhet och chefscoachning specifikt. Tidigare forskning kring coachningsmetodik, relationen mellan chefscoach och klient, den organisatoriska kontexten samt effekter av chefscoachning redogörs för.

Begreppet ”coach” är ett engelskt begrepp som ursprungligen innebar något som fraktade människor från där de var dit de ville komma (Gjerde, 2004). Gjerde (2004) beskriver att begreppet ofta användes synonymt med buss eller vagn. Det började sedan användas som en metafor för olika praktiker där syftet är att förflytta människor dit de vill komma prestationsmässigt inom områden som t.ex. idrott. Då coachning har sin grund i och inspiration från flera olika områden, t.ex. idrottspsykologi, organisationspsykologi, filosofi och pedagogik, varierar kategoriseringar och gränser mellan olika typer av coachning. Utöver chefscoacher finns även en uppsjö av coacher med andra prefix; till exempel hälsocoach, karriärscoach, expertcoach eller livscoach. De verkar för att hjälpa människor med avgränsade typer av problem inom just deras områden. Då ”coach” inte är någon skyddad titel är det öppet för alla, med eller utan utbildning, att kalla sig för coach (Gyllensten, Palm Beskow & Palmer, 2011).

Coachning kan jämföras med psykoterapi, då det finns vissa likheter. Både i coachning och psykoterapi formas genom samtal ett samarbete och en relation mellan klient och coach eller psykoterapeut. Några av de verktyg (se vidare under *Coachningsverktyg*) som används liknar varandra och vissa coachningsinriktningar (se vidare under *Coachningsinriktningar*) har hämtat inspiration från psykoterapi. En viktig distinktion mellan psykoterapi och coachning är dock att de har olika målgrupper. Psykoterapi syftar till att en person som mår dåligt ska må bättre, medan coachning syftar till att få en frisk person att prestera bättre. Psykoterapi uppehåller sig oftast vid nutid och dåtid, medan coachning är fokuserad på nutid och framtid (Wright, 2008). ”Therapy is about recovering and uncovering while coaching is about discovering” (Wright, 2008, s. 326).



Chefscoachning bygger på samarbete mellan coach och klient, där klienten anses besitta färdigheter som coachen på ett faciliterande sätt vägleder klienten till att upptäcka (Dean & Meyer, 2002). Coachningen grundar sig i en hjälpande relation mellan coach och klient utifrån ett på förhand uppgjort kontrakt (Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009). Chefscoachning kan förekomma på flera olika chefsnivåer i en organisation och det används t.ex. för att utveckla olika typer av färdigheter hos en chef (Baron & Morin, 2009). Syftet med coachningen varierar och kan innefatta både inter- och intrapersonella angelägenheter, men oftast begränsas coachningen till arbetsrelaterade områden (Bono et al., 2009). Interna chefscoacher är anställda inom organisationen, medan externa chefscoacher hyrs in utifrån organisationen (McDermott, Levenson & Newton, 2007).

Det finns andra sätt att stötta och utveckla chefer och ledarskap. Mentorskap är ett fenomen som ofta förväxlas med coachning. Mentorskap kan karaktäriseras som en relation mellan en (oftast) äldre och erfaren mentor och en yngre, mer oerfaren protegé i syfte att utveckla den senares karriär (Baron & Morin, 2009). Mentorskap skiljer sig mot coachning på flera sätt; bland annat arbetar oftast mentorn inom samma område som protegén och relationen är oftast inte tidsbegränsad (Baron & Morin, 2009). En coach behöver inte, till skillnad från en mentor, vara expert inom klientens område (Evers, Brouwers & Tomic, 2006).

En annan metod som används för att utveckla chefer är ledarskapsträning. En viktig distinktion mellan ledarskapsträning och coachning är att ledarskapsträning vanligen är betydligt mer förutbestämd till sin form och att innehållet i högre utsträckning bestäms externt än vid coachning (Evers et al., 2006). De som får ledarskapsträning får ofta anpassa sig till en fastställd process och struktur.

### *Coachningsmetodik*

International Coach Federation (ICF) grundades år 1995 och är med över 21 000 medlemmar över hela världen en av de största föreningarna för olika typer av coacher (Hämtat 4 maj 2012 från International Coach Federation: <http://www.coachfederation.org/>). ICF Sverige arbetar som en ideell förening med att etablera coachning som en erkänd profession samt med att kvalitetssäkra coacher och coachutbildningar (Hämtad 4 maj, 2012 från ICF Sverige: <http://www.icfsverige.se/index.asp?page=5>).

International Coach Federation (ICF) har definierat elva kärnkompetenser som de anser vara utgångspunkten för de färdigheter som en coach, oavsett om det är en chefscoach eller någon annan typ av coach, ska kunna utföra och demonstrera i sitt arbete. Rubrikerna för kärnkompetenserna presenteras nedan (Hämtad 4 maj, 2012 från ICF Sverige: <http://www.icfsverige.se/index.asp?page=7>):

A. Etablera grunden

1. Följa etiska riktlinjer och professionell standard.
2. Etablera coachningsöverenskommelsen.

B. Skapa den ömsesidiga relationen

3. Skapa tillit och närhet till klienten.
4. Coachningsnärvaro.

C. Kommunicera effektivt

5. Aktivt lyssnande.
6. Kraftfulla frågor.
7. Direkt kommunikation.

D. Underlätta lärande och resultat

8. Skapa medvetenhet.
9. Utforma handlingar.
10. Planera och sätta mål.
11. Hantera framsteg och ansvarstagande.

Kärnkompetenserna kan sägas vara processorienterade och förutsätter god förmåga till att lyssna (Wright, 2005). Att coacha anses vara en psykologisk metod som kräver mycket interpersonell träning och dessutom kunskap om organisationer (Dean & Meyer, 2002). I en studie av Griffiths och Campbell (2008) visade sig relationen mellan coach och klient vara central för coachningens utfall. Detta gällde framförallt coachens förmåga att skapa en stödjande miljö för klienten, samt ömsesidig respekt och tillit.

Griffiths och Campbell (2008) aktualiserar problemet med att de elva kärnkompetenserna varken är evidensbaserade eller empiriskt validerade. I sin empiriska studie bestående av intervjuer med fem coacher och nio klienter gör de ett försök att underbygga kompetenserna med trovärdiga bevis, men pekar också på att de enbart har genomfört ett första steg på vägen inom ett område där en stor mängd ytterligare forskning kommer att behövas. Det saknas också forskning kring hur nyckelkomponenterna i coachning kan förstås då det är oklart vad i coachningsprocessen som bidrar till framgång respektive

motgång (Setsuko Kappenberg, 2008). Det råder därför låg grad av överenskommelse kring vad chefscoachning är och vem som är kvalificerad att utföra det (Dean & Meyer, 2002).

### *Coachningsinriktningar*

Följande coachningsinriktningar syftar på coachning i allmänhet, chefscoachning inkluderat.

*Kognitiv och beteendeariktad coachning.* Enligt Gyllensten et al. (2011) är kognitiv och beteendeariktad coachning en form av psykologisk coachning baserad på teorier och tekniker om kognitioner, beteende, fysiologi, emotioner och omgivningen. Coachen ser klienten som livskraftig och resursstark. Coachningen syftar till att klienten ska uppnå sina mål och drömmar.

*Systemisk coachning.* Systemisk coachning beskrivs av Moltke och Molly (2009) som en hjälpinriktad samtalsform. Klienten inspireras till att lära sig av egna och andras erfarenheter. Fokus ligger på de sociala och organisatoriska mönster och relationer som klienten verkar inom.

*Lösningfokuserad coachning.* Lösningfokuserad coachning belyser lösningar och en önskad framtid snarare än problemsituationer. Coachen använder sig av t.ex. undantagsfrågor och mirakelfrågor (se *Coachningsmetodik*) för att utforska klientens inneboende kapacitet till handling och lösningar av problem (Moltke & Molly, 2009).

*Narrativ coachning.* Moltke och Molly (2009) beskriver att narrativ coachning bygger på en teori om att människan förstår sig själv och sin omgivning genom de historier människan skapar om sitt liv. Dessa historier antar ofta formen av en berättelse, ett narrativ. Narrativ coachning underlättar meningsskapande och inspirerar till handling. Coachen försöker i klientens berättelse upptäcka de erfarenheter som kan hjälpa klienten att koppla samman händelser och situationer på nya sätt. På så vis ökar klientens uppfattning av sina möjligheter och sin handlingskraft.

*Processcoachning.* Processcoachning lämpar sig enligt Gjerde (2004) väl för både fördjupad förståelse av positiva upplevelser och för utforskande av utmaningar och problem. I coachningen uppmanas klienten att lägga märke till motstånd, att fördjupa och utforska situationen samt att betrakta känslor som information. Fokus ligger på nuet och de känslor som en situation medför.

### *Coachningsverktyg*

Inom coachningspraktiken, både chefscoachning och övrig coachning, används olika verktyg. Nedan följer några exempel på verktyg som coacher kan använda sig av:

*GROW-modellen.* Gyllensten et al. (2011) beskriver GROW-modellen som en problemlösningssmodell som syftar till att identifiera de beteenden hos klienten som kan hjälpa klienten att nå sina mål med coachningen. Förkortningen GROW står på engelska för Goals, Reality, Options och Wrap-up. Klientens handlingsalternativ framtagas genom att de uppsatta målen ställs mot vad som är möjligt att genomföra i verkligheten.

*PRACTICE-modellen.* PRACTICE-modellen är lösningsfokuserad och innehåller problem- och målformulering samt diskussioner mellan coach och klient kring alternativa lösningar och lösningarnas konsekvenser (Gyllensten et al., 2011). De alternativa beteendena prövas av klienten. Förkortningen PRACTICE står för de olika stegen i modellen, vilka på engelska är: Problem identification, Realistic relevant goals developed, Alternative solutions generated, Consider the consequences, Target most feasible solutions, Implementation of, Chosen solutions, och Evaluation.

*Olika typer av frågor.* Gjerde (2004) nämner olika typer av frågor som en coach kan använda sig av, t.ex. hypotetiska frågor, undantagsfrågor, kunskapsfrågor eller effektfulla frågor. Samtliga av dessa är vanligt förekommande inom lösningsfokuserad coachning (se *Coachningsinriktningar*). Genom hypotetiska frågor ber coachen klienten att föreställa sig en framtid där målen är uppnådda och problemen är lösta. Undantagsfrågor syftar till att försöka finna situationer där problemet inte existerar eller bara existerar till viss del. Med kunskapsfrågor skapar coachen optimism genom att få klienten att upptäcka sina starka sidor och kvaliteter. Effektfulla frågor öppnar för möjligheter, alternativa handlingar och inre reflektion (Gjerde, 2004). Inom kognitiv och beteendeinriktad coachning (se *Coachningsinriktningar*) är sokratiska frågor av stor vikt; inte minst för att skapa en allians mellan coach och klient (Gyllensten et al., 2011). Sokratiska frågor bygger på att klienten själv har svaren och lösningarna på sina problem. Genom att coachen använder sig av sokratisk samtalsteknik med öppna och neutrala frågor kommer klienten till insikt om sina värderingar (Gjerde, 2004). De sokratiska frågorna bör vara kortfattade, tydliga, meningsfulla, konstruktiva, fokuserade och varsamma (Gyllensten et al., 2011).

*Femfaktormodellen.* Gyllensten et al. (2011) beskriver femfaktormodellen som grunden till kognitiv och beteendeinriktad coachning (se *Coachningsinriktningar*). Klientens problem undersöks utifrån fem faktorer: kognitioner, emotioner, kroppsförnimmelser,

beteende samt omgivning och kultur. Faktorerna samspelar med och påverkar varandra ständigt. Genom att analysera faktorernas växelverkan i de situationer som klienten upplever som problemfyllda ges klienten en större överblick och djupare förståelse för sig själv i dessa situationer. För att komma åt faktorerna kan coachen till exempel använda sig av sokratiska frågor (se *Olika typer av frågor*).

*Rollspel.* Rollspel kan enligt Gyllensten et al. (2011) bidra till att kartlägga tankar och föreställningar som klienten har i sociala sammanhang. Tillsammans spelar coachen och klienten upp en situation som klienten upplever som problematisk. Känslomässigt laddade tankar fångas upp efterhand.

*Beteendexperiment.* Beteendexperiment är ett verktyg med inspiration från beteendearbetet i psykoterapi (Gyllensten et al., 2011). Klienten får i verkligheten testa strategier som utformats tillsammans med coachen.

*Beteendeanalys.* Beteendeanalys används främst vid ledarskapsutveckling med OBM, Organizational Behavior Management (Andersson & Klintrot, 2009). Beteendeanalys kan också vara användbart vid andra typer av coachning. Genom att kartlägga en individs över- och underskotts beteenden, samt vilka konsekvenser dessa får, ringas styrkor och svagheter hos klienten in och tillsammans med coachen kan alternativa beteenden och lösningar utforskas. Verktöget är vanligt vid kognitiv och beteendearbetet i coachning (se *Coachningsinriktningar*) (Gyllensten et al., 2011).

#### *Relation mellan chefscoach och klient*

Coachning sker oftast mellan två personer i ett slutet rum, vilket kan jämföras med en psykoterapirelation (se ovan). I psykoterapiforskning har man funnit att en fungerande arbetsrelation, eller ”arbetsallians”, mellan psykoterapeut och klient har en viktig funktion i själva psykoterapin samt för dess positiva effekter. Detta har fått stor uppmärksamhet i forskning kring psykoterapi (Flückiger et al., 2012; Sharf, Primavera & Diener, 2010). Även i coachningsforskningen finns det indikatorer på att relationen mellan coach och klient är avgörande för ett gott resultat (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Trots detta har relationens betydelse fått begränsad uppmärksamhet i coachningsforskning. Nedan följer en översikt över existerande forskning kring relationen mellan chefscoach och klient.

Relationens betydelse undersöktes utifrån klientens perspektiv i en studie där metoden bestod av telefonintervjuer med chefer som tidigare hade deltagit i coachning (McGovern et

al., 2001). En betydande majoritet av klienterna betraktade en god relation med coachen som avgörande för framgång i coachningen.

Self-efficacy, en individs tilltro till sin förmåga att lösa en särskild uppgift (Bandura, 1977), är ett återkommande begrepp inom forskning kring chefscoachning. Avgörande för self-efficacy är att det riktas mot ett särskilt område eller en specifik arbetsuppgift (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008). I en enkätstudie undersökte Dingman (2004) bland annat sambandet i relationen mellan coach och klient och coachningens effekt, mätt i self-efficacy. Resultatet indikerade att kvaliteten på relationen var kopplad till grad av self-efficacy hos klienterna. Klienternas self-efficacy var högre ju bättre kvalitet det var på relationen mellan coach och klient.

Berry (2005) undersökte i en studie sambandet mellan arbetsallians och resultat, mätt i (av coachen uppskattad) förändring hos klienten, i vilken grad klientens problem hade lösts. En större grupp coacher fyllde i formulär som uppskattade arbetsallians och i vilken grad klienternas frågeställningar hade lösts. Coacherna arbetade både med traditionell coachning och med coachning på distans. Resultatet indikerade att arbetsallians var predicerande för framgång i coachning på distans, men inte i traditionell coachning. Resultatet av studien indikerade även att antalet coachningstillfällen och coachens erfarenhet inte var av betydelse för framgång i coachningsprocessen.

Baron och Morin (2009) undersökte hur arbetsrelationen mellan coach och klient inverkar på resultatet av coachningen. Klienter i chefspositioner och deras coacher fick vid upprepade tillfällen besvara frågeformulär. Enligt författarna indikerade resultatet att arbetsrelationen har en medierande inverkan på coachningsprocessen då kvaliteten på arbetsrelationen påverkar antalet tillfällen som klienten träffar coachen. Detta påverkar i sin tur hur klienten utvecklas och vad resultatet, som i denna studie mättes i self-efficacy, av coachningen blir.

Boyce, Jackson och Neal (2010) fann att tillit, relation till coach, samt coachens engagemang var viktiga aspekter för klientens nöjdhet med och upplevelse av coachningen som användbar. Tillit var även direkt kopplat till resultatet av coachningen. Studien bestod av datainsamling från klienter och coacher under flera tillfällen under coachningsprocesser i en militär kontext. Resultatet av studien indikerade även att relationen har en medierande inverkan på resultatet, framförallt genom att coachen upplevs som trovärdig. Detta anses vara kopplat till betydelsen av coachens förståelse för det område som klienten är verksam inom

och för de problem som kan uppstå i den specifika kontexten (Boyce et al., 2010). Även Setsuko-Kappenberg (2008) fann att tillit kunde vara en prediktor för framgång i coaching.

Baron och Morin (2011) undersökte hur diskrepanser i upplevd arbetsallians mellan coach och klient påverkade resultatet. Material från 30 coach-klient-dyader indikerade att de adepter vars coacher hade undervärderat arbetsalliansen med sina klienter hade högst tillväxt i self-efficacy. De klienter vars coacher hade överskattat arbetsalliansen dem emellan hade sämst utveckling i self-efficacy, jämfört med förmätningar. Baron och Morin (2011) anser att detta indikerar att en underskattad arbetsallians kan vara en prediktor för framgång i coaching.

### *Den organisatoriska kontexten*

Chefer som deltar i coaching befinner sig i en organisatorisk kontext, vilket Grant et al. (2009) menar är något som kan påverka coachningsprocessen. Kontexten kan även vara orsaken till att coaching efterfrågas och att organisationer satsar på coaching för sina anställda, t.ex. vid organisatoriska förändringar. Det finns stöd i forskning för att coaching kan vara en verkningsfull intervention vid utmaningar och osäkerhet som är relaterade till förändring (Grant et al., 2009).

I forskning om utbildning i arbetslivet finns stöd för att det finns en relation mellan kontextuella faktorer i organisationen som individen befinner sig i och motivation i en utvecklingsprocess (Colquitt, LePine & Noe, 2000). Framförallt handlar det om stöd från klientens närmaste chef, kollegor och andra medarbetare. Att klientens medarbetare har betydelse för hur coachningsprocessen utvecklas, och därigenom även för resultatet, finns det stöd för i coachningsforskningen (Setsuko-Kappenberg, 2008). En miljö där medarbetarna accepterar och stöttar klienten i dess utveckling är en prediktor för framgång i coaching. Mellanchefer befinner sig ofta i pressade situationer och samhällsutvecklingen tycks leda till högre grad av belastning (Holden & Roberts, 2004).

### *Effekter av chefscoaching*

Coaching omsätter stora ekonomiska belopp årligen. I en studie från 2006 uppskattades coachningsindustrin omsätta två miljarder amerikanska dollar per år (Fillery-Travis & Lane, 2006). Trots det tycks det råda viss osäkerhet kring hur effektiv chefscoaching faktiskt är.

Det stöd som finns för chefscoachning har ofta en anekdotisk karaktär då empirisk forskning kring effekter av coachning tycks ha halkat efter (DeMeuse et al., 2009).

Termen ROI (Return On Investment) återkommer i studier som syftar till att mäta effekterna av coachning. Med hjälp av ROI kan organisationer bilda sig en sammanräknad uppskattning av hur investeringen (Investment) lönat sig och ”gått tillbaka” som vinst in i organisationen (Return), inom områden som till exempel produktivitet, kvalitet och kundservice. DeMeuse et al. (2009) ifrågasätter i en metaanalys termen ROI vid mätning av chefscoachnings effektivitet. De menar att det krävs mer forskning kring vad det egentligen är som chefscoachning har effekt på och hur denna effekt skapas. Chefscoachning påverkar både individen och organisationen på flera olika plan. Vid mätning av de effekter som kan tänkas komma av chefscoachning bör hänsyn tas till samtliga inblandade intressenter (DeMeuse et al., 2009).

Ely et al. (2010) menar i en metaanalys att utvärdering och forskning av chefscoachning bör, för att systematiskt kunna kartlägga resultatet och processen, inkludera såväl klient som coach och deras respektive organisationer. För att kunna identifiera de effektiva komponenterna i coachning behöver de dimensioner som coachningsprocessen är uppbyggd av preciseras. Både coach, klient och organisatoriska förutsättningar måste tas i beaktande för att meningsfulla jämförelser av resultat från chefscoachning ska kunna genomföras (MacKie, 2007).

Rigotti et al. (2008) undersökte i en kvantitativ studie ”occupational self-efficacy”, det vill säga den kompetens en person upplever sig besitta beträffande förmågan att framgångsrikt fullfölja uppgifter som ingår i personens arbete. MacKie (2007) aktualiserade self-efficacy som en möjlig domän inom vilken resultat av chefscoachning kan visa sig. Evers et al. (2006) fann i en kvasiexperimentell studie att chefscoachning ökar klientens self-efficacy gällande målsättning och måluppfyllelse. I en randomiserad kontrollerad studie visade det sig också att klienter som deltar i chefscoachning inte bara ökar tilltron till sin förmåga till måluppfyllelse, utan också ökar själva måluppfyllelsen, jämfört med kontrollgrupper som inte hade deltagit i chefscoachning (Grant, Curtayne & Burton, 2009). Även Kombarakaran, Yang, Baker och Fernandes (2008) fann i en kombinerad kvantitativ och kvalitativ studie att chefscoachning påverkar klienternas målsättningar och prioriteringar på arbetet. Löbel (2006) identifierade i en avhandling förbättrad målsättning som ett av de områden som bidrar till att öka klientens individuella arbetsprestationer efter chefscoachning. I en metaanalys tog även De Meuse et al. (2009) upp att chefscoachning kan ha effekt på arbetsprestationer.



Chefscoachning tycks också ge resultat gällande klientens personliga insikt och bild av sig själv som chef (De Meuse et al., 2009; Grant et al., 2009; Löbel, 2006). Wenson (2010) fann i en fenomenologisk studie att självreflektion kan öka. De Meuse et al. (2009) menar att även klientens självutvärdering ökar. Chefscoachning kan enligt Grant et al. (2009) och Löbel (2006) leda till att klientens självförtroende stiger.

Grant et al. (2009) visade i en randomiserad kontrollerad studie med både kvalitativa och kvantitativa mått att chefscoachning kan bidra till att reducera upplevd stress och öka välbefinnande hos klienten (Grant et al., 2009). Samma effekter återfinns även i en kombinerad experimentell och kvasi-experimentell studie av Grant, Green och Rynsaardt (2010). I en metaanalys fann De Meuse et al. (2009) dessutom att klienter rapporterade en större nöjdhet i sitt arbete efter att ha deltagit i chefscoachning. Motivationen (Löbel, 2006) och engagemanget (Kombarakaran et al., 2008) hos klienten kan växa. Ökad livskvalitet kan också vara en möjlig effekt av chefscoachning (MacKie, 2007).

Chefscoachning har i såväl kvantitativa som kvalitativa studier visat sig ha effekt på olika delar av ledarskap, såsom ledarskapsbeteenden (Grant et al., 2010; McDermott et al., 2007), ökad effektivitet i ledarskapet (De Meuse et al., 2009), uppbyggnad av ledarskapsfärdigheter (Grant et al., 2009) och personalledning (Kombarakaran et al., 2008). Vilka ledarskapsbeteenden som är av vikt för den specifika chefen, samt således även vilka beteenden som aktualiseras i en chefscoachning, beror på var i organisationen som chefen befinner sig och vilka arbetsuppgifter som chefen möter i sin vardag (Ely et al., 2010). Självskattade förändringar i klientens ledarskapsbeteenden är enligt Ely et al. (2010) den mest frekvent förekommande effekten inom forskning kring chefscoachning.

Att klientens beteenden och färdigheter förändras som ett resultat av chefscoachning ger efterverkningar i klientens organisatoriska omgivning. Flera studier har funnit att kommunikationen och dialogen mellan klienten och dennes medarbetare förbättrats som en följd av att klienten har deltagit i chefscoachning (Kombarakaran et al., 2008; Löbel, 2006; Wenson, 2010). Kombarakaran et al. (2008) fann i en kombinerad kvantitativ och kvalitativ studie, som en följd av den förbättrade kommunikationen, även en förbättring i klientens relation till sin chef. Klienterna i en studie utförd av Grant et al. (2009) upplevde sig ha blivit bättre på att hantera organisatoriska förändringar som ett resultat av chefscoachning. Sammantaget kan konstateras att klientens produktivitet som chefer ökar av chefscoachning (Kombarakaran et al., 2008).

McDermott et al. (2007) fann i en surveyundersökning att externa chefscoacher hade effekt på ledarteam och deras förmåga att genomföra planerade strategier. Samma studie visade att intern chefscoachning ledde till förbättrat teamwork. Intern chefscoachning för mellanchefer tycktes dessutom förbättra organisationskultur och moral. McDermott et al. (2007) fann även att intern chefscoachning hade en positiv effekt då det fanns risk för att en chef var på väg att misslyckas i sitt ledarskap; något som extern chefscoachning snarare hade en negativ inverkan på.

### *Sammanfattning*

Sammanfattningsvis kan nämnas att det råder en osäkerhet kring vad chefscoachning har för effekter (DeMeuse et al., 2009), det är oklart vad i coachningsprocessen som bidrar till positiva eller negativa resultat (Setsuko Kappenberg, 2008) och det är även oklart vad chefscoachning egentligen är och vem som kan anses vara kvalificerad att utföra det (Dean & Meyer, 2002). ICF:s elva kärnkompetenser behöver underbyggas med ytterligare forskning (Griffiths & Campell, 2008) och coachningsprocessens uppbyggnad bör preciseras och utforskas vidare (MacKie, 2007). Både coach, klient, organisatoriska förutsättningar och relationerna dem emellan bör uppmärksammas för att meningsfulla jämförelser av resultat från chefscoachning ska kunna göras (MacKie, 2007). Vi har genom kritisk och uttömmande läsning av existerande forskning funnit att denna forskning ofta är av kvantitativ karaktär med före- och eftermätningar. Implikationen av detta blir ett förbiseende av den praktiska användningen av den redan i teorin otydliga coachningsmetodiken.

### Syfte

Syftet med studien är att utforska chefscoachning, bringa större förståelse för klienters upplevelse av coachningsprocessen samt att undersöka hur användandet av chefscoachning ser ut i praktiken. Genom att kartlägga och identifiera de mönster i coachningsprocessen som kan vara av avgörande betydelse för coachningens utfall är syftet att denna studie på sikt kan bidra till teoriutveckling inom området chefscoachning.

### Frågeställningar

Hur upplever chefer chefscoachning? Vilka mönster återkommer i deras upplevelser?

## Metod

### *Val av metod*

Då vi ämnade utforska och skapa en större förståelse för klienters upplevelse av chefscoachning valde vi en kvalitativ explorativ ansats. Det innebär att inom ett mer eller mindre utforskat område hitta frågeställningar som i ett senare skede kan studeras kvalitativt eller kvantitativt (Langemar, 2008). Syftet var att skapa hypoteser snarare än att besvara dessa.

Vad gäller epistemologi antog vi en kritisk realistisk position på ett kontinuum mellan realism och relativism (Langemar, 2008; Willig, 2008). Detta innebär att insamlad data ansågs ge tillgång till den verklighet som den intervjuade respondenten upplevde.

Med hjälp av semistrukturerade intervjuer fångades klienternas upplevelser av coachningsprocessen (Barbour, 2008). Med intervjuer kunde fenomenet greppas från respondenternas perspektiv och en förståelse för hur det kommer sig att respondenterna hade dessa perspektiv kunde skapas (Cassel & Symon, 2004); vilket stämde väl överens med studiens syfte.

I den internationella coachningslitteraturen används både begreppen coachee och klient för att beskriva den som söker coachning. Inom den undersökta organisationen, Region Skåne, används begreppet klient. Då vi upplevde begreppet coachee som klumpigt i ett svenskt sammanhang valde vi att använda begreppet klient i denna uppsats. Vid användande av begreppet respondent åsyftade vi de personer som intervjuades vid insamling av data.

### *Förförståelse*

Studien utfördes som examensarbete på psykologprogrammets tionde och sista termin. Vi som har genomfört studien och författat uppsatsen var av åsikten att coachning är ett område inom vilket psykologer skulle kunna göra stor nytta genom att bidra med sin unika kunskap kring människan och dennes omgivning. Under psykologprogrammet har vi lärt oss att kritiskt granska vetenskap och vetenskapens betydelse för vårt yrke. Detta har lett till en viss skepticism gentemot metoder som vilar på en svag vetenskaplig grund. På så vis kan det faktum att vi båda är blivande psykologer ha färgat studien.

En inledande litteraturgenomgång av den sort som lade grunden för denna studie påverkar ofrånkomligt förförståelsen inom ämnet (Braun & Clarke, 2006). Detta är av vikt inte minst vid valet av tematisk analys som metod för analys av data. De teman som

författarna då identifierar i data görs så under inflytande av författarnas förförståelse grundad i litteratur och tidigare forskning. Men att inte studera området innan det undersöks på det vis som vi har gjort i denna studie skulle vara att famla i mörker utan att veta var forskningen lämpligen bör inledas och utgå ifrån (Braun & Clarke, 2006).

### *Rekrytering*

I kvalitativa studier eftersträvas ett kvalitativt representativt urval (Langemar, 2008). Detta innebär ett urval som ger information om innehållet och de kvalitativa skillnader som finns. Därmed blir det inte viktigt att uppnå ett randomiserat urval, utan det kan snarare vara en fördel att handplocka deltagare (Langemar, 2008).

Deltagare till studien rekryterades centralt inom Region Skåne. Genom kontakt med ledningsstrateg och coachsamordnare gavs tillgång till urvalet av respondenter. De inkluderingskriterier som ställdes på respondenterna var att de skulle vara verksamma inom Region Skåne, ha någon form av ledaransvar och vid intervjutillfället ha deltagit i en chefscoachningsprocess. Våra kontaktpersoner på Region Skåne frågade alla aktiva coacher, cirka 25 stycken, om de kunde bidra med klienter till studien. För att uppnå ett tillräckligt antal fick en påminnelse göras vid tre tillfällen. De coacher som tillfrågades nämnde att det var svårt att få godkännande till intervjukontakt med de av deras klienter som var chefer på högre nivåer inom organisationen. Att fråga dessa chefer upplevdes av coacherna som känsligt. Vi mottog en lista med möjliga respondenter. Listan fylldes på under studiens gång. Sammanlagt blev antalet möjliga respondenter 15 stycken; 14 kvinnor och en man. Samtliga av de möjliga respondenterna tillfrågades om medverkan via mail (se bilaga A). En påminnelse skickades ut till dem som inte hade svarat på den första omgången av förfrågningar. En person svarade i ett sent skede av studien och valdes därför bort på grund av tidsbrist. Slutligen bestod urvalet av nio deltagare.

Då vi hade begränsade möjligheter att styra den interna informationen och hur potentiella respondenter nominerade sig till studien är det möjligt att studien har fått ett snedvridet urval. Exempelvis är det möjligt att personer som har avslutat coachning i förtid inte har haft möjlighet att medverka i studien. Någon annan form av urval än att nå respondenterna genom coacherna var dock inte möjligt att göra med hänsyn till konfidentialitet. I kvalitativa studier kan dock värdefulla och intressanta beskrivningar växa fram trots ett sådant urval (Langemar, 2008). Med population avser vi chefer som har deltagit i chefscoachning.

### *Organisationen*

Region Skåne ansvarar bland annat för hälso- och sjukvård inom Skånes 33 kommuner (Hämtad 24 april, 2012 från Region Skåne: [http://www.skane.se/sv/Om\\_Region\\_Skane/](http://www.skane.se/sv/Om_Region_Skane/)). Andra ansvarsområden inkluderar kommunikation och kultur. Totalt är cirka 32 000 personer (2011) anställda inom organisationen och år 2011 omsatte organisationen cirka 35 miljarder kronor (Hämtad 24 april, 2012 från Region Skåne: [http://www.skane.se/sv/Press/Fakta\\_om\\_Region\\_Skane/](http://www.skane.se/sv/Press/Fakta_om_Region_Skane/)).

### *Coacherna*

Som en del av ledningsutveckling finns det anställda inom Region Skåne som delvis arbetar med coachning av andra medarbetare vid sidan om sina huvudsakliga arbetsuppgifter. Ofta inbegriper coachernas övriga arbetsuppgifter någon form av chefsansvar. De personer som arbetar med coachning inom Region Skåne är ICF-certifierade. Enligt de riktlinjer som Region Skåne har för coachning kommer inte coacherna med råd eller färdiga svar. Istället betonas uppmuntran, stöd i målsättning och att ställa utvecklande frågor (Region Skåne).

### *Respondenter*

Det slutgiltiga urvalet bestod av nio respondenter som samtliga besatt någon form av chefsposition i organisationen, antingen direkt eller indirekt. Det senare berör en respondent och innebär ledarskap utan direkt chefskap över personal. Dock inbegrep respondentens arbete beslutsfattande som påverkade verksamheten och hur personal bör utföra sina arbetsuppgifter, genom andra chefer. Samtliga respondenter var kvinnor. Medelvärdet på respondenternas ålder var 49 år och medianen 51 år. De arbetade samtliga med hälso- och sjukvård inom Region Skåne. Respondenterna hade varierande erfarenhet av chefskap. De som arbetade som chefer hade varit chef mellan 1,5 och 21 år. Medelvärdet på tid som chef var nio och ett halvt år, med en median på åtta år. Respondenterna hade vid intervjutillfället avslutat en chefscoachningsprocess.

Då respondenterna återfanns inom en och samma organisation och vi inte hade fullständig insyn i hela urvalsprocessen har vi i största möjliga mån ansträngt oss för att avidentifiera respondenterna i studien. Inför intervjuerna framtog slumpmässigt en fyrsiffrig kod, som sedan använts i syfte att särskilja de olika deltagarna.

## *Intervjuer*

Studiens data bestod av semistrukturerade intervjuer med nio respondenter. Semistrukturerad intervju är den vanligaste formen av kvalitativ intervju (Langemar, 2008). På grund av tidsskäl medverkade endast en författare vid varje intervju, vilket vi anser skapade en förtrolig miljö för respondenterna. Vi utförde fem respektive fyra intervjuer var. Intervjuerna spelades in digitalt. Utifrån en förutbestämd struktur i form av en intervjuguide med färdigformulerade frågor ställdes även följdfrågor som dök upp under intervjuernas gång. För ökad följsamhet och för ökad möjlighet att fånga alla respondentens perspektiv ställdes frågorna inte i samma ordning eller formulerades på samma sätt under alla intervjuer. De förberedda frågorna användes som en inledning för ett samtal om respondentens upplevelse av ämnet genom att kombinera den formella intervjuguiden med informell konversation (Willig, 2008). Intervjuguiden reviderades något efter en pilotintervju där båda författarna medverkade för att samordna sitt arbete och för att undersöka frågornas relevans och kvalitet. Genom pilotintervjun undveks senare större revideringar av intervjuguiden (Barbour, 2008). Den slutgiltiga intervjuguiden är bifogad som bilaga (se bilaga B).

Intervjuguiden utformades med ett teorinära förhållningssätt (Widerberg, 2002) utifrån rådande forskning inom området. Ett teorinära förhållningssätt i kombination med ett empirinära förhållningssätt vid analysarbetet användes även genomgående under arbetet med studien (Widerberg, 2002). I intervjuguiden hade vi ett brett angreppssätt, utifrån teori, i syfte att fånga intressanta teman i empirin. Intervjuguiden täckte som sig bör av hela frågeställningen utan att gå utanför ramarna för syftet med studien (Langemar, 2008). I intervjuguiden fanns även plats för anteckningar av sådana data som inte förmedlades via språket, såsom kroppsspråk och ansiktsuttryck, vilket kunde ge värdefull information som annars riskerar att försvinna vid transkribering av intervjuer (Barbour, 2008). I semistrukturerade intervjuer är det som respondenten vill förmedla det centrala, inte språket i sig. Vår ansats var att förstå vad respondenten menade med vad som sades genom att ta hänsyn till hur det sades.

Intervjuerna inleddes med öppna frågor som t.ex. ”Hur kommer det sig att du sökte coachning?” för att låta respondenten lyfta fram det perspektiv som var av största vikt för denne (Barbour, 2008). Även mer specifika frågor fanns med, t.ex. ”Uppstod det några svårigheter i coachningen?” och ”Hur ser du på relationen mellan dig och din coach?”. Dessa frågor följdes upp med underfrågor såsom ”Pratade du och din coach någon gång om er

relation?” och ”Upplevde du det som att du kunde lita på din coach?”. Intervjuerna avslutades med frågan ”Vad skulle du ge för råd till andra som ska delta i coachning?” för att sammanfatta ämnet i en positiv anda och för respondenten understryka den unika kompetens som han eller hon besitter efter att ha deltagit i chefscoachning (Barbour, 2008). En balans mellan att låta respondenten berätta om det som var av betydelse för denne och att driva forskningsfrågan framåt eftersträvades under intervjuerna (Willig, 2008).

### *Bearbetning och analys av data*

De inspelade intervjuerna transkriberades successivt efter avslutade intervjuer. I arbetet med transkriberingar användes datorprogrammet ”Express Scribe”. För analys av det bearbetade materialet användes tematisk analys, vilket är en analysmetod som lämpar sig väl vid psykologisk forskning (Braun & Clarke, 2006; Langemar, 2008). Kvalitativ metod innehåller vanligtvis tre typer av analysprocesser; tolkning, komprimering och strukturering. Dessa tre pågår oftast parallellt och varierar i proportion mellan olika kvalitativa inriktningar. Vid tolkning framtages språkets mening och innebörd utifrån studiens sammanhang, vilket bland annat utgörs av forskarens förförståelse. Strukturering innebär att organisera data i exempelvis teman eller kategorier. Denna process är i högsta grad relevant vid tematisk analys (Langemar, 2008). Vid komprimering reduceras data volymmässigt utan att relevant information tas bort.

Enligt Willig (2008) är forskningsfrågan, metoden för insamling av data och metoden för analys av data nära relaterade till varandra. I en bra kvalitativ design passar dataanalysmetoden forskningsfrågan och datainsamlingsmetoden genererar sådana data som passar dataanalysmetoden (Willig, 2008). Således bör data aldrig samlas in före det är bestämt hur den ska analyseras. Semistrukturerade intervjuer är kompatibla med flera olika analysmetoder (Willig, 2008). Tematisk analys är en grundläggande kvalitativ analysmetod som lämpar sig väl för ovana användare av kvalitativ metod (Braun & Clarke, 2006; Langemar, 2008). Efter en inledande uppdelning av data i avgränsade enheter identifierades genom kodning för forskningsfrågan relevanta delar av data. En kod refererar till ett i data grundläggande element som kan anses vara av vikt för forskningsfrågan (Braun & Clarke, 2006). Koderna klumpades ihop till teman utifrån de mönster som var framträdande i insamlad data (Langemar, 2008). Temana utgjordes då av grupper av koder med koppling till varandra. Då insamlad data bestod av transkriptioner från semistrukturerade intervjuer genomförda utifrån en intervjuguide grundad i teorier inom området kan det ändå sägas att

data på förhand delvis var grupperad i någon form av kategorier eller teman. De teman som framträdde under kodningen i analysarbetet var dock inte till fullo desamma som de teman som existerade i intervjuguiden, även om en viss överensstämmelse förekom. Ett tema fångar de delar av insamlad data som är av vikt för forskningsfrågan och representerar någon nivå av mönster eller mening (Braun & Clarke, 2006). Ett tema är alltså den teoretiska representationen av ett mönster som återkommer i intervjuerna. Nedan beskrivs hur den tematiska analysen utfördes steg för steg enligt Braun och Clarke (2006):

*Transkribering och flera omgångar av inläsning av data.* Initiala idéer antecknades. Vi transkriberade växelvis de intervjuer som vi själv utfört och de intervjuer som den andra av oss hade utfört. Detta för att skapa så stor överensstämmelse i databearbetningen som möjligt. Vi blev på så vis också välbekanta även med data som den andra av oss hade samlat in.

*Systematisk genomgång av data.* Genomgången ledde till en generering av initiala koder där samtliga data med relevans för en viss kod markerades. Koderna antecknades som kommentarer vid sidan om texten. Exempel från intervju nummer 6766:

Då var det viktigt med just den här bekräftelsen som, när jag med hennes hjälp kom fram till hur jag skulle lösa en viss situation, hur jag skulle hantera en viss situation. **Kod: Bekräftelse från coachen.** Så kände jag mig mycket tryggare med den lösningen, för vi hade diskuterat det. **Kod: Ökad trygghet.**

Andra exempel på koder: Härbärgera, Hantverk att vara chef, Irriterad av handledning, Nådade coachningens mål, Förändrad kommunikation med medarbetare. För att nå samstämmighet i tillvägagångssätt kodades den första intervjun tillsammans av oss båda. Därefter kodade vi data individuellt.

*Sammanförande av data i sökandet efter teman.* Samtliga data med relevans för varje potentiellt tema grupperades i tio teman med undergrupper. Exempelvis hörde koderna Rollspel, Öppna frågor och Inga råd samtliga till temat Coachningsmetodik. En och samma kod kunde ingå i flera teman. Koden Inga råd ingick t.ex. även i temat Rådgivning. Temat Klientens väg till coachning innehåller bland annat koderna Lång erfarenhet som chef, Ingen tidigare erfarenhet av coachning, Utmattning och Eget initiativ till coachning.

*Undersökning av temans funktion.* Vi undersökte hur de teman som framtagits fungerade i relation till varandra. Vi undersökte även hur väl temana fungerade i relation till samtliga insamlade data. En första tematisk karta över analysen framställdes. Vi diskuterade



de potentiella temans innehåll, underteman och kopplingar till varandra. Den tematiska kartan med dessa förbindelser skissades upp på en vit tavla. Vissa mindre huvudteman integrerades då istället som underteman i andra huvudteman.

*Teman definierades och namngavs.* Diskussionen kring definitionerna av teman förfinade den ursprungliga tematiska kartan. Varje temas specificiteter avgränsades och deras hypotetiska förbindelser till varandra fastställdes. T.ex. skulle de koder som hörde till temat Relation relatera till bl.a. tillit, förtroende, allians, lyhördhet eller kommunikation. De slutgiltiga temana presenteras nedan under *Resultat*.

*Producerande av uppsatsen.* Producerande av uppsatsen var den sista möjligheten till analysarbete. Urval av talande exempel och citat genomfördes. Analysen av data kopplades till forskningsfrågan, till de teorier som intervjuguiden från början producerats utifrån och till annan relevant forskning. Befintliga teorier användes följaktligen vid tolkningar av data.

Till följd av studiens explorativa och delvis teorigenererande ansats kartlades hypotetiska samband mellan teman. Dessa samband och möjliga förklaringar kan anses handla om förståelse snarare än om kausala samband.

### *Etiska överväganden*

Då kvalitativa intervjustudier består av mänskliga interaktioner som påverkar både deltagare och forskare genomsyras de av etiska frågeställningar från början till slut (Willig, 2008). Vi har under hela studiens förlopp fört en diskussion om etiska aspekter av studien.

*Frivillighet.* Då rekrytering inom en organisation eller på en arbetsplats går genom en överordnad är den inte alltid att betrakta som ett fritt val (Langemar, 2008). Trots att kontaktuppgifter till respondenterna erhöles genom en kontaktperson inom organisationen hade respondenterna flera möjligheter att välja att avstå från deltagande i studien. Samtliga respondenter accepterade erbjudande om deltagande i studien genom att svara på det mail som de mottagit från oss. Innan intervjuerna inleddes informerades respondenterna om att deras deltagande i studien var frivilligt. De blev även informerade om att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande och dra sig ur studien.

*Informerat samtycke.* Då respondenterna var anställda inom en och samma organisation var det viktigt att tydliggöra på vems uppdrag studien utfördes (Langemar, 2008). Det klargjordes för respondenterna att studien utfördes inom ramen för ett psykologexamensarbete, med organisationens godkännande. Denna information fick respondenterna ta del av både i informationsbrevet och innan intervjuerna påbörjades.

*Konfidentialitet.* Då det är viktigt att respondenter inte ska kunna identifieras i den färdiga studien (Langemar, 2008) behandlades allt material konfidentiellt. I transkriberingarna kodades samtliga personuppgifter och data som respondenter skulle kunna identifieras utifrån. Vid intervjutillfället kodades respondenten med en slumpmässig fyrsiffrig kod som sedan användes under resten av studien. För att ytterligare förhindra identifiering spreds citaten och exemplen ut i uppsatsens resultatsdel (Langemar, 2008).

*Debriefing.* Respondenterna informerades i samband med intervjuerna om hur de skulle kunna få tillgång till den färdiga studien. I somliga kvalitativa studier kan syftet med studien omöjliggöra fullständig information om studien innan datainsamling (Willig, 2008). I de fallen bör deltagarna bli fullt informerade om samtliga mål med studien i efterhand. Då vi var tydliga med studiens syfte innan datainsamling påbörjades presenterades ingen ytterligare information i detta avseende.

## Resultat

I form av huvudteman och underteman presenteras nedan resultaten från den tematiska analysen. För att förenkla för läsaren har överskådliga flödesscheman infogats. Läsbarheten främjas också genom att numeriska tecken för antal respondenter minimerats. Istället förekommer även följande beteckningar:

Några respondenter: 2-3 st

Flera respondenter: 4-5 st

De flesta respondenterna: 6-8 st

Samtliga respondenter: 9 st

Citat har för att tydliggöra och exemplifiera teman extraherats från transkriptionerna. När citat introduceras görs detta tillsammans med den fyrsiffriga kod som betecknar den intervju från vilken citatet härstammar. Intervjuarnas frågor eller kommentarer föregås av ett I och respondenternas svar föregås av ett R. Varje tema avslutas med en kortare sammanfattning av temats underteman eller huvudkomponenter.

### *Klientens väg till coachning*

Till temat Klientens väg till coachning hör de erfarenheter som har lett fram till att respondenterna har sökt coachning. Här ingår även tidigare former av chefsstöd, såsom handledning och mentorskap. Ungefär hälften av respondenterna hade ingen tidigare erfarenhet av coachning. De flesta hade dock deltagit i någon form av ledarskapsutbildningar eller ledarskapsprogram tidigare. Respondent 3189 hade tidigare haft handledning, men beskrev att det var svårt att få tag i en handledare som fullständigt behärskade klientens specifika arbetsområde. Respondenten föredrog därför coachning framför handledning:

För att en handledare ska kunna ge en bra råd, så måste de ju ha en kunskap i, för det första det specifika arbetsområdet som jag ansvarar för, men de ska också ha kunskap i personalfrågor för det är oftast det man tar upp. Organisation, personal - det är de stora bitarna tycker jag. Och att hitta en handledare som kan alla de här områdena och kan ge en kloka råd, det är jättesvårt (...). Så därför så tycker jag att coachning har varit ett bra alternativ,

det här att man kommer med sin kunskap och erfarenhet och coachen ger ju inga råd, ingenting sånt, utan de coachar en i den situation man är i.

Jämfört med coaching upplevdes en handledare besitta en expertroll. Handledaren bidrog med en lösning på ett problem, istället för att lösningen som vid coaching växte fram som en del av ett samarbete mellan coach och klient (se vidare under *Rådgivning* och *Relation*). Endast respondent 8617 uppfattade handledning som ett djupare samarbete än coaching, delvis beroende på en mycket god och långvarig relation till handledaren:

Vi är nog egentligen, alltså när man har gått så lång tid så känner man varandra så väl så att egentligen så tror jag att vi är färdiga med varandra. Och det är ändå så att det är liksom en trygghet och det är väldigt enkelt att lyfta problem med någon som man känner så väl. Även om jag kanske skulle utmanas mer om jag hade haft en ny, kan jag tänka mig. Men det var lite skälet också till att jag valde att prova, för jag tänkte att det kan vara bra att testa något nytt och se hur jag uppfattar det.

Även skillnaden mellan mentorskap och coaching reflekterades över i flera av intervjuerna. Respondent 9501 menade att avsikten med coaching var en annan än avsikten med mentorskap:

Jag kan tycka att coachingen är bra på vissa specifika frågeställningar, nu är det detta vi jobbar med, vi träffas de här gångerna och det här ska vi komma fram till. Medan mentorskapet är något man kanske håller på med under en längre tid och det utvecklas allteftersom och det är mindre struktur på det.

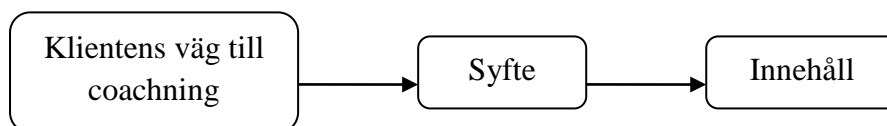
En av respondenterna hade själv varit verksam som mentor och en annan var vid tiden för intervjutillfället verksam som coach. För en respondent upplevdes en coach vara lämpligare än den psykolog som respondenten tidigare samtalat med, då ämnena som respondenten tog med sig till coachen var arbetsrelaterade. En respondent hade tidigare blivit coachad av en psykolog. Skillnaderna mellan coaching, handledning och mentorskap tycks alltså vara flytande och utan skarpa gränser.

Fem av nio respondenter uppgav att coachningen hade aktualiserats då de hade bytt position och arbetsuppgifter i organisationen. Det kunde vara omständigheter som till exempel att vara ny som chef eller att bli chef över ett mer komplext verksamhetsområde än tidigare. Ytterligare en respondent uppgav organisatoriska förändringar som bakgrund till de problem som för denne respondent resulterade i coachning. Coachning söktes även av respondenterna vid behov av struktur i chefskapet och arbetet samt hjälp med prioriteringar. De flesta respondenterna upplevde sin arbetsbelastning som tung. Initiativet till coachning togs i ett fall av respondentens fackförening och i två fall via ett ledarskapsprogram som respondenten deltagit i. Övriga respondenter tog själva initiativ till coachning. En respondent som hade tagit på sig för många arbetsuppgifter angav utmattning och minskad glädje och lust i arbetet som bakgrund till coachningen. En annan kände ett behov av att samtala med någon. I flera fall handlade respondenternas vägar till coachning delvis om problematiska relationer till medarbetare. Det kunde vara både relationer till specifika individer eller relationer till grupper av medarbetare.

Sammanfattningsvis kan nämnas att vägen till coachning varierade för de nio respondenterna. Ungefär hälften av dem hade ingen tidigare erfarenhet av coachning, men däremot av olika typer av ledarskapsutbildningar. Skillnaderna mellan coachning, handledning och mentorskap kunde ur respondenternas berättelser utläsas som flytande och utan skarpa gränser. Organisatoriska förändringar, som lett till nya positioner och arbetsuppgifter i organisationen, kunde vara en bakgrund till coachning. De flesta hade med sig flera olika ämnen till coachningen och förväntade sig att coachningen skulle vara välinvesterad tid som skulle hjälpa dem att komma vidare inom områden som de kände att de inte behärskade på egen hand. De flesta respondenterna hade själva tagit initiativet till coachning.

### *Coachningens syfte och innehåll*

Temat Coachningens syfte och innehåll består av de ämnen som respondenterna från början hade med sig till coachningen. Respondenternas olika vägar till coachning ledde fram till olika syften med coachningen och således även till olika innehåll i coachningen (se figur 1). Respondenternas syften med coachningen kan övergripande grupperas i två underteman; Konkret problemlösning och Utveckling av chefskap eller person.



Figur 1. Coachningens innehåll utifrån syfte och väg till coachning.

Respondent 2058 berättade att coachningen utgick från hennes behov: ”Jag upplevde ju att det var väldigt mycket på mina villkor, vad jag ville ha ut av samtalen, mina behov var det som styrde väldigt mycket, så uppfattade jag det”.

Respondenterna hade olika lång erfarenhet av ledarskap och chefspositioner. Tiden som chef varierade i ett spann mellan 1,5 och 21 år. Coachningens syfte skilde sig åt delvis beroende på denna erfarenhet. Bland respondenter som varit chefer under en längre tid användes coachningen främst för att lösa specifika problem och frågeställningar som de ansåg vara övermäktiga att lösa på egen hand. Respondent 3189 beskrev samtalen med sin coach:

Det här är bekymret, det här måste jag ha en lösning på. Hur löser vi det här? Och sen så kör vi bara! Det har hänt att jag är klar med lösningen efter 20 minuter och då går jag därifrån. Ibland så sitter jag där hela timmen så att det beror helt på vilket problem jag har.

De respondenter som hade kortare erfarenhet som chefer använde coachningen bland annat till att strukturera upp sitt ledarskap och utvecklas i sin chefsroll. De eftersträvade bland annat diskussion och coachen som en samtalspartner, någon att bolla idéer med. Coachningen som hjälp med att hitta sina egna värderingar och vad man själv vill förekom också.

Respondent 7416 sökte coachning för egen utveckling och för att forma sitt ledarskap till en för henne ny organisation:

(...) det handlar mycket om att det ledarskapet som jag har, eller har haft, i ett annat arbetsområde, kände jag att jag ville prova här. Det här är en mycket större organisation än vad jag hade jobbat i innan, mycket mer komplex, mycket mer olika yrkeskategorier, som jag tyckte var svårt liksom att chefa över. Så att det var en del i min coachning, och sen den andra delen var hur jag kunde förmedla att få med alla på tåget.

Respondent 9501 beskrev en liknande situation:

Jag var ju helt ny som chef och det handlade mycket om hur jag skulle strukturera upp min tillvaro, vad gör jag som chef och vilka saker gör jag på jobbet, vad är det jag ska prioritera. Eftersom man plötsligt hamnar i ett läge där jobbet aldrig tar slut (...) Det är mer odefinierat att vara chef. Och förändringar och så tar ju tid och syns på sikt (...) [Coachningen] hjälpte mig att strukturera så att inte allt blev ett enda sammelsurium.

Citatet ovan pekar även på ämnet prioriteringar; ett undertema som på ett eller annat sätt fanns med som innehåll i sju av nio coachningsprocesser. Stress visade sig vara ständigt närvarande i chefskapet. Några respondenter sökte med coachningen eliminera energitjuvar, andra ville undvika utmattning. Bland annat respondent 6766 aktualiserade prioriteringar som ett syfte med coachningen:

Jag hade för mycket att göra helt enkelt och kände att jag måste ha hjälp med att prioritera så att jag hann med allt som jag hade att göra. Så då tänkte jag att en coach kanske kan hjälpa till med det, så att jag känner mig trygg i de prioriteringar jag gör.

Ett annat syfte som framkom vid intervjuerna var respondenternas betoning på vikten av att ha någonstans att gå och lägga av sig sina bekymmer. Respondent 3189 berättade att det fanns bekymmer som hon varken skulle kunna berätta för sina chefer eller medarbetare:

(...) man måste ibland lägga ifrån sig dem för de blir för jobbiga att bära. Och då, då är det bra att ha en fristad. Så jag ser coachen som en fristad där jag kan lägga av mig min chefsrock och vara den jag är egentligen, och det är ganska skönt (...) Man måste ha någonstans att gå och kräkas, för det är det man gör där.

I dessa sammanhang betonade respondenterna vikten av att coacherna klarade av att härbärgera det som respondenterna delade med sig av; att coacherna kunde hålla respondenternas problem och att respondenterna kunde lita på att det som sades stannade i

rummet (se vidare under *Relation*). Respondent 3450 reflekterade precis som ovan nämnda respondent över varför det var viktigt att coachen var utomstående. Respondenten berättade att det finns sidor av både chefsuppdraget och henne som person som hon av olika anledningar inte vill eller kan visa för medarbetare och andra chefer. Dessa sidor upplevde hon sig kunna visa för sin coach. I rollen som chef ville respondenten företräda sin verksamhet:

Det spelar ju ingen roll om [coachen] tycker att jag är tramsig, att jag ens överväger att ta hänsyn till någonting så banalt, eller vad det nu kan vara för någonting. Det spelar ju absolut ingen roll. Men jag har ju en viss, alltså det kan inte hjälpas, även om jag inte anstränger mig för att hålla någon slags yta eller så, så vill man ju ändå, man spelar ju en roll på jobbet. Så är det ju. Man spelar den där chefsrollen gentemot medarbetarna, man spelar den där chefsrollen gentemot andra chefer, samarbetspartners, så.

Denna yrkesroll upplevde respondenten att coachen kunde hjälpa henne att hitta. Även respondent 2058 beskrev en viss ensamhet i chefsrollen. Respondenten upplevde en konkurrens mellan cheferna i den chefsgrupp hon ingick i, då alla arbetade för sin egen enhets bästa. Respondenten betonade i detta sammanhang coachens neutrala position:

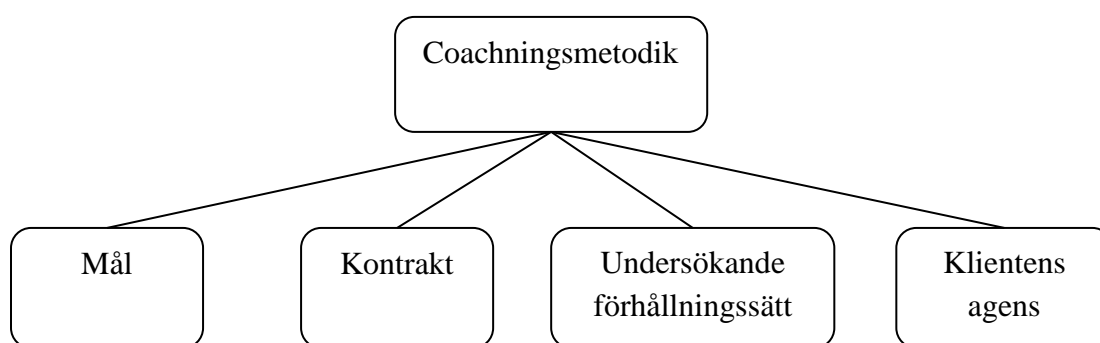
I den rollen kan man bli väldigt delad; var finns lojaliteterna och hur kan jag söka stöd. Att då få komma till någon som är helt utanför \*\*\*\*, som kan hjälpa mig att se på min chefsroll och mitt ledarskap på ett annat sätt. Som kan hjälpa mig att hitta svaren som jag kanske har själv, men inte är riktigt medveten om.

Temat Coachningens syfte och innehåll kan sammanfattas i två underteman: Konkret problemlösning samt Utveckling av chefsroll eller person. De två undertemana hade gemensamma beröringspunkter, såsom prioriteringar, reflektion och coachningen som egen tid för samtal med en utomstående person. Respondenternas olika vägar till coachning ledde fram till olika syften med coachningen och således även till olika innehåll i coachningen.



## Coachningsmetodik

Temat Coachningsmetodik beskriver hur respondenterna uppfattade de metoder som coacherna använde sig av. Temat Coachningsmetodik har delats in i underteman som framtagits ur transkripten: Mål, Kontrakt, Undersökande förhållningssätt och Klientens agens (se figur 2 för en översiktsbild).



Figur 2. Coachningsmetodik med underteman.

*Mål.* Från de olika syftena med coachningen (se vidare under *Klientens väg till coachning* samt *Coachningens syfte och innehåll*) formulerades olika mål för de olika coachningsprocesserna. De respondenter som uppgav att coachningen varit strukturerad och något styrd utifrån målen upplevde detta som positivt. Hur målsättningarna hanterades skilde sig åt. Några respondenter uppgav att målen sattes samtal för samtal, istället för ett övergripande mål för hela coachningsprocessen. Respondent 8617 beskrev det som att "(...) vi jobbade så att jag hade med något problem varje gång och så löste vi liksom det problemet den gången". Bland de respondenter som hade ett övergripande mål med coachningen var det vanligt att coachen behöll helhetsperspektivet och förde tillbaka klienten i riktning mot målet när detta behövdes. Respondent 9501 beskrev att hon uppskattade denna styrning för att den tillförde struktur till coachningen:

Vi hade vår agenda, men var det något annat som hade varit sen sist så fick jag ju berätta det också, så vi började ju alltid med om det var något annat. Så vi återkom ju alltid till något annat, kanske något litet sidospår. Men vi återvände alltid till huvudområdet.

Flera coacher beskrevs också i början av varje samtal koppla tillbaka till vad som aktualiserats i föregående samtal. Respondent 7416:

De andra gångerna så tog coachen upp att 'det var det här vi pratade om förra gången, hur har det gått?', alltså lite utvärdering då; 'hur har det gått och har du nått det du hade tänkt?' och så. Sen när vi hade gjort utvärderingen så lämnade vi det, och så 'vad vill du ha ut av dagen idag?'. Och sen kopplar ju hon det alltid till huvudmålet. Så jag kunde prata om personer, jag kunde prata om händelser, jag kunde prata om situationer som låg mig nära (...) Men det var alltid kopplat till huvudmålet.

Flera respondenter upplevde coachningens mål som omätbara och något diffusa. Det kunde då vara mål relaterade till t.ex. ledarskap eller relationer till medarbetare. Respondent 9501 berättade om coachningens mål: "De var förvisso definierade men lite svårt att mäta. Det handlade mest om relationer och var inte så konkret." Respondent 9501 uppfattade coachningen som effektivast när det fanns ett tydligt, aktuellt mål att arbeta mot. Efterhand som coachningens mål nåddes upplevde respondenten att coachningen tappade riktning och syfte:

(...) vi satte aldrig något nytt mål, utan det blev mer allmänt prat, om man får säga så. Det blev inte lika tydlig coachning (...), det blev mer något allmänt handledarprat (...) Jag kan också tänka mig att jobba med coachning på specifika saker; här har vi ett problemområde, hur ska vi lösa detta. Men det måste vara avgränsat i tid och vad ska vi uppnå och vad händer när vi uppnått det. För när vi väl uppnått vårt mål efter sju gånger eller något, så blir det mest bara snack.

Respondent 1581 förklarade vad coachningens mål fyllde för funktion:

När jag väl fick förmånen att ha en coach och hade ställt det målet så ville jag ju ro det i land på något vis. Men jag gjorde det ju inte för [coachens] skull, jag gjorde ju det för min egen skull. Jag ger ju inte upp så lätt (...)

Oavsett om målen framstod som mätbara eller omätbara uppgav de respondenter som arbetat mot mål med coachningen att målen hade nåtts (se vidare under *Effekter av coachning*). Respondent 3450 beskrev hur coachen gick tillväga när målen hade nåtts:

(...) [coachen] summerar och hon bekräftar och jag hinner liksom landa i detta att 'Nu har du nått hit, du har gjort det! Det blev såhär bra! Är du inte nöjd?'. Sen kommer jag ju med nya problem, så det har hon inte behövt driva, så att säga (...). Hon håller helhetsperspektivet på något vis, och överblicken över min utveckling eller hur det går. Självt är man ju så inne i det och inne i sakfrågorna och lite känslomässigt bunden till problematiken och det som är svårt och så, men hon har ju en överblick på ett annat vis.

*Kontrakt.* Flera av respondenterna uppgav att coachningsprocesserna inleddes med att någon form av kontrakt utformades mellan coach och klient. Kontraktet kunde vara muntligt eller skriftligt. Respondenterna upplevde generellt detta skapande av ramar som positivt. Kontraktet kunde innehålla exempelvis ovan nämnda mål med coachningen och coachens sekretess. Respondent 1581 berättade:

(...) sen hade vi ju ett underlag som kontrakt. Litegrann som du pratade nu, att det vi pratade om skulle stanna i rummet och de fyra väggarna och att jag fick skriva ned syftet med, vad jag ville med det. Och så tydliggjorde hon det och så skrev vi under och hur många gånger det skulle vara.

Respondent 1581 upplevde kontraktet och coachens förhållningssätt som professionellt och strukturerat. Respondenten berättade att en värme och närhet i samtalen sedan kunde växa fram inom dessa strukturerade ramar (se vidare under *Relation*). Respondent 4698 beskrev hur coachningen inleddes:

Hon berättade vad det innebar, att hon skulle vara min coach och att vi skulle träffas ett visst antal gånger. Att det var sekretess och att om vi inte skulle komma överens skulle hon kunna säga det och då skulle jag när som helst kunna säga det och då skulle jag kunna byta coach.

*Undersökande förhållningssätt.* Respondenterna berättade att coacherna använde sig av öppna frågor. Respondent 6766 beskrev att de öppna frågorna även var ett ämne som togs upp i coachningen:

Sen pratade vi om det här med öppna frågor som jag inte har tänkt så mycket på innan, men jag kanske har använt det i bland, men inte funderat på att det är en metod som man faktiskt kan använda. Så just det här med öppna frågor det använder jag egentligen nästan varje dag.

Respondenten tog i detta avseende upp något som även flera andra respondenter lyfte fram; att i coachningen använda coachen som rollmodell och på så vis lära sig att använda ett coachande förhållningssätt gentemot sina medarbetare och i sin vardag. Det coachande förhållningssättet bestod i detta fall av öppna frågor. Några andra respondenter beskrev hur de efter coachningen lät sina medarbetare ta större ansvar och finna sina egna lösningar, likt en coach gentemot en klient (se vidare under *Effekter av coachning*).

En respondent beskrev coachens frågor som kloka. Flera respondenter uppfattade coachernas frågor som utmanande. Respondent 4698 berättade hur det kunde kännas då:

I: Hur upplevde du de frågor som hon ställde?

R: Ibland ganska så svåra. Kanske mest för att de är så blottande kan jag tycka. För jag känner att om man ska gå på något sånt här ska man ge hela sig, annars har man ingen glädje av det sen. Jag vill ju lära mig något av detta. Men det är lite som att klä av sig alla kläderna och sätta sig. Man bjuder hela sig till någon man inte känner ens. Det gör man inte i vanliga fall. Det tar ett tag innan man känner någon.

Coachernas frågor beskrevs också som lirkande, lockande och guidande. Respondent 3450 berättade att "(...) coachens frågor ifrågasätter men inte alls på något otrevligt sätt, utan verkligen i stärkande anda om man säger så. Så de är inte alls provocerande". Respondent 3189 sa att coachen "(...) frågar så att jag ser olika vinklar på problemet". Respondent 2058 tyckte att "(...) det är väldigt bra att få den typen av frågor som gör att du letar efter svaren hos dig själv".

Två av respondenterna tog upp att coacherna hade använt rollspel som metod. Respondent 9501 berättade:

[Coachen] berättade lite om lite olika metoder som han hade använt tidigare och så. Och frågade någon gång om vi skulle göra ett rollspel kring någon av relationerna. Eftersom det handlade om relationer till personer som jag upplevde som besvärliga.

Respondenten tyckte att det var spännande att prova bland annat rollspel och angav den skyddade miljön som coachningen bidrog med som en förutsättning för att kunna göra detta. Känslan av att vara trygg i relationen med coachen tycktes även bland flera andra respondenter vara en förutsättning för att våga prova de olika metoder som coacherna använde sig av (se vidare under *Relation*). Även respondent 6766 berättade om rollspel och vad det hade för effekt:

(...) vi hade rätt mycket rollspel på olika sätt. Olika situationer som jag berättade om som jag visste skulle komma nästa vecka eller så, som jag stod inför. Eller problem som jag hade, hur jag skulle hantera dem. Så hade vi ganska mycket rollspel så att jag kunde komma fram till hur jag skulle lösa den situationen. Det gjorde att jag kände mig rätt mycket tryggare när jag hamnade i de situationerna och det har jag nytta av fortfarande.

Respondent 7416 beskrev andra metoder som användes i coachningen:

Det har varit kort, jag har några som ligger där som jag använder ibland, där man kan beskriva en känsla eller en tanke som man har. Ibland hade [coachen] fotografier, så fick jag välja ett foto hur jag kände mig idag, eller hur jag ville känna mig framåt, så det är kopplat väldigt mycket till känslor.

Respondenten tyckte att dessa verktyg underlättade för henne att sätta ord på sina känslor:

(...) om man kan sitta och bläddra i en korthög där det finns allt från 'rasande' till 'sorgsen' till 'glädje' så är det lite lättare att bena ut. Och vart vill jag nå, vilken känsla är det jag vill ha, när jag går hem från jobbet eller så.

Respondent 6766 berättade om några av coachens metoder:

[Coachen] pratade mycket personlighet och delpersonlighetstyper. Det tyckte jag var väldigt bra. Man kan ha en delpersonlighet som att man är envis och man kanske inte tycker om det men den har också fördelar. På det viset är jag mer vän med mina delpersonligheter nu än vad jag var innan.

Två av respondenterna aktualiserade betydelsen av psykologisk kompetens hos coachen. Denna kompetens tycktes ha betydelse med avseende på de verktyg som psykologer har att tillgå, men som coacher saknar. Respondent 4698 hade tidigare haft en psykolog som coach och berättade hur det skilde sig från den andra coachen som inte var psykolog: "Jag tycker att ha en psykolog som coach har varit lite djupare. Det har varit lite bättre för mig kan jag känna. Jag behövde det, jag behövde den typen." Respondent 8617 pekade på samma behov. För att kunna arbeta mer med sig själv som person och chef uppgav hon att följande fattades i den coaching som hon deltog i:

Jag känner att jag gärna vill att den jag samtalar med ändå har mer kunskap själv. Psykologi, eller liksom vad man nu har eller en psykoterapeutisk mer. För jag tror ju mycket att det man absolut mest behöver jobba med som chef är med sig själv. Bli speglad i hur jag själv är och hur jag tampas med olika situationer och hur jag själv ska hantera mina reaktioner, och det tror jag är den viktigaste biten.

Respondenten hade nu istället mestadels använt coachingen till konkret problemlösning och var osäker på om coacher i allmänhet besatt kompetens som skulle möjliggöra att man som klient kunde arbeta djupare med sig själv som person: "(...) jag har en känsla av att de coacher som vi har att tillgå i Region Skåne inte har den fördjupade utbildningen. Men egentligen vet jag inte."

*Klientens agens.* Samtliga respondenter beskrev på något vis hur det i coachningen yttrade sig ett fokus på deras agens och inneboende kapacitet. Respondenterna upplevde att coacherna försökte plocka fram respondenternas egna svar på frågeställningar och lösningar på dessa. Åtta av nio respondenter tyckte att coacherna och deras frågor behövdes för att plocka fram dessa svar. Respondent 8617 erkände istället att:

(...) om jag ska vara ärlig så kände jag ju att hade jag satt mig ner en timme med detta problemet själv, så hade jag gått därifrån med samma lösning. Förstår du vad jag menar? Jag hade liksom kunnat diskutera det med mig själv om jag verkligen hade tagit mig den tiden. Men jag hade inte, det hade jag nog inte gjort. Så [coachning] blir ju en mer strukturerad form av problemlösning uppfattar jag det som.

Coacherna beskrev ofta denna del av coachningsmetodiken för respondenterna vid coachningens inledning. Respondent 7416 berättar om det första samtalet med coachen: ”Hon beskrev vad coachning var för någonting. Att hon inte kommer med några lösningar, utan tanken är att jag själv ska reflektera och komma fram till någonting.” Respondent 4698 resonerade kring fenomenet:

Jag fick verkligen tänka till själv. Hur jag skulle vilja göra och hur jag skulle kunna göra. Det tyckte jag nog var det mest lärorika (...) Det stärkte mig jättemycket för jag gick ju tillbaka och gjorde det som jag egentligen själv tyckte var rätt och sen kom jag tillbaka jätteglad och sa att jag gjorde ju faktiskt det här och det blev jättebra. Nästa gång kunde det vara lättare att nå målet, jag byggde upp mitt självförtroende genom detta. Jag hade ju egentligen svaret själv. Jag skulle bara våga använda dem och tro på dem.

Respondenten upplevde ändå förväntningen på att hon själv skulle komma med lösningar som något frustrerande till en början:

Det var ju ett nytt sätt att tänka på, alltså för mig var det nytt faktiskt, att alla svar fanns inom mig själv och att det är jag själv som bestämmer hur jag ska hantera situationen. Litegrann också om någon annan säger till en hur man ska

göra så kan man gå tillbaka och säga till den att du det här blev ju inte så bra. Nu fick jag ju säga till mig själv att jag kanske skulle ha gjort på ett annat sätt. Man får stå själv för vad man gör (...) Det är ditt ansvar att det blir bra.

När respondenterna inte själva klarade av att hitta en lösning på ett aktuellt problem eller ett svar på någon av coachens frågor hände det att coachen svarade på frågan själv eller försåg respondenten med sin lösning på problemet (se vidare under *Rådgivning*). Respondent 3189 beskrev hur det kunde gå till: ”Så det är ju litegrann så att jag kommer med min egen lösning i det här. Blir lösningen helt tokig, då säger hon ju till, ’amen sådär kan du ju inte göra.’”

Sammanfattningsvis kan sägas att temat Coachningsmetodik bestod av undertemana Mål, Kontrakt, Undersökande förhållningssätt samt Klientens agens. Undersökande förhållningssätt utgjordes av bland annat öppna frågor och rollspel. Vilken coachningsmetodik som coachen valde att använda sig av kan möjligtvis ha utvecklats utifrån klienternas olika bakgrund och syften med coachningen.

### *Rådgivning*

Med temat Rådgivning åsyftas de tillfällen då coachen på ett eller annat sätt gav klienten svaren på sina egna eller klientens frågor, eller lösningarna på de problem som klienten hade med sig till coachningen. Detta istället för att i enlighet med coachningsmetodikens syn på klientens agens invänta klientens egen lösning på problemet (se vidare under *Coachningsmetodik*). Huruvida rådgivning förekom under coachningen eller ej skiljer sig åt mellan olika respondenters berättelser. Respondenterna beskrev att det kunde vara frustrerande att lösningen på problem skulle komma från dem själva. Respondent 9501 illustrerade detta:

Nej det är ju extremt frustrerande att [coachen] inte kom med några råd. Det vill man väldigt gärna, och till sist när man går därifrån så blir man nästan förbannad; ’men vad tycker du då?’ Men de frågorna får man ju aldrig riktigt svar på och det är ju väldigt frustrerande tycker jag. Det är nog det som är mest frustrerande med coachningsmetodiken tycker jag.

Det förekom förväntningar på att få råd från coachen för att lösa specifika situationer. Respondent 4698 berättade att hon ville ha bekräftelse på att hon var rätt ute:



Jag ville gärna ha bekräftelse på att, jag ville ha råd, 'säg det så gör jag det sen'. Men det fick jag inte, utan jag fick ju hela tiden 'vad tycker du då, hur skulle du vilja göra, vad är omöjligt att göra och varför skulle du inte kunna göra det?'.

Flera av respondenterna uppgav att coacherna hade kommit med råd. I de fall där detta inträffade var det i situationer ur vilka det för klienten var svårt att komma vidare på egen hand. 3189 beskrev hur coachen explicit gick ur rollen vid sådana situationer: "Ibland så säger de 'ja, men nu tar jag av mig coachrollen - gör såhär', men då är det väldigt tydlig att 'nu ger jag dig ett råd, för nu har du fastnat'." Även respondent 3450 förklarade hur coachen använde sig av råd då de hade kört fast:

Alltså jag kan ju tycka att [coachen] har ju mycket värdefulla infallsvinklar. Så att hon har ju mycket att ge mig utifrån sin erfarenhet, också. Det är viktigt att hon plockar fram det jag kan plocka fram själv, men när jag inte kommer längre så är ju hennes komplettering jätte viktig. Så det ger mig mycket, hennes, ja ibland berättar hon om 'ja, just nu har jag problem med det här och det här', utifrån hennes perspektiv, vad hon har problem med för stunden. Och det lär man sig ju också av. Där kan man ju också dra paralleller till sitt eget ledarskap ju. Så det är absolut ingen nackdel tycker jag, att hon lämnar coachrollen.

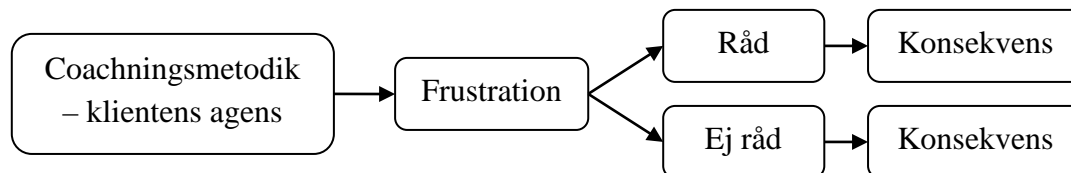
De respondenter som fick råd av sina coacher beskrev det som positivt, att det gav nya perspektiv och att det tillförde mycket. Även de respondenter som inte fick råd kunde se det som något positivt, trots att det var frustrerande i stunden. Respondent 6766 beskrev hur coachens avsaknad av råd påverkade henne:

Ja alltså jag tror det här att [coachen] egentligen aldrig svarade, aldrig gav något råd att det är så här du ska göra. Det kan på ett sätt vara frustrerande, men det var det som gjorde att jag blev trygg i den lösning som vi fann.

Respondent 3450 beskrev hur coachen hade fortsatt att upprepa en fråga för att slutligen, när respondenten inte kunde svara på den, själv ge respondenten svaret:

'Jamen, varför tar du det här beslutet?', och den frågan upprepade [coachen] jag tror fem sex gånger innan hon var tvungen att ge mig svaret. Då vet jag att hon sa 'Nä, vet du, nu svarar jag själv på frågan! Det är för att du är chef!'

Sammanfattningsvis fick fem av nio respondenter råd från sina coacher, vilka kunde vara väldigt tydliga med att de gick ur coachrollen när de gav råd. Samtliga respondenter beskrev en frustration som växte fram under coachningsprocessen utifrån att de själva skulle komma med lösningar och svar. De respondenter som fick råd uppskattade det. Samtidigt uppskattade de respondenter som inte fick coach det i efterhand då lösningen på deras problem kom från dem själva. Se figur 3 för en översikt över vilken plats rådgivning tog i de coachningsprocesser som respondenterna beskrev.



Figur 3. Översiktsbild av rådgivningens funktion utifrån respondenternas beskrivning av coachningsprocessen.

### Relation

Temat Relation berör den allians som skapades mellan coach och klient. Samtliga respondenter pratade väl om relationerna till coacherna. Relationerna präglades generellt av tillit, värme och äkthet. Coacherna uppfattades som lyhörda och fokuserade på respondenterna under samtalen. Flera respondenter betonade vikten av att trivas med coachen som person. Respondent 3450 tyckte att personkemin mellan henne och coachen var av största betydelse. Respondenten gav följande råd till andra som ska påbörja coachning:

Om jag ska hitta min roll eller mina lösningar så måste jag ju kunna vara ärlig med allt. Så kan man inte det så ska man nog avbryta den kontakten för då kan det inte ge så mycket heller. Och jag hade nog viljat prova någon annan då, alltså prova ett par tre stycken innan man drar slutsatsen att detta inte är någonting för mig (...)

Respondentens syfte med coachningen; att hitta sin roll och sina lösningar, var alltså beroende av att respondenten kunde känna sig öppen och ärlig i coachningen. Då klientens agens och inneboende kapacitet är en del av tanken bakom coachning (se vidare under *Coachningsmetodik*) kunde en fungerande relation mellan coach och klient således sägas vara en förutsättning för att coachningsmetodiken skulle vara verksam (se figur 4). Respondent 6766 gav, liksom respondent 3450 ovan, rådet att träffa flera olika coacher och även att be dem berätta om sina arbetssätt. Detta på grund av hennes upplevelse av att olika coacher arbetade med olika coachningsmetodik. Respondenten betonade vikten av "(...) att man känner att det är bra personkemi och att man funkar ihop. Att man känner ett förtroende. Både lojalitetsmässigt och att de har en metod att jobba efter som man tror på.". Respondent 4698 berättade om den goda relationen till coachen som en förutsättning för att känna motivation i coachningen:

I: Var det något särskilt som [coachen] gjorde som motiverade dig?

R: Vi passade bra som personer. Vi pratade samma språk och vi kändes väldigt öppna, det kändes som att kemin stämde väldigt bra. Jag kände ett förtroende för henne, hon var lätt att prata med. Nej men det kändes bra, och jag tror att det är viktigt. Hade det inte fungerat så hade jag inte fortsatt gå.

Respondent 3450 berättade om relationen till sin coach:

R: (...) är det någonting så kan jag absolut höra av mig till [coachen] och jag skulle säga att skulle det vara något som inte har med jobbet att göra men som är ett stort problem för mig så skulle jag känna mig fri att ta upp det också med henne som medmänniska eller... väninna är kanske ett starkt ord men... ja, så.

I: Någon som lyssnar?

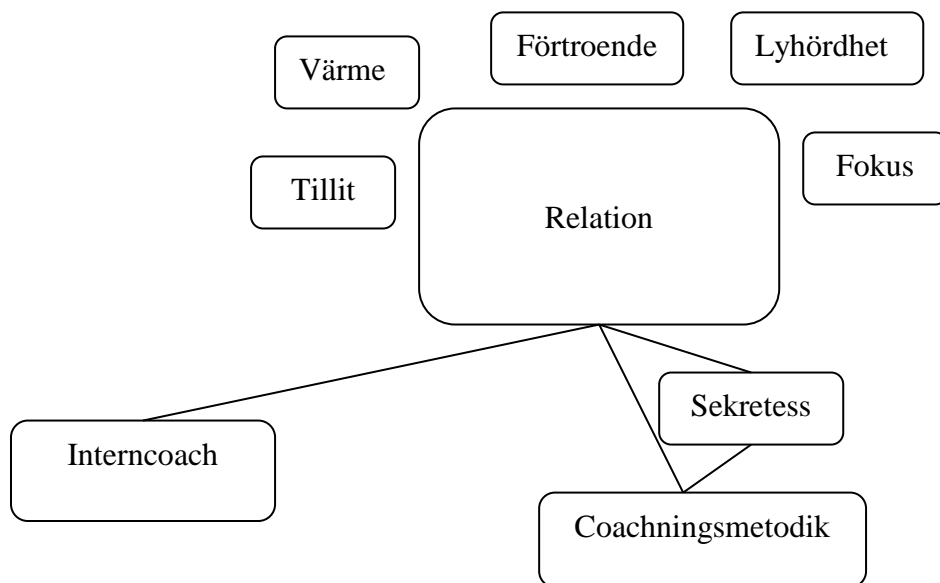
R: Absolut, mm. Det säger väl också något om relationen tänker jag.

Två av de respondenter som avslutat samarbetet med sina respektive coacher och av olika anledningar inte kunde kontakta samma coacher igen tyckte att det skulle vara svårt att inleda ett samarbete och en relation med en ny coach, även om de uppgav att de var i behov av coachning. Respondent 7416 sade sig ha väldigt höga förväntningar på en eventuell ny coach. Endast respondent 8617 beskrev relationen till sin coach som yttlig. Denna respondent använde coachningen främst till konkret problemlösning snarare än personlig utveckling och träning av ledarskapsfärdigheter, samt hade en god och långvarig relation till en handledare, vilket enligt respondenten resulterade i att coachningen blev något överflödig:

Det känns som att skulle det bli en mer så långsiktig förändring så tror jag det att man ska jobba mer längre tid, och kanske få mer relation. Så att man kan ändå koppla lite mer till person, men jag hade ju inte det behovet heller eftersom att jag hade den andra handledningen.

I Region Skåne är coacherna anställda inom organisationen med andra uppdrag än enbart coachning; de är såkallade interncoacher. Oftast har de, liksom klienterna, någon form av chefsposition. I coachningsmetodiken ingår den sekretess som coachen har gentemot klienten. Några respondenter berörde dilemman som uppstått då coachen på grund av arbete inom Region Skåne hade andra kopplingar till respondenten än enbart de som den professionella coachrelationen medfört, vilket delvis påverkade respondentens tillit till coachen. Interncoach är alltså en del av temat Relation, som enligt ovan nämnda resonemang kan kopplas till temat Coachningsmetodik (se figur 4).

De flesta respondenterna betraktade inte det faktum att coacherna var interncoacher som problematiskt. Tvärtom sågs det snarare som en fördel att ha en coach som var insatt i verksamheten. Coachernas närvaro i organisationen medförde en tillgänglighet. De flesta respondenterna upplevde att det var lätt att få kontakt med sina coacher och att det fanns en flexibilitet om behov fanns av att ändra tider.



Figur 4. Temat Relation med dess kopplingar till interncoachning och temat Coachningsmetodik.

I två fall uppstod det dock försvårande omständigheter som satte stopp för fortsatt coachning. Då coacherna även hade andra arbetsuppgifter förekom det att de bytte positioner inom organisationen. I det ena fallet där intercoachningen ledde till problem kom detta av att coachens nya position i organisationen påverkade klientens arbete. Respondenten upplevde inte längre det som möjligt att fortsätta vara klient till den coachen. I det andra fallet var coachen inom organisationen kopplad till personer som kunde påverka klientens arbete. Detta ledde till en lojalitetskonflikt för klienten, som fram till dess hade trivts bra med coachen och deras goda relation till varandra. Respondenten upplevde att hon inte kunde fortsätta ha coachning med den coachen.

Generellt betraktade alltså de intervjuade klienterna det som positivt att coacherna var anställda inom organisationen. Detta då coacherna var insatta i vad det innebar att verka inom organisationen. Det medförde även en tillgänglighet i de flesta fall. Det hände dock att det kunde leda till problem som respondenterna upplevde som hinder för framtida coachning. Det hände att klienterna träffade coacherna i andra sammanhang men det var inget som någon av klienterna upplevde som problematiskt. Respondent 6766 upplevde coachens förhållningsätt när de träffades som stärkande för hennes förtroende för coachen:

Det hände så att vi träffade varandra i en korridor och [coachen] hälsade inte på mig för jag hade andra människor bredvid mig. Så att hon gav inte sig tillkänna på något sätt. Det tyckte jag, då har man tänkt långt.

Flera respondenter benämnde coachernas förhållningssätt som professionellt överlag, inte bara i förhållande till interncoachning. Med uttrycket professionell åsyftades att coachen gav intryck av att coachningens ramar var av stor vikt för denne, att coachen behärskade coachningsmetodiken och att klienten var en betydelsefull person som förtjänade att bli behandlad med respekt, exempelvis genom den sekretess som beskrevs i flera av de inledande kontrakten. Respondent 1581 berättade om coachen att "(...) jag kände stor respekt för henne, för att jag tyckte hon var så professionell.". Även respondent 3189 tyckte att relationen med coachen präglades av professionalitet: "(...) som jag ser det, så kan jag ju inte ha någon annan relation till henne, än professionell." Samma respondent sade sig kunna lita på sin coach:

Skulle det framkomma något annat så skulle jag ju bli oerhört kränkt (...) Vi måste lita på varandra till hundra procent. Annars är det kört. Då går det inte. I och med att man berättar så pass, alltså man lämnar ju ut sig själv i den här situationen. Nä, det måste vara hundra procent. Och det jag säger ska stanna i det rummet. Det måste jag lita på annars går det inte.

Respondenten belyste hur viktig tillit till coachen är för att man som klient i coachning ska våga dela med sig av sina bekymmer. Att klienten delade med sig av sina bekymmer krävdes för att klienten skulle kunna finna sina egna lösningar. Tillit som en del av en fungerande relation till coachen blev då en av flera komponenter som var en förutsättning för att coachningsmetodiken skulle vara verksam (se figur 4 och figur 6). Även respondent 6766 lyfte fram betydelsen av att känna förtroende för coachen:

(...) det är väldigt viktigt att man har ett förtroende för coachen. Det är oerhört viktigt. För att det ska ge någon nytta så måste man utelämna sig. Man ska också vara öppen för att titta på sig själv (...) Det är ändå att kritiskt granska sig själv, men det var på ett väldigt positivt sätt. Jag tyckte inte att det var jobbigt, men jag kan tänka mig att människor kan ha problem med det. Det ger ingenting om man inte själv ger hela sig på något sätt.

I coachningsmetodik och förtroendet för coachen ingick också att coachen kunde härbärgera vad klienten delade med sig av. Respondent 3189 beskrev vikten av härbärgerande och coachens öppna attityd till klientens ämnen och problem:

(...) i och med att [coachen] klarar av att höra det jag säger, så fungerar ju vår relation. Det hade ju varit väldigt besvärligt om jag märker att hon ryggar. Eller att hon reagerar, alltså, det avläser man ju snabbt på ögon och kroppshållning, och allt det här att det jag berättar nu är jobbigt för henne att höra (...). När jag kommer in i rummet så förväntar jag mig att hon ska kunna ta emot det. Och kan hon inte det, då är det kört. Alltså då fungerar det inte. För då vet jag inte varför jag ska gå dit. Så det tror jag är det viktigaste, det är ju att hon orkar och klarar av att hålla det jag säger. Och orkar bära det.

Respondenten resonerade vidare kring att det blev mindre påfrestande för henne att berätta om ämnen som tyngde henne då hon såg att coachen klarade av att hålla dessa ämnen. För att kunna vara ett stöd för respondenten i problemlösandet upplevde respondenten det som viktigt att coachen orkade lyssna.

De flesta respondenterna tog upp betydelsen av att coachen hade fokus på dem och att få uppmärksamhet av coachen. Att helt enkelt ha någon som lyssnar tycktes vara en verksam komponent i coachning (se vidare under *Effekter av coachning*). Respondent 9501 tog upp ämnet:

Man får ju så mycket uppmärksamhet. Det handlar bara om mig hela tiden. Och att bara kunna sitta och prata om sig själv och vad jag tycker. Det bygger liksom på jag och jag. Och då känner man sig helt uppfylld av att tänk att det är någon som lyssnar på mig. Och sen båda de här två [coacherna] har ju varit väldigt peppande. 'Åh, du är så duktig och det går ju så bra.' Jag blir väldigt peppad av det. Det har varit en boost för självförtroendet.

Även respondent 3450 uppskattade att stå i centrum för coachens uppmärksamhet.

Respondenten beskrev att hon tyckte mycket om sin coach som person och sa att detta kunde bero på att coachen var helt fokuserad på henne under deras samtal:

Jag är det enda som existerar då, det finns ingen telefon, ingen mail, ingenting. Knackar någon på dörren så skickar [coachen] ut dem igen liksom, för att hon är där för min skull, så det är väl det också som stärker en, att man hamnar så väldigt i centrum och blir så bekräftad och sedd och lyssnad på. Ja man får verkligen känslan av att hon bryr sig. Kanske hon inte alls gör, jag menar när jag har gått därifrån så är jag kanske glömd. Men det är inte alls den känslan jag får, utan, nä, jag är liksom viktig!

Temat Relation kan sammanfattas som tillit, fokus, värme, lyhördhet och förtroende i relationen mellan coach och klient. Temat Relation knyts via sekretess och coachens professionella förhållningssätt till temat Coachningsmetodik, vilket även innefattar delarna lyssnande och härbärgerande, som även dessa kan kopplas till alliansen mellan coach och klient. Till temat Relation hör de lojalitetskonflikter och den brist på tillit som fenomenet interncoachning medförde för några av respondenterna. Generellt benämnde respondenterna coachens person som viktig för coachningsprocessen.

### *Effekter av coaching*

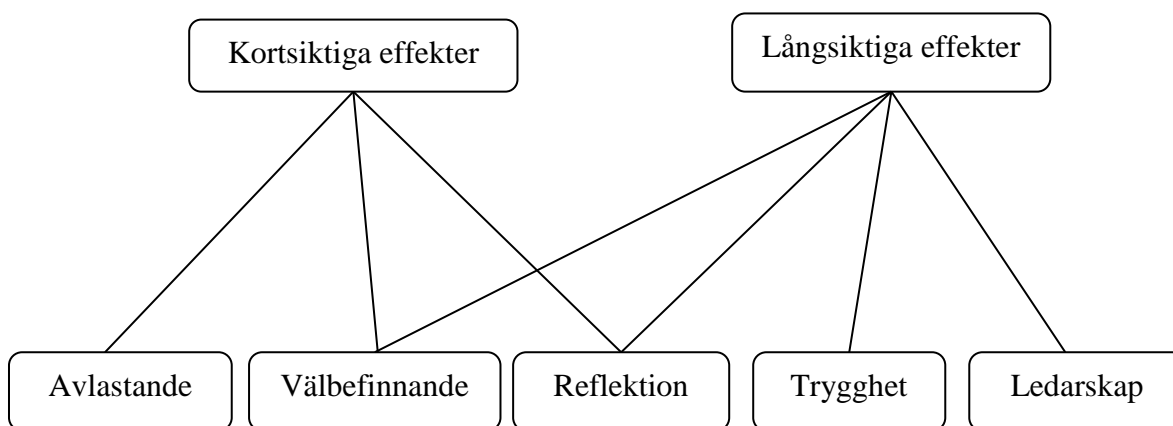
Med effekter av coaching åsyftas allt som respondenterna upplevde att de fick ut av coachningen; både under coachningssamtalet och vad som hade förändrats eller var annorlunda för dem i deras vardag. Då respondenterna befann sig i olika kontexter på sina arbetsplatser och i privatlivet påverkade andra faktorer än enbart coachningen respondenterna under och efter coachningsprocessen. Ett exempel på en sådan sammanblandande faktor var den erfarenhet som respondenterna under samma tid som coachningsprocessen pågick tillägnade sig i rollen som chef, vilket i sig kunde ha en utvecklande effekt. En del av respondenterna befann sig även i någon annan form av intervention parallellt med coachningen, som t.ex. mentorskap. De flesta respondenterna aktualiserade denna sammanblandning. Respondent 3189 berättade att "(...) coachningen är en viktig del av flera komponenter. Alltså man kan inte säga att det bara är coachningen. Utan det är flera saker som spelar in för att det ska bli en bra helhet.". Respondent 3450 resonerade som följer: "Men det handlar ju också om att man lär sig, att man lär känna verksamheterna, att man kan prioritera mellan vad som är viktigt och sådär. Jag har lite svårt att skilja på vad som är ren



coachningeffekt faktiskt.” Här redovisas således de effekter som respondenterna uppgav *möjligtvis* kunde ha kommit ur coachningen.

Alla respondenter tog upp infallsvinklar som var unika för dem utifrån den situation som de befann sig i. Deras skilda erfarenheter och syften med coachningen (se vidare under *Klientens väg till coachning* samt *Coachningens syfte och innehåll*) ledde till att effekterna som coachningen gav yttrade sig inom ett brett spektrum av områden. Exempelvis tyckte respondent 2058 att hon hade lärt sig att delegera uppgifter till medarbetare utan att ha dåligt samvete. Respondent 8617 förstod att hon behövde avsätta tid för problemlösning på egen hand efter coachningen. Respondent 2058 upplevde sig ha blivit lugnare till följd av coachningen. Samtidigt förekom vissa mönster i effekter av coachningen. Dessa mönster återkom i en majoritet av intervjuerna. De teman som vi har lyft ut i detta avsnitt utgår från dessa gemensamma drag.

Respondenterna beskrev både effekter av coachningen under coachningssamtalet, under tiden de gick i coachning samt förändringar som höll i sig efter avslutad coachning. De huvudsakligt återkommande effekterna har samlats i följande underteman: Avlastande, Välbefinnande, Reflektion, Trygghet och Ledarskap (se figur 5 för en översiktsbild).



Figur 5. Översikt över underteman till temat Effekter av coachning.

*Avlastande.* Återkommande i intervjuerna var att respondenterna fann en avlastande funktion i coachningen. Respondenterna beskrev sin vardag som delvis isolerad och med en hög kravnivå. Respondent 2058 fångade detta: ”Ja, alltså du blir ensam i din roll som

verksamhetschef på en enhet. Du har ju dina chefskollegor men det tar tid innan du hittar liksom din plats i chefsgruppen, i ledningsgruppen.” Coachningen innebar för flera av respondenterna ett andningshål där de kunde blotta sig och där det var fokus på dem och det som de tyckte var problematiskt i sitt arbete. Detta fångar den stöttande funktion som coachningen hade för respondenterna. De respondenter som fick rådgivning tyckte att det var bra att få stöd i den specifika situationen; att få någon annans lösning på problemet. Respondent 3189 förklarade vad hon fick ut av att ha en coach att gå och prata med om saker som hon inte kunde dela med sig av till någon annan:

(...) eftersom jag har underchefer också, så är det ju väldigt viktigt att jag har någonstans att gå där jag kan lägga av mig mina bekymmer. Det finns ju bekymmer som jag aldrig skulle kunna berätta för mina underchefer, som jag har. Och då måste jag ha ett forum dit jag kan gå. Och det är bekymmer som inte jag kan ta med min chef heller. Alltså, det finns såna problem som man inte kan liksom, som man måste ha en fristad att härbärgera. Därför att det avslöjar för mycket av en som person, och när man har de här jobben så sätter man ju på sig en rock, en chefsrock, och den betyder ju att man håller vissa saker på distans, man avslöjar dem inte.

Denna effekt beskrev respondenterna som en kortsiktig effekt; som ett stöd i stunden under tiden de befann sig i coachningsprocessen.

*Välbefinnande.* Detta undertema består av coachningens påverkan på respondenternas mående. Välbefinnandet kunde förändras på olika sätt, men två återkommande aspekter var ökad glädje i arbetet och i chefsrollen. Respondent 1581 illustrerade detta: ”Att känna glädje, att tycka att det är lite roligt ibland på jobbet.” Även fast de flesta respondenterna inte befann sig i en fortsatt stressig position efter coachningen upplevde en del att de hade utvecklat en förbättrad förmåga att hantera den stress som fanns. Respondent 1581 upplevde att coachningen förhindrade en sjukskrivning: ”(...) alltså det kändes som att det var välinvesterad tid. Jag kände annars kommer jag till att bli sjukskriven. Alltså jag kände så att det håller inte längre.” En förbättrad förmåga att hantera stress ledde till en minskad upplevelse av stress och en ökad känsla av kontroll. Gällande stress fanns det både en långsiktig förändring, då respondenterna lärde sig att bemöta stressen på ett annorlunda sätt, och en kortsiktig förändring. Den kortsiktiga förändringen syftar på det välbefinnande i

stunden som beskrivs ovan. Respondent 7416 upplevde en minskad stressnivå under tiden hon befann sig i coachning:

(...) då gavs jag utrymme, jag gav mig själv utrymme att kunna dels ta upp [bekymret] med coachen, men också få göra egna lösningar av mitt bekymmer. Och nu känner jag själv att jag springer i det här ekorrhjulet och skulle behöva egentligen dels reflektionstid, mycket mer reflektion, och kanske en coach som skulle kunna guida mig i detta.

*Reflektion.* Undertemat Reflektion syftar på respondenternas reflektion kring sig själva och det som inträffade i deras omgivning. Under coachningsprocessen skapade coachens frågor och annan metodik (se vidare under *Coachningsmetodik*) en ökad reflektion kring situationer som var relevanta för respondenterna. Men förmågan till reflektion var även något som respondenterna upplevde att de hade med sig efter coachningsprocessens avslutande.

Ett resultat av reflektionen var att respondenterna upplevde en större självkänedom. Några respondenter som hade insett hur stor betydelse reflektion hade för dem uppgav dessutom att de hade börjat avsätta tid till reflektion i sina kalendrar. Respondent 1581 beskrev hur hon kunde ta utrymme för reflektion:

Det här med att i min almanacka så kan jag sätta ett streck för att jag ska kunna jobba igen eller reflektera på ett annat sätt. Förr fylldes det på, men nu kan jag säga stopp, nej jag är upptagen. Och det är min egen tid och så.

De flesta respondenterna uttryckte att de hade blivit mer vidsynta och perspektivtagande efter att ha deltagit i coachning. De beskrev att de hade mer distans till problematiska situationer, vilket medförde att det hade blivit lättare för dem att inte fastna i ältande över dessa situationer. De berättade att de hade lättare för att gå vidare i tankeprocessen istället för att fastna, något som de upplevde att de tidigare hade gjort. Respondent 3189 sade att hon utvecklade en förmåga att se saker från ett annat perspektiv:

(...) man har mera ett, ett helikopterperspektiv på saker och ting. Förut så var ju det här att man var nere och rörde runt i varje enskilt ärende, men det gör jag inte, utan det är liksom det här helikopter(...)

Respondenterna uppgav även att de hade börjat reflektera över sitt ledarskap i stunden; när de befann sig i en situation där de utövade ledarskap. Respondent 2058 gav ett exempel på en situation på en arbetsplatsträff där hon utövade denna typ av reflektion:

(...) jag kände mig inte själv nöjd efteråt, och så tänkte jag 'amen stopp där, nu är jag där igen och bara matar information, nu måste jag liksom tänka till nästa gång att jag får in lite övningar och lite dialog mer..' och så va. Och att jag snabbare får de här stopptankarna när jag är på väg åt fel håll. Så upplever jag det nog nu, att när jag är på väg att falla tillbaka i ett mönster som inte är fruktbart för varken mig själv eller verksamheten så får jag snabbare liksom de här tankarna att 'nä, men nu måste jag korrigera'.

En annan aspekt av den ökade reflektionsförmågan var att flera av respondenterna upplevde att de kunde lägga märke till sådant de utförde i sitt arbete som var positivt och bekräfta sig själv för det. Samma respondenter uppgav att de tidigare hade tagit det för givet att utföra sitt arbete bra, att det var en del av arbetet att göra det. Respondent 4698 illustrerade denna självbekräftelse: "Alltså, ja jag kan nog mer titta mig i spegeln och tycka att jag är duktig. Det kunde jag inte tidigare, utan det är något som förväntas av en och då kunde jag inte glädjas åt framgångarna riktigt."

*Trygghet.* De flesta respondenterna beskrev att de kände sig lugnare och tryggare som en effekt av coachningen. Respondent 3189 berättade att hon blev mer jordad som ett resultat av coachningen:

[Coachen] har ju hjälpt mig i en process att hitta mig själv och hitta en, hur säger man nu, alltså, hitta mig, alltså jag är väldigt jordad i mig själv. Och den här jordningen, den har jag nog hittat den här sista coachningsperioden.

De flesta respondenterna uppgav att de hade blivit mer tillåtande och självaccepterande. De kunde uttrycka sig i minskad perfektionism; att det var okej även om någonting bara fungerade ganska bra. Respondent 6766 beskrev hur hon hade blivit mer accepterande mot sig själv: "För det är nog inte lika farligt nu som det var innan, att inte pricka rätt, att man kan göra fel." Acceptansen kunde uttrycka sig i att bli mer tillåtande mot

sig själv som chef. Respondent 3189 beskrev hur hon hade lärt sig att slappna av, vila i att hon inte kunde göra mer än just det hon åstadkom och sedan gå vidare därifrån:

(...) förut var det det här att Pelle ska vara nöjd och Lisa ska vara nöjd och Olle ska vara nöjd, men det funkar ju inte så, därför att Olle kommer ju aldrig att bli nöjd! Och det får jag leva med och förhålla mig till. Men jag kan samtidigt då tänka att jo men det fungerar ganska bra i det stora hela. Jag menar, de, majoriteten mår bra, det fungerar, våra patienter mår bra och får ett bra bemötande, alltså, its good enough! (...) Men håller man på och snavar hela tiden och går på näsan, då kommer man ju ingen vart, man tuggar ju bara runt.

Flera av respondenterna ansåg att de hade fått en ökad tilltro till sin förmåga att ta sig an sina arbetsuppgifter som ett resultat av coachningen. Respondenterna berättade hur andra effekter, som t.ex. att de var lugnare och hade mer distans till sitt ledarskap, hade förändrat deras tilltro till sina egna förmågor att utföra sina arbetsuppgifter. Respondent 1581 illustrerade detta:

(...) när jag känner mig nu lugnare i mitt chefskap och sånt så känner jag ju att men jag fixar ju mina arbetsuppgifter och är det någonting som jag inte, eller känner att jag inte skulle fixa så vet jag ju var jag skulle kunna söka den kunskapen (...)

Det fanns dock en stor variation i respondenternas upplevelser i detta avseende. Det var flera som hade svårt att skilja ut en möjlig påverkan av coachning och en del upplevde det som att de hade en väldigt hög tilltro till sin förmåga redan innan coachningen.

*Ledarskap.* Undertemat Ledarskap syftar på förändringar i förmågan att leda andra. Respondenterna uttryckte dessa effekter som långvariga, bestående förändringar hos dem själva. Något som återkom i de flesta av intervjuerna var att respondenterna berättade att de hade blivit inspirerade av coacherna till att själva ha ett coachande förhållningssätt gentemot sina medarbetare. Det kunde uttrycka sig i att de inte serverade färdiga lösningar utan hade börjat låta sina underställda själva komma fram till de lösningar som de faktiskt hade den inneboende kapaciteten att nå fram till. Respondent 4698 beskrev att hennes sätt att göra saker

på inte nödvändigtvis behövde vara det enda rätta för andra. Respondenten hade börjat tillämpa ett coachande förhållningssätt i sitt ledarskap:

Att man inte serverar lösningar utan att lösningen finns i [medarbetaren] egentligen. För den har ju redan tänkt ut en lösning, att jag inte serverar några lösningar. Jag försöker istället hjälpa dem att komma fram till det som de har tänkt ut och inte ge några svar. Det är lite provocerande för många vill ha det (...) men jag tror att många sitter inne med svar. Det har jag lärt mig hos [coachen] och det plockade hon fram hos mig. Det vill jag gärna plocka fram hos andra. Jag kan gärna hjälpa till om det inte fungerar, men man har ju de flesta svaren själv egentligen.

Respondent 8617 var en av dem som uppgav att hon inte hade fått ett ökat coachande förhållningssätt som ett resultat av coachningen. Hon arbetade på det sättet redan innan hon började i coachning.

Respondenterna beskrev en vardag där det alltid fanns saker att göra och en ständig ström av inkommande information, framförallt i form av mail. I detta avseende återkom det i respondenternas berättelser att de i coachningen hade fått hjälp att lära sig att prioritera. Respondent 3450 berättade hur coachningen kan ha påverkat hennes förmåga att prioritera:

(...) allting var helt ogreppbart, jag kunde liksom inte gallra i det, jag kunde inte, allting var bara för mycket liksom och allting var lika viktigt och jätteviktigt ju. Men det handlar ju också om att man lär sig, att man lär känna verksamheterna, att man kan prioritera mellan vad som är viktigt och sådär.

Sammanfattningsvis upplevde respondenterna effekter av coachningen under coachningssamtalet, under tiden de gick i coachning, samt på längre sikt. De framträdande effekter som återkom i intervjuerna grupperades i fem underteman. I undertemat Avlastande ingår den kortsiktiga effekten av att ha någon att dela med sig sina bekymmer till; en funktion som många respondenter upplevde att de saknade i sitt arbete. Undertemat Välbefinnande syftar på förändringar i hur respondenterna mådde under tiden de befann sig i coachning, men även ihållande effekter som var långsiktigare resultat av coachningen. Ökad glädje och förändringar i förmågan att hantera stress var två framträdande aspekter i detta undertema.

Undertemat Reflektion innefattar effekter på respondenternas förmåga att reflektera kring sig själva och sin roll som ledare. Även dessa effekter var både kortsiktiga (i samtalet med coachen och under tiden coachningen pågick) och långsiktiga (ökad förmåga att reflektera kring vad som sker på arbetsplatsen och ökad förmåga till perspektivtagande generellt). Samtliga respondenter upplevde att de hade fått en ökad känsla av trygghet, vilket var det fjärde undertemat till huvudtemat Effekter av coachning. Tryggheten medförde i många fall en acceptans att allt inte behövde utföras perfekt. Det sista undertemat Ledarskap syftar på de förändringar som respondenterna upplevde att coachningen hade lagt grunden till i deras ledarskap. Att applicera ett coachande förhållningssätt, som de lärde sig av coachen, och att kunna prioritera bland en stor mängd arbetsuppgifter var några av de mest framträdande effekterna i detta undertema.

### Diskussion

Resultaten sätts här i relation till resultat från tidigare forskning om chefscoachning. Vår ursprungliga frågeställning kring klienters upplevelse av chefscoachning samt mönster i dessa upplevelser ledde fram till de sex huvudteman som presenterades under *Resultat*.

Huvudtemana avspeglar de övergripande mönster i coachningsprocessen som vi hade för avsikt att fånga. De mönster som dessa huvudteman består av är ett resultat av respondenternas upplevelser som klienter i chefscoachning. Sambanden mellan och innehållet i mönstren är hypotetiska och bör utforskas vidare (se *Framtida forskning*). Bland de mest centrala resultaten återfinns rådgivningens plats i coachningsmetodik, coach-klientrelationens betydelse för coachningens kort- och långsiktiga effekter, eller relationen som en förutsättning för användandet av coachningsmetodik, samt hur coachningsprocessen utvecklas utifrån klientens väg till coachning och syfte med coachningen. En kritisk diskussion förs kring den valda metoden och dess lämplighet för studien. Både begränsningar, svårigheter och framgångsfaktorer lyfts fram. Även oförutsägbara faktorer påverkan på och konsekvenser för resultatet diskuteras. Slutligen redovisas slutsatser och förslag på framtida forskning.

Som chef befinner man sig i en utsatt position. Från respondenternas berättelser framkom krav och behov från såväl medarbetare som chefer. Till detta adderades en organisatorisk kontext i ständig förändring. Respondenterna betonade betydelsen av att kunna gå till någon utomstående där de inte behövde vara i chefsrollen; där de kunde få avlastning, stöd och perspektiv på sina problem. Däremot tyckte respondenterna det var svårt att säga

huruvida coachningen hjälpte dem att hantera dessa organisatoriska förändringar, något som Grant et al. (2009) hävdar att chefscoachning har effekt på. Intervjuerna med respondenterna bekräftade bilden av att mellanchefer ofta befinner sig i pressade situationer med hög belastning (Holden & Roberts, 2004). Resultatet pekade, i linje med tidigare forskning (Grant et al., 2009), på att den organisatoriska kontexten ofta är en anledning till att coachning efterfrågas.

Det kan ur resultatet utläsas att klienternas skilda bakgrunder ledde till olika syften med och således även olika innehåll i coachningen. Vi fann det intressant att vissa respondenter använde chefscoachningen till utveckling av sig själva som personer och inte bara för att utveckla sitt ledarskap, trots att coachningen ägde rum inom en arbetsplatsram. Bono et al. (2009) uppmärksammade att chefscoachning kan innefatta både inter- och intrapersonella angelägenheter, men att coachningen oftast begränsas till arbetsrelaterade områden. Som flera av respondenterna kommenterade hänger deras yrkesroller ihop med deras privata personligheter.

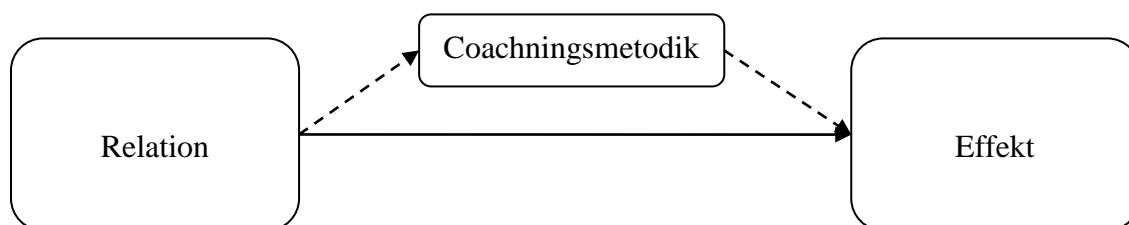
I de fall explicita mål förekom i coachningen formulerades de utifrån respondenternas syften med coachningen. Hur coacherna sedan valde att guida klienterna mot målen skilde sig åt. Det är möjligt att använd coachningsmetodik härstammade ur klientens väg till coachning, syfte, innehåll och mål med coachningen. Den metodik som respondenterna beskrev att coacherna använde sig av varierade betydande. Det är också oklart huruvida coachernas kompetens var tillräcklig för att välja en metod anpassad till klientens förutsättningar. Om dessa förutsättningar och bakgrunder är så olika som beskrevs i intervjuerna, räcker coachernas kompetens och metoder då även till att hantera den mångfald av ämnen som klienterna hade med sig till coachningen? Är coachernas utbildning och kunskap om sitt uppdrags gränser tillräcklig även för att upptäcka psykisk ohälsa och inse när det är lämpligt att låta en annan yrkesgrupp hantera ärendet?

För att kunna arbeta på en djupare nivå med sig själv som person efterfrågade två respondenter psykologisk kompetens hos coacherna. Denna kompetens kan gälla de verktyg som en psykolog har att tillgå men som en coach saknar, men det kan också handla om en psykologs förmåga att skapa och arbeta med en relation till klienten. I ICF:s elva kärnkompetenser (Hämtad 4 maj, 2012 från ICF Sverige: <http://www.icfsverige.se/index.asp?page=7>) ingår bland annat att coachen ska kunna skapa en ömsesidig relation till klienten. Tidigare forskning visar på att samarbetet mellan coach och klient tycks vara en av de viktigaste komponenterna för coachningens effekt (Boyce et al.,



2010; Griffiths & Campbell, 2008; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) Våra resultat överensstämde med denna tidigare forskning. Baron och Morin (2009) samt Boyce et al. (2010) gör gällande att relationen på olika sätt kan ha en medierande inverkan på effekten av coachning. Ur den struktur som följer med de ramar och överenskommelser som är en del av ICF:s elva kärnkompetenser (Hämtad 4 maj, 2012 från ICF Sverige: <http://www.icfsverige.se/index.asp?page=7>) uppger respondenterna att en god relation fylld av värme och tillit till coacherna kunde utvecklas. Tilliten blev i sin tur en förutsättning för att våga blotta sig; för ärlighet och för att kunna tolerera den frustration som kunde uppstå då coachen inte gav klienten några färdiga lösningar. De flesta respondenterna kunde redogöra för fler aspekter av deras relation till coacherna än för vilken metodik som coacherna egentligen använde sig av. Coachningsmetodiken hamnade från klientens perspektiv i skymundan och det var snarare alliansen med coachen som betonades. Våra resultat tyder således på att relationen mellan coach och klient till och med är en förutsättning för att coachningsmetodiken ska vara möjlig att använda. I ett andra steg frågar vi oss om coachningsmetodiken i sig är verksamt, eller om det är relationen mellan coach och klient som ger effekt (se figur 6)?

Något som kännetecknar coachning är att klienten anses vara expert på sin egen situation och har svaren på sina egna frågeställningar (Dean & Meyer, 2002). Enligt de riktlinjer som finns för coachning inom Region Skåne framkommer det även att coacherna inte kommer med råd angående klienternas problem (Region Skåne). Vår studies resultat visade att det kan se annorlunda ut i praktiken. I intervjuerna växte två mönster fram; att få råd av coachen och att inte få råd av coachen. Respondenterna beskrev hur en frustration växte fram över att inte få en konkret lösning från coachen på problem som de stod inför.



*Figur 6.* Är det relationen mellan coach och klient som ger effekt, eller är relationen en förutsättning för att coachningsmetodiken ska fungera?

Då coachen gav respondenterna ett färdigt lösningsalternativ på en problematisk situation försökte coachen inte längre att hjälpa respondenten att själv komma med en lösning. Därmed kan coacherna anses ha tagit ett avstånd från den renodlade coachrollen, något som de också var tydliga med att de gjorde. Det stöd som råden utgjorde ansågs som något positivt hos respondenterna, då de fick ett lösningsalternativ på något problematiskt och svårt som de befann sig i. Att inte få råd, trots den frustration det väckte, och att fortsätta sträva efter att finna en egen lösning ansågs även det som positivt just därför att lösningen kom från respondenterna själva. Detta kan betraktas som en skillnad i kortsiktiga och långsiktiga effekter. Om rådgivning minskar frustrationen i relationen mellan coach och klient, och relationen i sig fyller en funktion för coachningens effekter, är det möjligt att rådgivning kan betraktas som någonting positivt. Att rådgivning förekommer inom coachning är inget som berörs i den forskning som finns kring effekter av coachning. Det är möjligt att förekomsten av rådgivning i denna studie inte är representativ för coachning som praktik generellt.

De respondenter som deltog i studien påverkades ofrånkomligt av den organisatoriska kontext som de befann sig i (MacKie, 2007). I vissa fall tog respondenterna även del av andra utvecklingsåtgärder, som mentorskap, vilket kan medföra en sammanblandning med möjliga effekter av coachningen. Effekterna bör således tolkas med försiktighet. Det är även viktigt att poängtera att de mönster av potentiella effekter som framtogs gäller för just detta urval. Att generalisera effekterna till klienter i chefscoachning i allmänhet låter sig inte göras (se *Metoddiskussion*) inom ramen för kvalitativa studier som denna. Däremot väcker temat Effekter av coachning intressanta frågeställningar kring vad coachning faktiskt kan resultera i. Detta kan fungera som inspiration för vidare forskning (se *Framtida forskning*).

Self-efficacy används återkommande i forskning kring effekter av chefscoachning (MacKie, 2007; Evers et al., 2006). I syfte att undersöka om en förändring i self-efficacy var något som respondenterna hade lagt märke till innehöll intervjuguiden frågan ”Har coachningen förändrat din tilltro till din förmåga att ta dig an dina arbetsuppgifter?”. Svaren på denna fråga varierade. Vissa respondenter upplevde en ökad tilltro, andra gjorde det inte. En del kunde inte se någon förändring i detta avseende. Variationen kan ha sin grund i att frågan är av abstrakt karaktär och därmed svår att svara på. Att frågan riktades mot en mer generell förmåga och inte avgränsades till en specifik arbetsuppgift (Rigotti et al., 2008) kan även det tillföra variation i respondenternas svar. Begreppet self-efficacy får anses vara ett abstrakt begrepp som syftar på en subjektiv upplevelse av trygghet och tilltro till sin egen förmåga. De flesta respondenterna berättade att de kände sig just tryggare och lugnare i sina

roller som chefer efter att de hade deltagit i coachning. Respondenterna angav detta som svar på frågor av en mer öppen karaktär. Att vara tryggare i sitt chefskap kan betraktas som en aspekt av en ökad tilltro till förmågan att utföra sina arbetsuppgifter som chefer. Således pekade resultatet i vår studie i samma riktning som tidigare forskning; att klienter i chefscoachning upplever en ökad tilltro till sin förmåga att ta sig an sina arbetsuppgifter. Dock blev det i intervjuerna tydligt att respondenterna hade svårt att separera denna förändring från annan påverkan än coachning, t.ex. att de under pågående coachning även tillägnade sig längre tid och erfarenhet som chefer.

En förbättrad förmåga att arbeta med målsättningar i sitt arbete återkommer som en effekt av coachning i tidigare forskning (Evers et al., 2006; Grant et al., 2009). Detta var dock inget som blev framträdande i vår studie. Det är möjligt att detta kan ses i ljuset av den kontext som respondenterna befann sig i. Samtliga respondenter arbetade inom hälso- och sjukvård och de målsättningar som fanns inom organisationen var ofta av en abstrakt karaktär, t.ex. ett förbättrat gott omhändertagande av patienter.

En ökad förmåga att reflektera kring sig själv och sin roll som chef fick en framträdande roll i resultatet. Detta ligger i linje med en studie av Wenson (2010), som fann att självreflektion var en förutsättning för att förändringar i beteenden skulle ske och för att coachning skulle vara effektiv. En annan aspekt av reflektion som Wenson (2010) berör är det stöd det innebär för en klient att ha en coach att reflektera tillsammans med. Detta kan jämföras med den kortsiktiga effekt av reflektion som återkom i respondenternas berättelser. Fenomenet reflektion kan betraktas utifrån två infallsvinklar: Att ha någon som kan föra en vidare i reflektionen och att ha tid avsatt till att få reflektera. De metoder som coacherna använde, t.ex. rollspel och öppna frågor, möjliggjorde en reflektion kring problematiska situationer och ett ökat perspektivtagande. Att befinna sig i en coachningsprocess innebar också att de intervjuade cheferna hade möjlighet att få utrymme för reflektion. Denna tid fanns det i deras vardag inte gott om. Att två respondenter anammade detta även efter avslutad coachning genom att avsätta tid för reflektion kan vara en indikation på betydelsen av att få utrymme till reflektion. Det är möjligt att behovet av att ha någon att reflektera med kan tillfredställas genom att ha ett nätverk av andra chefer som man har förtroende för, vilket en respondent uttryckte. Därmed är det möjligt att en person som är ny som chef eller ny inom organisationen har ett större behov av chefscoachning jämfört med mer etablerade chefer. Utrymme för reflektion, och ökad reflektionsförmåga generellt, tycks ha fört med sig en ökad

självkännedom. Detta stämmer överens med tidigare forskning (De Meuse et al., 2009; Grant et al., 2009; Löbel, 2006).

I tidigare forskning kring effekter av chefscoachning har ökat välbefinnande och minskad upplevelse av stress (Grant et al., 2009; Grant et al., 2010) uppmärksammats. Vad det är i coachningen som har denna effekt är mindre väl utforskat. I intervjuerna framkom det att coachningen hade en avlastande stödfunktion. Att ha någon att dela sina problem och farhågor med var betydelsefullt för respondenterna. Denna härbärgerande funktion kan ha haft en positiv inverkan på upplevd stress, då respondenterna gavs utrymme att skärskåda sina problem med någon som klarade av att lyssna på dem samt att respondenterna tilläts finna sina egna lösningar på problemen. Utöver stödfunktionen angav även de flesta respondenterna att de märkte en skillnad i hur de hanterade stress, trots att stress var något som samtliga respondenter upplevde i sitt arbete. Detta visar på att coachningen även kan ha lett till en mer långsiktig förändring i inställningen till stress.

De specifika ledarskapsbeteenden som kan bli föremål för coachning är individuella utifrån klientens omständigheter (Ely et al., 2010). Detta får implikationer för de potentiella förändringar i ledarskapsbeteenden som lyftes fram i denna studie. Dock återkom två aspekter; dels en ökad förmåga att prioritera och dels att som klient hämta inspiration från coachens förhållningssätt och metoder till sitt eget ledarskap. En ökad förmåga till prioritering är något som Kombarakaran et al. (2008) lyfter fram som en effekt av coachning. Kombarakaran et al. (2008) syftar på prioritering som en förmåga att koncentrera sig på huvuduppgifter, vilket betraktas som en del av strategiskt ledarskap. Detta stämmer väl överens med den förmåga att prioritera som framkom i resultatet av denna studie. Den trygghet som respondenterna upplevde uppkom ofta i samband med att respondenterna berättade att de vara mer accepterande mot sig själva som ledare och att de enklare kunde vara nöjda med sina insatser. Det är möjligt att detta knyter an till en ökad förmåga att prioritera bland arbetsuppgifter. Den andra framträdande aspekten av förändring i ledarskap, att inspireras av coachens förhållningssätt, är intressant då klienterna har tagit en beteenderepertoar från en kontext (coachen i samtalet) och applicerat den i en annan kontext (yrkesutövandet).

Andra förändringar kring välmående som återkom i studien var ökad glädje, vilket har uppmärksammats i tidigare forskning (Löbel, 2006). Däremot framkom det inget mönster av förändring i motivation och engagemang som respondenterna kunde tillskriva coachningen, vilket är något som förekommit i tidigare forskning (Kombarakaran et al., 2008; Löbel, 2006).

### *Metoddiskussion*

Styrkor och svagheter i vald metod diskuteras nedan kritiskt utifrån litteratur kring kvalitativ forskning. Även vår egen betydelse för förståelsen av materialet avhandlas.

*Förankring i data.* Då de intervjuer som studien består av baserades på en intervjuguide som utformades utifrån aktuell forskning kan studien anses ha en teoristyrd karaktär. Vid teoristyrda studier där insamlad data sorteras in i olika teman kan det vara till fördel för studiens validitet att flera olika oberoende sorteringar utförs (Langemar, 2008). Många av frågorna i intervjuguiden var riktade mot fenomen som uppmärksammats i tidigare forskning. Detta påverkade sannolikt respondenternas svar på dessa frågor. Men även mönster som inte förekommer i existerande forskning inom området, och som inte fanns med i intervjuguiden, återkom i flera intervjuer och kunde slutligen i den tematiska analysen dras fram som huvudteman och underteman. Under arbetet med intervjuerna samt i den diskussion som vi författare förde under analysarbetet lyftes även ett antal mönster fram som vi senare förkastade då de inte hade tillräcklig täckning i data. Därmed kan slutprodukten betraktas som en kombination av teoristyrda kategorier och datastyrda kategorier.

*Reflexivitet.* De data som intervjuerna resulterade i kan ses som ett resultat av ett samspel mellan oss, i egenskap av forskare, och respondenterna (Cassel & Symon, 2004). Det är ofrånkomligt att vi har påverkat den data som var underlag för resultatet. Som blivande psykologer har vi blivit tränade i att hålla samtal med klienter utifrån olika teoretiska modeller. Intervjuare med annan förförståelse skulle sannolikt ha kommit fram till ett delvis annorlunda resultat. Vi har varit medvetna om vårt inflytande på resultatet och för att undvika en alltför stor påverkan från oss har vi fört en diskussion kring detta inflytande.

*Validitet.* Enligt Willig (2008) syftar validitet i kvalitativa studier på i vilken utsträckning forskningen beskriver, mäter eller förklarar vad den syftar till att beskriva, mäta eller förklara. Då samtliga coacher i studien var certifierade med ICF:s metod anser vi att resultaten ger en rättvis bild av hur klienter generellt kan uppfatta coaching med denna metod. Urvalet var till viss del homogent såtillvida att respondenterna endast var kvinnor och att de befann sig i ett begränsat åldersspann. Samtliga respondenter var chefer inom samma organisation, inom hälso- och sjukvård. En skillnad i respondenternas karaktäristiska återfanns i deras erfarenhet som chef. Det relativt homogena urvalet medför att det blir problematiskt att föra en diskussion kring hur resultatet speglar klienter i chefscoaching generellt eller om faktorer som t.ex. kön, ålder och organisatorisk kontext kan ha inverkat på

resultatet. Det är möjligt att studiens resultat hade varit annorlunda om urvalet var balanserat mellan könen och om urvalet hade ett bredare åldersspann. Därmed är det möjligt att resultatet inte fullständigt täcker syftet.

Då vi saknar insyn i hur rekryteringen gick till under en del av urvalsprocessen medför detta problem för urvalets karaktär. Det är möjligt att urvalet blev skevt i det avseende att klienter som valdes ut i större utsträckning var nöjda med coachning jämfört med de klienter som inte valdes ut. Att det är klienternas coacher som har förmedlat klienterna till våra kontaktpersoner på Region Skåne kan ha bidragit till denna något positivare bild av coachningen. De klienter som potentiellt var missnöjda med coachningen kan ha avslutat coachningen redan efter en eller ett par gånger och aktualiserades därför inte för urvalet till denna studie. Att urvalsgruppen möjligtvis var något skev behöver inte vara ett problem för studiens resultat, då syftet med studien var att undersöka coachningsprocessens karaktär. Oavsett om urvalet präglades av skevhet eller ej så väckte studiens resultat frågor som bör undersökas i framtida forskning. För att undvika att potentiell skevhet kring nöjdhet med coachningen skulle påverka studiens resultat i för stor utsträckning berörde vi medvetet i största möjliga mån inte de positiva omdömen om coachningen som förekom i respondenternas berättelser. Det är även möjligt att de presumtiva respondenterna mottog felaktig information om studien. För att förhindra att respondenterna skulle ha fått någon felaktig information som kan ha påverkat deras förväntningar på studien inleddes intervjuerna med att vi frågade samtliga respondenter vilken information de hade fått, samt korrigerade denna information vid behov.

*Generaliserbarhet.* Det är inte möjligt att från kvalitativa studier göra kvantitativa generaliseringar. Dock finns det utrymme för att diskutera i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till den population eller det ämne som avses undersökas (Langemar, 2008). Vad gäller datainsamlingen skedde den i form av intervjuer utförda av två yngre psykologstudenter av olika kön. Det är möjligt att insamlad data skulle ha sett annorlunda ut om vi hade varit äldre eller jämnåriga med respondenterna. Något som ökar generaliserbarheten är just att de mönster som framtoogs med den tematiska analysen återkom i intervjuerna, oavsett vem av oss det var som utförde dem. Det är möjligt att en annan metod än intervjuer, som t.ex. observationer, hade kunnat fånga andra aspekter. Dock var den valda metoden lämplig utifrån syftet med studien, då insamlad data möjliggjorde ett utforskande av hur coachningsprocessen kan arta sig utifrån klienternas perspektiv.

*Meningsfullhet och relevans.* Enligt Langemar (2008) bör det diskuteras huruvida resultatet från kvalitativ forskning är meningsfullt och användbart. Vårt syfte med studien var att utforska chefscoachning och bringa större förståelse för fenomenet, utifrån klienters upplevelse av coachningsprocessen. Vi avsåg att finna hypoteser snarare än att besvara dessa. En god förståelse för ämnet uppnåddes och relevanta aspekter av chefscoachning aktualiserades. Såväl beskrivande som tolkande och teoretisk meningsfullhet (Langemar, 2008) uppnåddes. Vi anser även att studiens användbarhet är god utifrån Langemars (2008) beskrivning av sådan. Studiens resultat utgör ett kunskapstillskott med fördjupad förståelse för och kartläggning av komplexiteten i coachningsprocessen. Resultatet av denna studie får därmed anses vara meningsfullt, då syftet med studien uppfylldes.

Studien är relevant även i andra avseenden. Det investeras stora summor pengar i chefscoachning som insats för chefer (Fillery-Travis & Lane, 2006). Denna studie möjliggör en granskning av vad chefscoachning egentligen består av och vilka effekter som klienterna upplever har kommit av coachningen. Studien ger dessutom, i enlighet med syftet, flera olika uppslag till framtida forskning om chefscoachnings effekter, komponenter och deras kopplingar till varandra.

### *Slutsatser*

I studien kartlades chefs upplevelse av chefscoachning. I intervjuerna framkom såväl övergripande mönster som individuella avvikelser från dessa. Ely et al. (2010) menade att utvärdering av och forskning kring chefscoachning bör, för att systematiskt kunna kartlägga resultatet och processen, inkludera såväl klient som coach och deras respektive organisationer. Vårt resultat stämmer överens med MacKies (2007) tankar om att de dimensioner som coachningsprocessen är uppbyggd av behöver preciseras för att det ska vara möjligt att identifiera de effektiva komponenterna i coachning. Nedanstående huvudsakliga mönster bör i framtida forskning undersökas vidare både för sig själva och i relation till varandra (se *Framtida forskning*). Klienters syfte med chefscoachning varierar och coachningsmetodiken bör utvecklas för att bättre kunna formas efter dessa skilda syften. Gränserna mellan coachning, handledning och mentorskap är oklara. Även inom coachning varierar utövandet av coachningsmetodiken. Olika former av rådgivning används frekvent i praktiken trots att klientens agens och lösningar på sina egna problem förespråkas i teorin, vilket inte uppmärksammats i tidigare forskning. Det är oklart vilka implikationer detta kan få för

coachningens effekter. Ofta förutsätts att coachning är något som ser likadant ut oavsett klientens motiv till coachning. Tidigare forsknings försök att nå coachnings effektivitet med före- och eftermätningar blir missvisande på grund av den teoretiska coachningsmetodikens variation i praktiken och på grund av coachningsprocessernas skilda innehåll. Vad klienterna får ut av coachningen visade sig i denna studie vara högst individuellt. Klientens motiv lägger grunden till coachningens innehåll och coachningens effekter kan bero på dessa motiv. I studien belystes hur en god relation mellan coach och klient möjliggör användandet av coachningsmetodik. Det är även diskutabelt huruvida det är relationen i sig, snarare än coachningsmetodiken, som leder till effekter av coachningen. Effekterna av coachning kan vara både kort- och långsiktiga och av olika karaktär, möjligtvis beroende på de ursprungliga syftena. Reflektion är en sådan återkommande effekt som uppträder både under coachningssamtalet och i klientens vardag efter avslutad coachning. Klienterna upplevde att coachningen ledde till en ökad trygghet i chefsrollen. Coachningens avlastande funktion för klienterna fick en central roll i respondenternas berättelser, något som inte berörts i tidigare forskning i någon större utsträckning. Med ett kvalitativt explorativt angreppssätt lyckades vi fånga komponenter av coachningsprocessen som delvis förbisetts i tidigare forskning. Vårt syfte att skapa en djupare förståelse för och generera hypoteser kring chefscoachning anser vi vara uppfyllt. Frågeställningarna kring hur chefer upplever chefscoachning och vilka mönster som återkommer i dessa upplevelser anser vi därmed vara besvarade.

### *Framtida forskning*

För att kunna utvärdera coachning med meningsfulla jämförelser av dess effekter krävs instrument som tar både coach, klient och organisatoriska förutsättningar i beaktande, vilket även MacKie (2007) poängterar. Det är möjligt att de redan existerande kvantitativa tillvägagångssätten inte är tillräckliga för att fånga den komplexitet som en coachningsprocess präglas av. Vår studie ger uppslag till flera specifika delar av coachningsprocessen som skulle behöva undersökas närmare; dels för sig själva men också i relation till varandra. En framtida utmaning blir att fastställa de möjliga samband som har framkommit i denna studie.

Angående relationen mellan coach och klient bör det utforskas vidare vilken roll den spelar för olika effekter av coachning. Vilka komponenter i denna relation är det som har effekt? Är relationen till och med en förutsättning för att coachningsmetodiken överhuvudtaget ska gå att använda?



Temat Rådgivning väcker frågor om coachningsmetodik i teorin i förhållande till coachningsmetodik i praktiken. Av resultatet att döma hör det inte till ovanligheten att rådgivning sker i praktiken. Framtida forskning bör undersöka hur omfattande användandet av rådgivning är och vad det faktiskt beror på att coacher kommer med konkret rådgivning. Av intresse i detta avseende är om den frustration som coachningsmetodiken väckte hos klienterna är något som är generellt för klienter inom coaching. Det är även av intresse att undersöka vilken betydelse rådgivning har för kortsiktiga respektive långsiktiga effekter av coaching. Hur påverkas coachningens långsiktiga effekter av att klienten får tolerera frustrationen av att inte få några färdiga lösningar serverade, utan istället tvingas använda sin inneboende kapacitet? Vilken plats har rådgivning i coaching?

En annan fråga som väcktes i studien var huruvida chefscoaching är rätt metod för att uppfylla klienternas önskningar och behov. Gränserna mellan coaching, mentorskap och handledning visade sig vara flytande och högst subjektiva. Är den nuvarande formen för coaching den optimala för att fylla behovet, som tycks finnas hos chefer, av att ha någon att dela sina problem med? Är det möjligt att en och samma person kan agera både som coach, mentor och handledare för en chef? En kartläggning av chefernas behov krävs för att undersöka detta. Då chefernas behov i vår studie visades skilja sig åt från chef till chef, även inom vår relativt homogena grupp av deltagare, är det rimligt att coachningsmetodiken fungerar bäst om den individanpassas. I den ena delen av registret har vi de erfarna chefer som vill använda coaching till konkret problemlösning och efterfrågar råd från coachen. I den andra delen finner vi de chefer som önskar arbeta med sig själva på ett djupare, personligt plan; ofta för att utveckla sitt ledarskap, men också för att finna samstämmighet mellan sin chefsroll och sina övriga roller och sammanhang. Vilka av dessa individer bör söka chefscoaching, vilka behöver snarare vägledning av en erfaren kollega och vilka skulle psykologiskt stöd ha störst effekt för? En möjlig ingång för framtida forskning kan vara att utveckla metoder anpassade till de olika motiv med coaching som klienter kan ha. Dessutom kan det vara värdefullt att utveckla metoder för att kunna identifiera klienters behov och matcha dessa mot optimala coachningsverktyg.

## Referenser

- Andersson, L.E., & Klintrot, M. (2009). *OBM – Ledarskapets psykologi*. Stockholm: Bonnier Utbildning.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- Barbour, R. (2008). *Introducing qualitative research: A student's guide to the craft of doing qualitative research*. London: Sage.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach–coachee relationship in executive coaching: A fieldstudy. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106. doi: 10.1002/hrdq.20009
- Baron, L., & Morin, L. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30(9), 847 – 864. doi: 10.1108/02621711111164330
- Berry, R.M. (2005). *A comparison of face-to-face and distance coaching practices: The role of the working alliance in problem resolution*. Doktorsavhandling, Department of Counseling and Psychological services, Georgia State University, Atlanta.
- Bono, J.E., Purvanova, R.K., Towler, A.J., & Peterson, D.B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361-404. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x
- Boyce, L. A., Jackson R. J., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914-9. doi:10.1108/02621711011084231
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Cassell, C., & Symon, G. (Red.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707. doi: 10.1037//0021-9010.85.5.678
- De Meuse, K.P., Dai, G., & Lee, R.J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134. doi: 10.1080/17521880902882413

- Dean, M.L., & Meyer, A.A. (2002). Executive coaching: In search of a model. *Journal of Leadership Education, 1*(2), 3-17.
- Dingman, M. E. (2004). *The effects of executive coaching on job-related attitudes*. Doktorsavhandling, School of Leadership Studies, Regent University, Virginia Beach.
- Ely, K., Boyce, L.A., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and intergrated framework. *The Leadership Quarterly, 21*, 585-599. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.06.003
- Evers, W., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(3), 174–182. doi: 10.1037/1065-9293.58.3.174
- Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review, 1*(1), 23-66.
- Flückiger, C., Del Re, A.C., Wampold, B.E., Symonds, D., & Horvath, A.O. (2012). How central is the alliance in psychotherapy? A multilevel longitudinal meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology, 59*(1), 10-17. doi: 10.1037/a0025749
- Gjerde, S. (2004). *Coaching, vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Grant, A. (2001). *Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment*. Sydney: Macquarie University.
- Grant, A.M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396-407. doi: 10.1080/17439760902992456
- Grant, A.M., Green, L.S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(3), 151-168. doi: 10.1037/a0019212
- Griffiths, K.E., & Campbell, M.A. (2008) Regulating the regulators: Paving the way for international, evidence-based coaching standards. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6*(1), 19-31.
- Gyllensten, K., Palm Beskow, A., & Palmer, S. (Red.). (2011). *Psykologisk coaching för varaktig förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Holden, L., & Roberts, I. (2004). The depowerment of European middle managers: Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology, 19*(3), 269-287. doi: 10.1108/02683940410527757
- International Coach Federation Sverige. (2009). *ICF:s kärnkompetenser för professionell*

- coaching*. Hämtad 4 maj, 2012 från: <http://www.icfsverige.se/index.asp?page=7>
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M.Z. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228. doi: 10.1037/11570-003
- Kombarakaran, F.A., Yang, J.A., Baker, M.N., & Fernandes, P.B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.78
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Löbel, R.W. (2006). *How Swedish organizations can benefit from corporate coaching*. Doktorsavhandling, Corporate Coaching, Henley Management College. Hämtad 4 maj, 2012 från: <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-research-portal/research-articles/>
- MacKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42(4), 310-318. doi: 10.1080/00050060701648217
- McDermott, M., Levenson, A., & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for your organization. *Human Resource Planning* 30(2), 30-37.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *Manchester Review*, 6(1), 1-9.
- Moltke, H.V., & Molly, A. (Red.). (2009). *Systemisk coaching – en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255. doi: 10.1177/1069072707305763
- Setsuko Kappenberg, E. (2008). *A model of executive coaching: Key factors in coaching success*. Doktorsavhandling, Claremont Graduate University, California.
- Sharf, J., Primavera, L.H., & Diener, M.J. (2010). Dropout and therapeutic alliance: A meta-analysis of adult individual psychotherapy. *Psychotherapy Theory, Research, Practice, Training*, 47(4), 637-645. doi: 10.1037/a0021175
- Wenson, J.E. (2010). After-coaching leadership skills and their impact on direct reports:

Recommendations for organizations. *Human Resource Development International*, 13(5), 607-616.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Willig, C. (Ed.). (2008). *Introducing qualitative research in psychology – Adventures in theory and method*. Milton Keynes: Open University Press.

Wright, J. (2005). Workplace coaching: What's it all about? *WORK: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 24(3), 325-328.

## Bilaga A.

Hej!

Du får detta mail för att du har deltagit i ledarskapscoachning och för att vi är nyfikna på dina erfarenheter. Vi är två psykologstudenter vid Lunds universitet som i vårt examensarbete undersöker adepters upplevelse av ledarskapscoachning.

Genom en intervju, som inte kräver någon föreberedelse från din sida, utforskar vi dina upplevelser. Själva intervjun tar en timme, men avsätt gärna en och en halv timme så att vi kan samtala i lugn och ro. Du kommer att vara anonym i vårt arbete och aidentifierad i den färdiga examensuppsatsen.

För att underlätta för dig som deltagare så kommer vi till din arbetsplats. Därför ser vi gärna att du har bokat ett rum där vi kan genomföra intervjun ostört.

Kontakta oss så bokar vi en tid!

Med vänliga hälsningar

Helena Runfors och Daniel Norberg

[daniel.norberg.057@student.lu.se](mailto:daniel.norberg.057@student.lu.se)

Dina kontaktuppgifter har vi erhållit från XXXXX XXXXX, som du är välkommen att kontakta om du undrar något kring varför din organisation har valt att delta i studien.

XXXXX XXXXXX, coachsamordnare, Region Skåne, Personalstrategiska avdelningen,  
Enhet för chefsförsörjning

XXXXXXXXXX tel XXXXXXXX

XXXXXX XXXXX, enhetschef, Region Skåne, Personalstrategiska avdelningen, Enhet för  
chefsförsörjning

XXXXXXXXXXXX tel XXXXXXXXXXXX

## Intervjuguide

Vad har du fått för information om denna intervju?

- *Brist på forskning*
- *Coachningsprocessen utifrån adeptens perspektiv -> din upplevelse är viktig*
- *Intervjun kommer ta ca en timme*
- *Frivilligt deltagande*
- *Inspelning -> transkribering (avidentifierad) -> raderad ljudfil -> citat kan användas i färdig uppsats men ska inte gå att koppla tillbaka till dig*
- *Fylla i formuläret*

Berätta lite om coachningen!

Hur kommer det sig att du sökte coachning?

➔ (Om förändring) -> Hur påverkade den förändringen dig?

Har du några tidigare erfarenheter av coachning eller liknande insatser?

Vid hur många tillfällen träffades ni?

Var det svårt att komma ifrån din övriga arbetsuppgifter och få tid till coachningen?

Hur gick det till när du och din coach skulle etablera en överenskommelse om coachning?

Satte du och din coach upp mål tillsammans?

- ➔ Nådde ni de målen?
- ➔ Hur gick ni tillväga för att nå målen?
- ➔ (Hur reagerade coachen på att du uppnådde ett mål?)

Vad berättade coachen om sitt arbetssätt?

- Vad tänkte du om det?

Kan du beskriva hur ni närmade er något av de ämnen som du hade med dig till coachningen?  
(Koppla tillbaka till anledning till sökte coachning)

- Vad tillförde coachen?
- Kom coachen med råd? (generellt) -> Vad tillförde dessa råd?

Uppstod det några svårigheter i coachningen?

- Pratade ni om detta? -> Hur hanterade ni dessa svårigheter?

Kände du dig motiverad av din coach?

- Var det något särskilt som motiverade dig?
- Gjorde coachen något som minskade din motivation?
- Upplever du någon skillnad i din motivation i arbetet efter coachningen?

Hur fungerade er kommunikation?

- Upplevde du det som att din coach lyssnade på dig?
- Upplevde du det som att du fick prata om det som var viktigt för dig?
- Hur upplevde du de frågor som coachen ställde? -> På vilket sätt förde de dig framåt?  
-> Kände du att frågorna utmanade dig? -> Hur var det?

Hur ser du på relationen mellan dig och din coach?

- Pratade du och din coach någon gång om er relation?
- Upplevde du det som att du kunde lita på din coach?
- Tycker du att din coach var fokuserad på dig under era samtal?
- Tog coachen dina ämnen på allvar?
- Var det svårt att få tag på din coach, t.ex. när du ville boka tid?

Kände du din coach sedan tidigare?

- Har du träffat din coach i något annat sammanhang?
- Kände du att du kunde lita på att det du sa stannade i rummet?



Vad tror du att din närmaste chef tyckte om att du fick coachning?

- ➔ Upplever du det som att du har stöd från din närmsta chef i ditt yrkesutövande?
- ➔ Har er relation förändrats i och med coachningen?
- ➔ Vad är annorlunda?

Vad tycker du att du fick ut av coachningen?

- ➔ Vad har blivit annorlunda?
- ➔ Vad gör du annorlunda idag?

Använder du dig av målsättningar i ditt arbete?

- ➔ Upplever du någon skillnad jämfört med innan du deltog i coachning?

Upplever du stress i ditt arbete?

- ➔ Är det någon skillnad i hur du hanterar stress nu jämfört med före coachningen?
- ➔ (På vilket sätt hjälpte coachningen dig att bli bättre på att hantera stress?)

Upplever du någon skillnad i välbefinnande på arbetet nu jämfört med före coachningen?

- ➔ På vilket sätt?
- ➔ Upplever du en skillnad även utanför arbetet?

Upplever du någon förändring i hur tillfreds du är med din situation på arbetet efter coachningen?

Upplever du att du har förändrats i ditt ledarskap efter coachningen?

- ➔ Tycker du att du har utvecklat nya färdigheter? -> Vilka?
- ➔ Ser du någon skillnad i hur du reflekterar över ditt ledarskap?
- ➔ Utvärderar du dina ledarskapsprestationer? -> Upplever du någon förändring i hur du utvärderar dina ledarskapsprestationer jämfört med innan coachningen? -> Hur ser det ut?
- ➔ Ser du någon förändring i hur du kommunicerar med dina medarbetare?
- ➔ Upplever du någon skillnad i ditt engagemang i arbetet? -> Ser du någon förändring hos dig själv i förmågan att engagera dina medarbetare?

Har coachningen förändrat din tilltro till din förmåga att ta dig an dina arbetsuppgifter?

→ Har coachningen förändrat din tilltro till din förmåga att sätta mål och nå dem?

Tror du att dina medarbetare la märke till någon förändring hos dig i relation till coachningen?

→ Hur reagerade de på det?

→ Tycker du att det var okej att pröva nya beteenden?

Tror du att produktiviteten har förändrats på den arbetsplats du befinner dig som en följd av att du har coachats?

→ Hur har det gått till?

Har du mött några organisatoriska förändringar i arbetet efter coachningen? -> Ser du någon skillnad i hur du hanterar förändringar?

Har du några tankar om coachningen som vi inte berört som du skulle vilja tillägga?

Vad skulle du ge för råd till andra som ska delta i coachning?

*Du kommer kunna ta del av materialet...*