

# En studie i coachning av programledare

---

- Att vara personlig men inte privat.

Claudia Begic & Tanja Lewandowska

---

Handledare  
Elisabeth Porath Sjöo



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	49
Titel:	En studie i coachning av programledare – att vara personlig men inte privat.
Författare:	Claudia Begic och Tanja Lewandowska
Handledare:	Elisabeth Porath Sjöo
Datum:	2018-12-13

**Sammanfattning:** Denna uppsats undersöker kompetensutveckling där coachning används som en metod för att utveckla profilering. Coachning och profilering är begrepp som det råder delade meningar kring, samtidigt är det ytterst aktuella på dagens arbetsmarknad. Synen på kompetens har på senare år riktats allt mer mot individens förmåga att föra sig själv i det offentliga rummet. Kompetens ses som något flytande och behovet av att utvecklas blir bara större. Denna syn sammanfattas i profilering. Vi har utgått från ett projekt som syftar till att utveckla erfarna programledare genom coachning. Programledare innehar en offentlig roll och den ordinarie utbildningen räcker inte till för att guida programledarna i denna nya kompetens. Coachning är ett begrepp som trendar samtidigt är det otydligt vad det innebär och vem som egentligen kan coacha.

Syftet med denna uppsats är att förstå om coachning som metod är lämplig för att utveckla profilering som kompetens. Undersökningen har genomförts med ett hermeneutiskt perspektiv och en induktiv ansats. Detta för att kunna tolka deltagarnas upplevelser. Att tolka deltagarnas upplevelser har varit ett sätt att fånga de mjuka värden som profilering innebär. Vi har i vår studie kommit fram till att begreppen coachning och profilering används av lekmän idag men att det behövs mer forskning där begreppen kopplas samman. Arbetsmarknaden skriker efter profilering och det behövs en metod för att utveckla denna. För det aktuella projektet måste metoden utvecklas för att skapa en hållbar metod.

**Nyckelord:** Coachning, Profilering, Kompetensutveckling, Programledare

# Innehåll

Förord .....	i
1. Introduktion .....	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Bakgrund för projektet <sup>1</sup> .....	2
1.3 Projektet.....	3
1.4 Syfte och frågeställningar.....	4
1.5 Disposition.....	4
2. Teori.....	6
2.1 Sökning, urval och källkritik.....	6
2.2 Kompetensutveckling.....	7
2.2.1 Kompetensutveckling med ett humanistiskt perspektiv.....	7
2.2.2 Den individnära kompetensen .....	8
2.2.3 Kompetensutveckling genom positiv förstärkning.....	8
2.2.4 Kritik mot kompetensutveckling.....	9
2.3 Coachning.....	9
2.3.1 Coachning - karaktärsdrag och närliggande metoder.....	9
2.3.2 Relationen mellan coach och fokusperson .....	11
2.3.3 Forskning och kritik mot coachning.....	12
2.4 Profilerings.....	13
2.4.1 Profilerings, personal branding och ett personligt varumärke .....	13
2.4.2 Att skapa och förstärka sitt personliga varumärke .....	14
2.4.3 Kritik mot ett personligt varumärke .....	16
3. Metod.....	17
3.1 Utgångspunkter.....	17
3.1.1 Hermeneutisk perspektiv .....	17
3.1.2 Induktiv ansats.....	18
3.1.3 Förförståelse .....	18
3.2 Genomförande .....	19
3.2.1 Urval.....	19
3.2.2 Kvalitativ intervjustudie .....	20
3.2.3 Transkribering och texttolkning .....	21
3.2.4 Den hermeneutiska tolkningen .....	21
3.2.5 Tolkning och analys av empirin .....	22
3.2.6 Tolkning och analys av teorin .....	22
3.3 Kvalitet .....	23

3.3.1 Tillförlitlighet .....	23
3.3.2 Etiska överväganden.....	24
3.3.3 Metoddiskussion.....	25
<b>4. Resultat och Analys .....</b>	<b>27</b>
4.1 Upplevelsen av coachning.....	27
4.1.1 Coachning som metod för kompetensutveckling .....	27
4.1.2 Coachens roll.....	28
4.1.3 Analys av upplevelsen av coachning.....	29
4.2 Upplevelsen av programledarens yrkesroll.....	30
4.2.1 Om programledarskapet .....	30
4.2.2 Privat kontra personlig i sin roll som programledare .....	32
4.2.3 Analys av upplevelsen av programledarens yrkesroll .....	33
4.3 Utbildningsprocessen .....	34
4.3.1 Deltagarnas utgångspunkt för projektet.....	34
4.3.2 Deltagarnas utbildningsprocess i projektet.....	35
4.3.3 Synen på ledningens roll i projektet. ....	36
4.3.4 Analys av utbildningsprocessen .....	37
4.4 Effekter som utbildningen medfört.....	38
4.4.1 Tankar och tillämpning.....	38
4.4.2 Ett behov av återkoppling.....	39
4.4.3 Analys av effekter.....	40
4.5 HR och projektet.....	41
4.5.1 HR och dess arbete .....	41
4.5.2 Analys av HR:s roll .....	42
4.6 Sammanfattning .....	43
4.6.1 På vilket sätt kan man använda coachning för kompetensutveckling? .....	43
4.6.2 Kan coachning användas för att utveckla profilering?.....	43
4.6.3 Vad innebär profilering som en kompetens?.....	44
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>45</b>
5.1 Coachning som kompetensutveckling .....	45
5.2 Profilering som kompetens.....	46
5.3 Vidare forskning .....	48
<b>6. Avslutande reflektioner .....</b>	<b>49</b>
<b>7. Referenser .....</b>	<b>50</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>52</b>
Bilaga 1. Intervjumall för deltagare.....	52
Bilaga 2. Mail till deltagarna.....	54

# Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till coachen som gett oss möjligheten att ta del av projektet. Ett stort tack riktas också till deltagarna och ledningen som bistått med värdefull information och avsatt tid för att medverka i undersökningen.

Avslutningsvis vill vi uttrycka tacksamhet till vår handledare Elisabeth Porath Sjöo som funnits där med värdefulla råd och stort tålamod från start till slut.

Tack!

Claudia Begic & Tanja Lewandowska

# 1. Introduktion

## 1.1 Inledning

“Ta till exempel Bianca och Pernilla Wahlgren, det är ingen som kan säga att idag blev jag klokare för jag såg Wahlgrens värld..., Men det handlar inte om det, det handlar om personligheten och vilket intresse den kan skapa. Vi vill skapa intresse men sen ska vi även ge nyheter och information som allmänbildar ... “  
(Chef på organisationen)

Coachning och personlig profilering är metod och begrepp som används på dagens arbetsmarknad. Vi har i denna uppsats utgått från ett exempel i verkligheten på hur coachning använts för att utveckla en personlig profil i form av ett projekt. Det aktuella projektet handlar om att stötta och stärka programledare. Något som intresserade oss var också hur projektet startades för att tillgodose ett behov. Det är ett intressant sätt att utveckla sin personliga profil, något som i dagens samhälle ses som en väg till framgång.

Att kompetensutveckla är en ständig och nödvändig process och ett begrepp för denna process är “kompetens samhället”. Ordet är en sammansättning av kompetens och informationssamhälle. I det nya kompetenssamhället förändras också synen på kompetens. Förr ansågs kompetensutvecklingens syfte vara att stärka organisationers ekonomiska förutsättningar. Idag kan vi se att vi genom att utbilda och stärka en medarbetares förmåga att utföra en specifik uppgift också kan stärka organisationens vinst. Vi kan se en utveckling som kräver ett samhälle där utveckling sker även på en humanistisk nivå för att skapa ett hållbart kompetenssamhälle (Illeris, 2012).

Knud Illeris (2012) beskriver denna typ av kompetens som “mjuka värden”. Dessa är svåra att kompetensutveckla då de berör individens privata sfär, samtidigt så finns det fördelar med att beröra individens personliga profil då utvecklingen befästs djupare i individen.

Ett sätt att utveckla mjuka värden är genom coachning (Rangarajan, Gelb och Vandaveer, 2017). Idag används begreppet vitt och brett. Du kan ha en coach för din diet, träning eller hela din livsstil. Det känns därför ytterst relevant att fundera över vad vi menar när vi talar om coachning? Coachning bygger på en optimistisk människosyn. Detta innebär att man utgår från att människor vill och kan utveckla sig genom att medvetet ta sina egna resurser i bruk. De egna resurserna är mjuka värden. Man utvecklar mjuka värden genom att använda sig av metoder och redskap för att få tillgång till fokuspersonens inre resurser. Inom coachning anses coachen ha kompetensen och ansvaret att tillrättalägga processen runt lärandet och utvecklingen, medan fokuspersonen har kompetensen beträffande sitt eget liv och ansvaret att fylla processen med innehåll (Gjerde, 2012).

Det är inte nytt med konceptet att se till individens inre resurser och möjligheter att använda dessa. Ett begrepp som används är Hollywoodmodellen. Modellen handlar om hur man genom PR kan bygga ett starkt personligt varumärke. Uttrycket Hollywood-

modellen härstammar från att det förr ansågs vara kända Hollywood skådespelare som behövde bry sig om sitt varumärke. För både programledare och kändisar ligger det mjuka värdet i att använda sin personlighet för att bygga ett varumärke. Ett starkt personligt varumärke innebär att vara väl känd och omtalad på ett positivt sätt utanför sin närmaste krets. Den profilerade personen kan använda och förstärka sitt varumärke på flera sätt (Werner Runebjörk, 2006). Vi kan konstatera att profilering är aktuellt för programledare. Att profilera sig och utveckla ett personligt varumärke har sina svårigheter. Det kräver självreflektion och en balans mellan det privata och offentliga.

Den här studien kommer att närmare granska vad det innebär för programledarna inom etermedia att utveckla deras personliga varumärke genom just coachning. För att mäta de mjuka värdena och skapa en förståelse har vi antagit ett hermeneutiskt perspektiv och med en kvalitativ metod tolkat empirin till teori. Vi undersöker en organisation som är rikstäckande och indelad i geografiska områden. Vi har fokuserat på yrkesrollen programledare och ett projekt som genomförs för att utveckla programledares personliga profilering. Det aktuella projektet har genomförts i två områden och vi har utgått från ett utav dem. Organisationen har en gemensam enhet för kompetensutveckling men i detta fall har denna enhet stannat utanför det aktuella projektet<sup>1</sup>.

## 1.2 Bakgrund för projektet <sup>1</sup>

Idén för det aktuella projektet väcktes av en panel bestående av programutvecklare. Programutvecklarna på den aktuella organisationen är uppdelade i geografiska områden och deras ansvar är att arbeta med att utveckla programmen. Coachen för projektet har delvis arbetat som programutvecklare och deltog därför i panelen. Panelens uppgift var att under några veckors tid ta del av program och senare delta i diskussionsgrupper. I samband med detta lyftes vikten av programledarens yrkesroll och dennes profilering. Behovet av kompetensförsörjning var något som även ledningen var medvetna om.

Att programledarens yrkesroll definieras utifrån programledarens personlighet är både ledning, panel och coach överens om. Ledning och programutvecklare kom fram till att en bra programledare är lagom personlig. Nästa fråga blev därför *hur kompetensutvecklare man förmågan att förmedla sin personlighet?*

Coachen presenterade ett projekt som syftade till att kompetensutveckla. Förslaget baserade sig på coachning och riktade sig främst till de erfarna programledarna. Då projektet handlar om kompetensutveckling kontaktades kompetensenheten som ansvarar för kompetensutveckling på rikstäckande nivå. Enheten valde att inte bekosta projektet. Detta berodde på att enheten istället valde att investera i andra projekt under samma tidpunkt. Det kompetensenheten kunde bidra med var utbildning för den som skulle agera coach. Därefter har kompetensenheten inte haft någon koppling till projektet.

Ledningen i regionen beslutade att under en testperiod på sex månader själva bekosta projektet. Ledningen stod då för ekonomiska medel och bidrog med feedback till

---

<sup>1</sup>. Bakgrundsinformationen har samlats in från två informantintervjuer och två HR intervjuer. Informantintervjuerna genomfördes med coachen och med en person i ledningsgruppen.

coachen. Ledningen gav sitt godkännande för genomförandet av projektet men coachen fick själv utforma detaljerna i projektet. Projektets syfte kan sammanfattas i att kompetensutveckla erfarna programledare genom metoden coachning.

### 1.3 Projektet<sup>2</sup>

För att ge en bättre bild av vad projektet innebär följer här en beskrivning av projektets utformning. Denna beskrivning är utformad utifrån de informantintervjuer som gjordes i början av vår studie.

Projektets har ett fokus på det positiva. Coachen ansåg att det behövdes ett positivt perspektiv för att ge deltagarna ett utrymme att utveckla det de redan är bra på. Detta beror på att coachens tidigare erfarenhet av kompetensutveckling inom företaget haft fokus på förändring. Förändringsperspektivet var något som coachen upplevde som ett fokus på det negativa och att detta inte var givande.

Coachen inspirerades av sin erfarenhet inom sport. För att exemplifiera drar coachen en parallell till lagsport där han hävdar att man som lag är starkast om varje spelare blir bäst på sin position. Man ska inte vara lite bra på allt utan mycket bra på något. Projektet arbetar på ett liknande sätt med att försöka hitta svar på hur programledarna kan bli sitt bästa jag. Detta görs genom att lägga fokus på individens bästa egenskaper och upprepa tidigare succéer. Fokuset är inte något som är direkt uttalat, tanken är istället att det framgår under projektets gång. En grundprincip för coachningen är att det som sägs mellan deltagare och coach stannar mellan dem.

Coachen sammanfattar sin inställning i tre stolpar som utgångspunkt:

1. Satsa på dina framgångar.
2. Upprepa din succé.
3. Vad får dig att bli ditt bästa jag, vilka faktorer påverkar?

Inför coachningen utgår coachen får följande punkter:

1. Deltagaren måste vilja delta. Coachen börjar alltid med att fråga om deltagandet är frivilligt.
2. Deltagaren kan bara arbeta med det hen själv kan påverka.
3. Arbeta med ett litet arbetsområde åt gången.
4. Deltagaren sätter tydliga konkreta mål som leder deltagaren framåt.
5. Det finns bestämda avstämningstider där målen ska ha uppnåtts.

I det första steget etableras tilliten mellan coach och deltagare, utan denna tillit är coachningen omöjlig. Coachen har ingen redovisningsplikt men ger cheferna en lägesrapport. Urvalet av deltagare gjordes av programledarens närmaste chef på arbetsplatsen. Coachen försäkras sig genom hela projektet om att deltagaren deltar frivilligt. Genom hela projektet har coachen som uppgift att upprätthålla det positiva fokuset genom att be deltagaren att samtala om de positiva händelserna. Individerna coachas olika

---

<sup>2</sup>. Informationen är hämtad från informantintervjuerna.



länge men grundtanken är minst fyra träffar som sker var tredje eller fjärde vecka. Träffarna är en timme långa och att den avsatta tiden hålls är väldigt viktigt. Varje möte börjar med ett nutidssnack, som handlar om att coachen frågar hur programledaren mår och vad som händer för programledaren just nu. Detta kan handla om programledarskapet men även om det personliga tillståndet. Nästa steg i mötet går ut på att identifiera bra program som deltagarna haft. Detta baseras dels på deltagarens eget minne och dels på att coachen innan mötet har tagit del av sammanlagt minst en timmes sändningstid. Samtalet har ett öppet klimat. Coachen utgår från att programledaren är kompetent och frågar därför "hur hade du gjort" framför att komma med egna förslag. Varje möte avslutas med en läxa, viktigt här är att läxan konkretiseras. Detta innebär att deltagaren ska vara medveten om vad läxan innebär för dem.

Exempel på en läxa som genomförs av alla och som de blir tilldelade vid första mötet är att be nära och kära att maila coachen tre ord som beskriver personen. Vid nästa möte får deltagaren ta del av alla ord och sen väljer deltagare och coach ut tre av dessa ord att fokusera på. Deltagaren får inte veta vem som skrivit vilka ord. Orden utgör sedan grunden i projektet och målet blir att utveckla dessa tre ord hos deltagaren. Vid det andra mötet blir läxan att sätta upp orden någonstans där deltagaren ser dem dagligen. Varje träff består sedan av nutidssnack, ett öppet samtal kring programmet och en läxa.

Det har genomförts en kortare utvärdering. Utvärderingen bestod av några flervalfrågor och några öppna frågor. Frågorna formulerades av coachen och sedan skickades utvärderingen ut via mail av ledningen och sammanställdes sedan av ledningen. I utvärderingen framgår att deltagarna är nöjda med insatsen och med coachen.

## 1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt i programledares upplevelse beskriva och tolka på vilket sätt kompetensutveckling genom coaching kan utveckla profilering. För att svara på detta har vi utgått från följande forskningsfrågor:

1. På vilket sätt kan man använda coaching för kompetensutveckling?
2. Kan coaching användas för att utveckla profilering?
3. Vad innebär profilering kompetens?

## 1.5 Disposition

Uppsatsen inleds med en bakgrund som innefattar den förståelse vi skapat genom de informantintervjuer som hållits innan insamlingen av empirin påbörjades. Vi vill ge läsaren möjlighet att ta del av samma information som forskarna utgick från. Förutom projektets tillkomst och beskrivning för att ge en förståelse innan läsaren blir presenterad för metoden och resultatet. Detta innebär att vi går in med en bred insyn i ämnesområdena coaching och profilering.

Efter bakgrunden har vi valt att först presentera ett teorikapitel följt av ett metodkapitel. I teorikapitlet introduceras utvald forskning inom de olika ämnesområdena som framkommit i tolkningen. Metodkapitlet utgörs av undersökningens metodologiska utgångs-

punkter, genomförande, kvalitetsaspekter och avslutas med en metoddiskussion där vi tar upp vilka fördelar och nackdelar hos metoden och redogör för våra aktiva val samt hur detta kan ha påverkat vårt resultat. Tillsammans utgör dessa två kapitel basen för att kunna tolka det empiriska resultatet.

Vi har valt att slå ihop resultat och analys där vi redovisar empirin i ett resultatkapitel som sedan tolkas och analyseras under varje rubrik. Denna delen av uppsatsen är snäv då vi lägger fokus på teori och resultatet som vi analyserar. Genom att jämföra teori och resultat gör vi det tydligare hur dessa delar förhåller sig till varandra. Hur analysen svarar till syftet presenteras sedan i en sammanfattning.

Texten löper vidare i en diskussion där vi breddar uppsatsen på nytt för att föra en diskussion kring vad vår uppsats betyder för kompetensutveckling framöver.

Till sist presenteras en avslutande reflektion kring vad resultatet i analys- och diskussionskapitlet kan betyda för organisationen och för fortsatta studier inom ämnena coaching och profilering.

Fortsättningsvis benämns programledarna som deltagit i projektet som intervjuperson, programledaren eller fokusperson. De chefer som deltagit i undersökningen benämns som ledningen och ingår alla i ledningsgruppen som tagit beslut kring projektet. Vi kommer att benämna de som arbetar med Human Resources Management och har ett personalansvar som HR personer.

## 2. Teori

Teori kapitlet inleds med en förklaring kring hur vi hittat och valt ut de teorier som utgör vår tolkningsbas. Detta samlas under sökning, urval och källkritik. Teorier har huvudsakligen valts med en induktiv ansats. Detta innebär att vi påbörjat vår tolkning av empirin innan vi valt teorier. Teorier kring kompetensutveckling presenteras med syfte att skapa en bredare bild av själva konceptet med projektet, det vill säga kompetensutveckling. Vi går sedan in på den valda metoden för kompetensutveckling, i detta fall coachning. Här vill vi lyfta dels hur vi kan förstå coachning men även kritiken som finns mot begreppet. Teori kapitlet dyker sedan djupare in på den specifika kompetensen som kompetensutvecklingen syftar till att utveckla. I detta fall profilering. Här lyfts teorier kring hur fenomenet profilering och närliggande begrepp kan förstås och användas som en kompetens.

### 2.1 Sökning, urval och källkritik

För att hitta relevanta artiklar till vår undersökningsteoretiska grund har vi i denna uppsats använt oss av tryckta böcker samt artiklar. Källorna är framtagna via två sökmotorer LubCat, som är Lunds universitets databas för akademisk litteratur, samt Google Scholar, som är en sökmotor för vetenskapliga publikationer och tidskrifter. I dessa två sökmotorer har vi använt oss av sökord som ”kompetensutveckling”, ”coachning” och ”profilering”. Dessa sökord har dels tagits fram utifrån de informantintervjuer vi genomfört och dels genom vår tolkningsprocess. Vi har även översatt begreppen till engelska och använt dessa som sökord.

Vi har tagit del av litteratur i form av tryckta böcker som vi funnit genom sökningar. Vi har även utgått delvis från den bok som coachen själv utgick från i sin utformning av projektet. Användningen av denna källa har syftat till att få en djupare förståelse för projektets utformning men även för att kritiskt granska utformningen. Boken som coachen utgått från är av *Coachning: Vad, varför, hur* av Susann Gjerde (2012).

Vi har också gjort en avgränsning då vi valt källor som berör mer än ett av våra nyckelord. Detta för att svara till vårt syfte kring hur de olika begreppen interagerar med varandra. En annan avgränsning vi gjort är kring begreppet coachning. Vi har då fokuserat på källor som diskuterar fenomenet i sin helhet och därför valt bort källor som till exempel förklarar en specifik form av coachning. I de källor där coachningen varit mer specifik har vi valt coachning som genomförts med en utomstående coach då det var fallet i vår studie.

Begreppet kompetensutveckling är ett brett sådant och utifrån sambandet med profilering har vi avgränsat oss till kompetensutveckling som ses utifrån ett individuellt perspektiv. Det individuella perspektivet stämmer överens både med coachning och med profilering.

När vi började söka efter källor började vi med källor som definierade begreppet. Här använde vi med fördel äldre primärkällor. Framför allt användes dessa för att definiera och klargöra begreppen från sitt ursprung. För att senare kunna hitta ett samband mellan begreppen har vi använt oss av nyare källor, då relationen mellan coachning och profilering är ett samband som det på senaste tiden börjat undersökas mer av. Det är också relevant då vår empiri utspelar sig i nutid.

Vi har använt sekundärkällor särskilt i form av artiklar. En tillgång med att använda sig av sekundärkällor är att två tolkningar och synpunkter kring primärkällan presenteras och kan diskuteras mot varandra. Här har vi fått ta del av våra egna tolkningar och tolkningar av sekundärkällans författare. Svårigheten med användningen av en sekundärkälla är att sekundärkällor kan tappa sin mening till följd av mängden tolkningar. Detta är också en av anledningen till att vi valde att grunda vår förståelse i primärkällor.

Vi har också valt källor som påvisat en viss nivå av vetenskaplig förankring. Vi har till exempel valt bort uppsatser på kandidatnivå och böcker som skrivits av lekmän. Ett sätt att försäkra trovärdigheten hos källorna har varit genom att se till författarnas kvalifikationer och referenser.

## 2.2 Kompetensutveckling

Här inleder vi teoriedovisningen med begreppet kompetensutveckling. För att avgränsa har vi valt teorier som ser kompetensutveckling ur ett individuellt perspektiv. Vi har också sökt teorier som ser kompetens som något kopplat till emotioner och personlighet. Vi vill genom detta urval nå den typ av kompetens som projektet syftar till att utveckla.

### 2.2.1 Kompetensutveckling med ett humanistiskt perspektiv.

En kompetensutvecklingsinsats måste ta hänsyn till personlighet. Knud Illeris (2012) menar att personligheten hos en individ påverkar hur denne mottar förändringen och påverkar därför resultatet av kompetensutvecklingen. Två personer med liknande egenskaper kan reagera olika på samma kompetensutveckling. Detta beror på att vi bär med oss våra personligheter inifrån och vi är inte alltid medvetna om dem. Vår personlighet är en del i det som utgör vår personliga profil. Den kan till exempel bestå av att vi är otåliga, nyfikna eller övervägande. Det innebär också att varje individ utvecklar kompetensen på ett unikt sätt. Därför är det viktigt att den kompetensen som ska utvecklas passar in i individens personliga profil, utan detta blir kompetensutvecklingen lätt meningslös och tappas bort i det långa loppet.

Utbildning i arbetslivet kan ses som något resultatnriktat men resultat kan te sig på olika vis. Förutom de organisatoriska faktorerna så sker även en individuell läroprocess i all form av utbildning. Annika Lundmark (1998) beskriver detta genom fyra steg. Det första steget handlar om påverkan. Ett exempel på påverkan är själva utbildningen. Det andra steget är lärandet. All form av lärande bearbetas både medvetet och omedvetet.

Det som bildas i påverkanstillfället kan därför förändras och te sig olika beroende på processen. Nästa steg är således kunskapsutveckling. I denna fas sker en utveckling av kunskapen. Det sista steget kallas för kunskapsanvändning. Här menar Lundmark att individen pendlar mellan kunskapsutveckling och kunskapsanvändning. Detta beror på att använd kunskap kan resultera i en ny kunskapsutveckling. När det gäller påverkan så lyfter Lundmark att en utbildning på gruppnivå måste ta extra hänsyn till att olika individer kommer att utveckla olika former av kunskap. Några faktorer som påverkar individernas lärande är till exempel motivation och erfarenhet. För att uppnå ett hälsosamt lärande lyfter Lundmark uttrycket *lagom + I* detta uttryck innebär att individen upplever utbildningen som möjlig, angelägen och utmanande. Det viktiga här är att förstå att utformningen av en utbildning kan påverka vad vi faktiskt lär oss. De flesta kan nog känna igen sig i en utbildningssituation där de lärt sig något men som sedan glömts bort. En förklaring ligger i de gynnsamma kriterierna. Genom att skapa en utbildning som är intressant och angelägen utifrån vår personlighet, känns möjlig att uppnå och samtidigt utmanar oss så ökar vi möjligheten för en kunskapsanvändning.

### 2.2.2 Den individnära kompetensen

Ett sätt att se kompetens är genom *den kreativa kompetensen*. *Den kreativa kompetensen* kan te sig annorlunda mot andra kompetenser. Ofta när vi talar om en *kreativ kompetens* talar vi om konstnärer och de som använder sin personlighet för att skapa en produkt för publiken att ta del av. Ett steg i att utveckla en *kreativ kompetens* är att det kommer en fas av osäkerhet. Fasen grundar sig på att kreativitet är en egenskap som finns i personligheten och därför är väldigt nära individen. I denna osäkerhet krävs tålmod tills kunskapen befästs i personen (Sternberg & Lubart, 1991).

Det talas mer och mer om kompetenser som finns nära individen. Ett begrepp som är aktuellt är *emotionell kompetens*. Vissa forskare menar till exempel att den *emotionella kompetensen* idag ses som viktigare än andra former av kompetens. *Den emotionella kompetensen* handlar om en förmåga att styra sina känslor. Här talar vi dels om att hålla tillbaka känslor som inte lämpar sig i en professionell miljö men även om att använda sina känslor för att nå ut till andra. Svårigheten här är att förhålla sig till gränsen mellan jaget och samhället. Vad som är privat och vad som är offentligt. Att besitta kompetensen att hantera emotioner har visat sig ha en stark inverkan på arbetsprestationen. En del i den *emotionella kompetensen* formges av vår personlighet. Här definieras personlighet som en profil över våra egenskaper och karaktärsdrag som utgör en unik individ (Goleman, 2004) i (French et.al. 2008).

### 2.2.3 Kompetensutveckling genom positiv förstärkning

Reena Govindji & P. Alex Linley (2007) menar att människor som känner till sina styrkor och hur de kan använda dessa också kommer att vara lyckliga individer.

När vi talar om att arbeta, talar vi ofta om varför vi arbetar. Många skulle hävda att pengar är vår största drivkraft. Det finns dock de som lyfter även andra förklaringar. En

teori lyfter *extrinsic reward* som handlar om utomstående drivmedel i form av till exempel pengar. I motsats finns *intrinsic reward* som något individen upplever när denna ser resultatet av ett utfört arbete (Mitchell, 1974) i (French et. al. 2008).

En organisations syfte är generellt sätt att tjäna mer pengar och mer pengar skapas av effektivare arbete. Begreppet *empowerment* används för att beskriva hur vi genom att stärka personalen också stärker företagsamheten. Det finns tre steg för att uppnå *empowerment*. Det första steget handlar om att identifiera förhållanden som skapar en låg *self-efficacy*. En låg *self-efficacy* handlar om att det finns strukturella problem som ger personalen en känsla av att de inte kan påverka resultatet eller utföra ett gott resultat. Nästa steg handlar om att införa ledarstrategier för att öka *self-efficacy*. I det tredje steget genomförs till exempel en utbildning för att öka *self-efficacy*. Det sista steget handlar om att skapa en "can do" känsla. En positiv inställning till individens förmåga att utföra ett arbete både hos ledningen och hos individen själv ökar möjligheten till ett effektivt arbete (Conger & Kanungo, 1988) i (French et. al., 2008).

#### 2.2.4 Kritik mot kompetensutveckling.

Kompetens är ett vitt begrepp och värderingen av olika kompetenser förändras med tiden. Organisationer idag har högre förväntningar på den kompetensen som arbetare förväntas besitta. Dessa förväntningar sträcker sig utöver utbildningsnivån och Philip Brown och Anthony Hesketh (2004) menar att den nya synen på kompetens utgår från medfödda egenskaper i form av talang och att detta beror på den kunskapsbaserade ekonomin som vi idag lever i. Brown & Hesketh lyfter även problematiken med att se kompetens som en talang framförallt då begreppet kompetens då framstår som mer och mer diffust. Det förväntas mer av oss i dagens kunskapssamhälle samtidigt så är det oklart vad det egentligen är som förväntas. Det råder delade meningar kring om talang är något som vi besitter eller något som vi utvecklar. En syn på det är att det egentligen sitter i arbetsgivarens förväntningar på personligheten. Synen på kompetens utvecklas och det är tydligt att vi måste ifrågasätta hur vi ser på begreppet kompetens (Brown & Hesketh, 2004).

### 2.3 Coachning

I detta avsnitt lyfts teorier kring hur coachning kan förstås och kritik som finns mot begreppet coachning.

#### 2.3.1 Coachning - karaktärsdrag och närliggande metoder

Susann Gjerde (2012) skriver sammanfattande om vad som kännetecknar coachning. Viktigt kännetecknet för coachning är att det är lösnings- och målinriktat. Inspirationen för detta kommer från lösningsfokuserad terapi. Filosofin bygger på tanken om att det vi uppmärksammar har en tendens att förstärkas. Uppmärksamheten riktar sig mot en lösning av problemet och förstärker därmed lösningen.

Genom att studera systematiken tillsammans med relation, tankesätt och fokus på lösningar med utgångspunkt i fokuspersonens egna motivation och egna resurser, kan vi se vad som karaktäriserar coachning. För att underlätta utveckling på det kognitiva, emotionella och beteendemässiga planet använder sig coachning av en systematisk process och en systematisk relation, vilket innebär att parterrenna är jämlika. Med andra ord så använder sig coachen av metoder och redskap som gör det lättare för fokuspersonen att bli medveten och utveckla egna tankar, känslor och handlingar. Coachen strävar efter att anpassa metod och process till fokuspersonens mål, lärande, prestation, önskemål, behov, preferenser, känslor, tankar, beteende och så vidare. Detta resulterar i att alla coachningsprocessen blir olika eftersom alla personer är olika (Gjerde, 2012).

Olika infallsvinklar till coachningen introducerar målsättningen vid olika tidpunkter i processen, men målsättning finns alltid med. Genom att sätta upp mål definieras det vad man strävar efter att uppnå. Mål kan ge en känsla av mening och kontroll som ger något att arbeta mot. Att sätta upp mål skapar en struktur och medvetenhet om vad man ägnar tid åt. Mål med inre motivering, där vi känner oss personligt involverade och som stämmer med egna värderingar upplevs som belönade och givande. Det kan också skapa större glädje och ökar chanserna till måluppfyllelse. Upplever man att man är mer personligt involverad i målen investerar vi mer i dem och blir uthålligare, vilket ökar chanserna för att målen nås (Gjerde, 2012).

“Coachning bygger på en optimistisk människosyn som utgår från att människor vill och kan utveckla sig genom att bland annat medvetet ta sina egna resurser i bruk. Coachningsmetoderna och redskapen är utformade för att få tillgång till fokuspersonens inre resurser.”(Susann Gjerde, 2012)

Coachning är ett resultat av en eklektisk hållning, man använder element från olika traditioner och teoretiska referensramar utifrån det man anser vara mest ändamålsenligt. Detsamma kan man se i andra närliggande metoder, (Gjerde, 2012). Feldman & Lankau (2005) redogör för närliggande metoder och påvisar även hur de skiljer sig från coachning. De nämner fyra olika begrepp, dessa är *konsult*, *karriärs rådgivare*, *mentor* och *terapeut*.

En *konsult* delar med sig av sitt intellekt kring företagsverksamhet eller sitt företagsledande. Genom dessa kunskaper så assisterar dem i planering eller genomförande av specifika organisationsförändringar. *Coachen* skiljer sig åt i den utsträckning att denna inte tar sig inte an rollen som teknisk expert, kontaktas inte för traditionell företagskonsultering och tillhandahåller inte rekommendationer kring specifika företagsinitiativ. (Feldman & Lankau 2005)

*Karriärs rådgivare* hjälper fokuspersonen att komma fram till dennes styrkor och svagheter i syfte att hitta rätt yrkesval till denna person. Rådgivaren måste se till vilka arbetsuppgifter personen önskar, värderar och finner intressant för att hitta arbetsmöjligheter både internt och externt. I jämförelse så lägger *coachning* fokus på att hjälpa fokuspersoner att förbättra sina prestationer inom deras befintliga yrkesval. Coachning ser

till arbetsrelaterade färdigheter och förmågor för att effektivisera arbetet inom den befintliga organisationen (Feldman & Lankau, 2005).

En *mentor* är någon med mer erfarenhet som hjälper en med mindre erfarenhet. Oftast finns det även en åldersskillnad, då en mentor brukar vara äldre än den som den är mentor för. Till stor del är initiativet för ett mentorskap informellt och utvecklas genom gemensamt intresse. Ett mentorskap kan pågå under en längre tid, upp till fem år, och omvärderas till en kollegial relation då personen blivit framgångsrik i sitt fält. Av dessa anledningar är mentorskapet oftast mest intensivt i det tidiga skedet. Mentorskap fokuserar på karriärsutveckling och social support. Mentorn och personen är oftast medlemmar inom samma organisation. I kontrast med *coachning* som är kortare i tidsspannet, cirka sex till arton månader, där coachen är kontaktad formellt och är någon utomstående. Coachningen förekommer oftast halvvägs i karriären. Coach och fokusperson eftersträvar inte att skapa ett personligt och emotionellt nära band till samma utsträckning. Mötena tenderar att vara formella och strukturerade (Feldman & Lankau, 2005).

En *Terapeut* är en licensierad psykolog som behandlar fokuspersonens för deras emotioner och beteende problem. Huvudfokus är att hitta roten som skapar den emotionella smärtan och hjälpa personen utveckla mer effektiva sätt att arbeta med problemet. Terapi riktar sig till personer med diagnosbar patologi. Terapin är beroende av fokuspersonens progress i att arbeta med problem. I motsats till terapin riktar sig *coachning* till personer som är friska och är anpassad för att förändra beteende kortsiktigt, inte att hantera emotioner långsiktigt. Processen är tidsbegränsad och har upprättade mål (Feldman & Lankau, 2005).

### 2.3.2 Relationen mellan coach och fokusperson

Coachningsrelationen spelar en viktig roll för att resultatet av coachning ska bli positivt. Kristina Gyllensten och Stephen Palmer (2007) har gjort en undersökning om coachningsrelationen där de redogör för deltagarnas upplevelse av relationen mellan coach och fokusperson och vilken påverkan relationen får på helheten. I studien kan de konstatera att relationen mellan de två parterna har relevans för att utbildningsprocessen ska ses som lyckosam. Att coachen är medveten om relationens betydelse och aktivt arbetar för att upprätthålla en god sådan har en stor betydelse. Anledningen till detta grundar sig i att det finns en stor risk för att fokuspersonen till en början är skeptisk och osäker inför coachning, detta beror på att det råder ovisshet kring vad man kan förvänta sig utav mötena. Lyckas coachen att upprätta en positiv atmosfär ökar chanserna för att fokuspersonen vill fortsätta med coachningen. För att bygga förtroende är det även viktigt att mötena är konfidentiella, coachningen gynnas av att denna information kommer fram vid start och att det samtidigt redogörs för ramverket som stärker förtroende.

Förutom en bra relation mellan coach och fokusperson värderar man andra grundläggande aspekter, exempelvis ser deltagarna i studien helst till att man arbetar gentemot mål och förbättring av prestationer. Deltagarna vill att processen ska vara transparent, med detta menas att coachen gör fokuspersonen medveten om vad som är syftet med processen och vad målet med processen är. Coachens öppenhet kan gynna processen på



ett sådant sätt att fokuspersonen kan utvärdera och fatta beslut baserat på full kännedom om vad coachningen innebär.

“Coachen har kompetensen och ansvaret att tillrättalägga processen runt lärandet och utvecklingen, medan fokuspersonen har kompetensen beträffande sitt eget liv och ansvaret att fylla processen med innehåll”. (Susann Gjerde, 2012)

### 2.3.3 Forskning och kritik mot coachning

Vid användning av coachning är det viktigt att veta känna till metoden och vilka risker den innebär. Feldman och Lankau (2005) skrev att utan starkare teoretiskt fundament och empirisk forskning riskerar coachning att bli en förbigående trend. Parsloe och Wray (2000) hävdar att coachning befinner sig i en intellektuell revolution. Susann Gjerde (2012) delar deras syn och redogör för Linley och Joseph (2007) som talar om att forskning om coachning har rört sig från en “första generations coachning” till “andra generationens coachning”. Den första generationen innefattade pionjärerna inom coachningsområdet som genomförde experiment och skaffade sig erfarenheter. Den andra generationen handlar om att bygga teorigrund och utforska de olika elementen i coachning. Tack vare diskussioner och debatter om varför och hur man utöver coachning har coachning utvecklats.

Idag råder det oenighet främst kring det överordnade syftet med coachning, vilken betydelse relationen har och vilken metodisk infallsvinkel som är lämplig/effektivt. Det råder oenighet kring syfte, relation och metod. (Gjerde, 2012)

En förekommande kritik som ofta framkommer är avsaknaden av en definition om coachningsområdets huvudsyfte. Yossi Ives (2008) menar på att man bör definiera huvudsyftet i form av måluppfyllelse och prestationsökning. Samtidigt som man tonar ner det terapeutiska och utvecklingsorienterade infallsvinkeln för att coachning ska skilja sig från framför allt terapi men även andra metoder. Att definiera vad coachning konkret är kan vara problematiskt. Parsloe och Wray (2000) för en argumentation kring problematiken där de kommit fram till att metodens breda användningsområde bland annat inom sport, utbildning och arbetsliv, leder till en förvirring om vad coachning verkligen är, då metoden tjäna olika syften i de olika användningsområdena.

Kritik finns även riktad i frågan om maktförhållandena i coachning. Man ska sträva efter en jämlik relation mellan coach och fokusperson skriver Rune Rønningen (2005) som många andra forskare i ämnet. Dock presenterar Rønningen kritik till vilken grad man kan göra relationen jämlik. Han tar upp problematiken med att coachen är den som väljer modell för coachningsprocessen, maktrelationen riskeras att tippas över till förmån för coachen eftersom att fokuspersonen underkastar sig coachens process. Förutom val av metod kan detta förekomma vid användning av ord och uttryck. Rønningen varnar även för att det kan uppstå ett beroendeförhållande, även om coachen frågar och vägleder utan att instruera, uppstår ett beroendeförhållande kan detta också leda till en maktrelation. Detta kan vara en naturlig konsekvens av att det utvecklas nischer inom

coachning, där coachen drar nytta av sin tidigare yrkesbakgrund till coachningstillfällena (Gjerde, 2012).

Gjerde (2012) redovisar Cavanaghs kritik i form av påståenden som är handlar om att coachen måste ha expertkunskap om mänsklig utveckling för utan sådan är coachen bara en amatör med goda intentioner. Dessutom anser han att det förekommer överdriven form av klientcentrerad infallsvinkel med utgångspunkt i att fokuspersonen själv har svaret, detta anser han vara en förenklad bild. Frågorna som ställs till fokuspersonen spelar ingen roll och kommer inte leda till någon lösning då svaret inte finns inom fokuspersonen. Gjerde (2012) skriver själv att det löper en risk för att det blir för onyanserat om man endast lägger fokus på de inre resurserna. Hon menar på att människan inte bara har positiva egenskaper utan även negativa. Man kan inte endast lägga fokus vid det positiva för då utesluter man mycket annat. Vissa gånger är det behövligt att få tillgång till vägledning, synpunkter och möjligheter för att kunna arbeta med sina svagheter. Det är även viktigt att vara medveten om att fokuspersonen själv inte alltid vet vad den bästa lösningen är eller på vilket sätt man bäst kan utveckla sig. Att lägga för stort fokus på lösningar ökar risken för att man glömmer bort att det finns problem.

## 2.4 Profilering

Nedan följer teorier kring profilering. Här lyfts även andra närliggande begrepp som knyter an till den typ av kompetens som projektet syftar till att utveckla.

### 2.4.1 Profilering, personal branding och ett personligt varumärke

”Profilering: Förfarande som ger något en speciell profil; process genom vilken ett företag försöker få profil, identitet och image att överensstämma.”

- Nationalencyklopedin ( Hämtad 18.12.2018)

För att identifiera den kompetens som det aktuella projektet syftar till att utveckla vill vi börja med att förstå hur kompetensen kan benämnas. Ett begrepp som lyfts i vår undersökning är profilering. Ett sätt att se profilering är genom det som Aristoteles kallade för *ethos*. *Ethos* handlar om karaktären hos en person. Karaktären delas in i två delar. Dels hur personen uppfattar sig karaktär och dels hur omvärlden uppfattar personens karaktär. *Ethos* handlar om hur karaktären påverkar personens trovärdighet. Liket *Ethos* handlar *profileringen* om personens trovärdighet och karaktär, skillnaden är att ett stor *Ethos* kan infinna sig utan att personen är känd av sin omgivning. En programledare som går in i ett rum kan genom sin retorik ge intryck av och skapa ett starkt *ethos*. En profilering däremot kräver något mer, det kräver en välkändhet. *Profilering* i dagens samhälle tar en annorlunda form mot Aristoteles tid men retoriken är lika aktuell (Werner Runebjörk, 2006).

Ett annat begrepp som används idag för att förstå profilering är *personal branding*. Begreppet anses ha myntats av Tom Peters år 1997. Peters menade att *personal branding* handlade om individen och att du alltid har ett varumärke eftersom detta baseras på den du är. *Personal branding* handlar om att ta detta varumärke och medvetet utveckla det.

Det personliga varumärket har diskuterats ur många perspektiv. Det kan användas för att framställa en viss bild och även om uttrycken varit olika. Det handlar om att förmedla kompetens, bygga relationer, eller båda. Erfarenhet och kompetens nämns ofta som begrepp för att förstärka tillit (Rangarajan, Gelb & Vandaveer, 2017).

Organisationers varumärke skapas vid efterfrågan till skillnad från personal branding eller *det personliga varumärket* som kommit att bli det svenska uttrycket, utvecklas genom tiden och med individen. I dagens konkurrensutsatta samhälle är personal branding viktigare än någonsin. Inte bara för att vara konkurrenskraftig inom sitt område. Det handlar också om att vi idag byter karriär mer än någonsin och att tidigt definiera sitt varumärke skapar en större trygghet för ditt yrkesval. Publiken vill ha någon de litar på och upplever att de känner (Rangarajan, Gelb & Vandaveer, 2017).

Allan Vitberg (2009) menar att vi befinner oss i en ny era där det inte längre handlar om vem du känner, utan om vem som känner dig. Förr handlade ett framställande av ett varumärke om att organisationer uttryckte en bild, nu handlar det om dialog. Det har skett en förändring hos företagen men fokuset ligger fortfarande på dynamiken mellan kund och säljare. I den relationen värderas erfarenhet, expertis, ärlighet och integritet. Dessa värden förväntas finnas i det personliga varumärket. Det förväntas också åter-skapas genom den digitala dialogen. Den dialogen förs på LinkedIn, Twitter och andra sociala medier. Vitberg menar vidare att du inte längre kan lita på att en gång om året räcker för att bekräfta ditt varumärke. För att bygga ett starkt varumärke är daglig närvaro i dialogen nödvändig. Det finns också en risk för att denna tid glider över i den privata sfären. Det räcker inte längre med att närvara under arbetstid, det är vad du gör på din privata tid som verkligen befäster ditt personliga varumärke. Du förväntas leva som du vill uppfattas (Rangarajan, Gelb & Vandaveer, 2017).

#### 2.4.2 Att skapa och förstärka sitt personliga varumärke

Ett *personligt varumärke* är en individs rykte och unika image. Att förstå sitt unika varumärke handlar inte bara om styrkor och svagheter. Det handlar också om hur du lär, vad du värderar och hur du arbetar med andra. Det handlar om att skapa en självmedvetenhet (Busch & Davis, 2017). Ditt personliga varumärke är den bild som skapas i andras huvud när de hör ditt namn (Busch & Davis, 2017).

Ett sätt att förstärka sitt personliga varumärke är genom ett *varumärkes mantra*. Ett mantra definieras som en kortare fras med tre till fem ord som fångar essensen av ditt varumärke. Mantrat kan sedan användas för att förstärka varumärket för dig själv och för andra (Busch & Davis, 2017).

“There are three things that are extremely hard: steel, a diamond and to know one’s self “ - Benjamin Franklin (Busch & Davis, 2017).

En del i att skapa sitt varumärke handlar om att fråga sig själv “hur får jag andra att känna?”. Vi måste väga in vilken publik vi talar till och vad de söker. Detta är inte alltid

självklart då det som uppfattas som önskvärt av en kund inte alltid uppskattas av nästa. Här kan ledningen guida individen genom att ledningen tar ställning till vad företaget står för och vill framställa. Det är också viktigt att notera att det inte handlar om stora uttalanden utan om små förändringar och förstärkningar. Dessa förändringar är också oundvikliga eftersom både individ och publik kommer att förändras. Det handlar också om att fråga sig själv “vad värderar jag?” “vad är jag bra på”(Rangarajan, Gelb & Vandaveer, 2017).

Det finns en osäkerhet kring hur man håller sitt *personliga varumärke* uppdaterat och hur man kan mäta sitt varumärke. Devan Rangarajan, Betsy D. Gelb och Amy Vandaveer (2017) föreslår dels att ledningen guidar individen genom ställningstagande men nämner också coaching som en tänkbar metod. De menar också att det i grund och botten handlar om att bredda individens egna befintliga styrkor. Ledningen kan också uppmuntra medarbetare att reflektera över sitt *personliga varumärke*. Detta kan också stärka ledningen i framtida utvecklingsarbete. Att kritisera eller utveckla ett varumärke kan accepteras lättare än att individen ska förändra och utveckla sig själv. Det är således lättare för en individ att bejaka sin arbetsplatsidentitet än att ifrågasätta sin verkliga identitet.

Ditt *personliga varumärke* utgörs av personliga kvaliteter, erfarenhet och den utveckling som sker i samspel med andra. Centralt för ditt varumärke är relationen med andra människor. Ett varumärke förstärks och skapas i en relation. Första steget i att förstå ditt varumärke är att fråga din vem du är. Rangarajan, Gelb & Vandaveer menar att alla bör kunna definiera sitt personliga varumärke med en mening. Ett annat förslag är att fråga sig själv “vad är tre ord som någon annan skulle använda för att beskriva mig?” Nästa steg blir att identifiera hur du vill uppfattas av andra. Ditt skapande av varumärket bör då svara till hur du ska fylla glappet mellan den du är och hur du vill uppfattas.

För att skapa ditt varumärke använder Vitberg (2009) fem steg. Steg ett är att deklarerat ditt *personliga varumärke* på ett koncist sätt, något som Rangarajan, Gelb & Vandaveer (2017) hävdar är av vikt. Steg två är att ha en strategi för ditt personliga varumärke. Rangarajan, Gelb & Vandaveer (2017) menar att ett sätt att göra detta är genom coaching. Steg tre är att sätta upp mål för ditt varumärke. Steg fyra handlar om att taktiskt befästa varumärket genom att till exempel lämna digitala fotavtryck. Steg fem menar att det behövs en strategi, inte bara för att uttrycka ett digitalt fotmärke, utan även för att hantera dialogen som följer av detta.

Det handlar om att uttrycka sitt personliga varumärke genom olika medier. Sociala medier är idag vanliga med det finns även andra. Vissa använder till exempel LinkedIn för att visa på sin erfarenhet och andra för att genom berättelser och intressen visa på sin integritet. Ett sätt att stärka sitt varumärke är att genom andra bekräfta det. Det kan ske genom att en kollega bekräftar en uppfattning. Det finns också egenskaper som förknippas med en roll som det tas förgivet att de som utför arbetet besitter (Rangarajan, Gelb & Vandaveer, 2017). När *personal branding* blev vanligt utgick många från att det endast appliceras på kändisar. Idag kan vi se att allt fler personer får en offentlig roll i sitt arbete och därför måste förhålla sig till hur de uppfattas (Werner Runebjörk, 2006.).

### 2.4.3 Kritik mot ett personligt varumärke

Konceptet med personal branding är att det ofta förknippas med marknadsföring och försäljning. Många idag ser försäljning som något oärligt och dåligt. Wioleta Kucharska och Piotr Mikalajczak lyfter i sin artikel (2018) ett perspektiv på hur denna synen kan skapa svårigheter. Det är svårt att definiera en konstnär men Kucharska och Mikalajczak menar att det är någon som arbetar med att kreativt och inspirerat skapa material som sitt arbete. Det handlar dels om hur individen ser sig själv men även hur andra ser individens arbetsuppgift. En svårighet med att personal branding ses som säljande blir att värdet inte synkar med att skapa kreativ och meningsfullt. Här måste det skiljas på det inre jaget och vad som sedan skickas ut till publiken. Det första steget handlar om att fundera över hur individen uppfattas i nuläget för att sedan identifiera hur denna vill uppfattas. Det personliga varumärket handlar sedan om att minska glappet mellan dessa två. Studien visar också att genom att stärka det externa jaget, det som delas med "kunder" så stärks också det inre jaget. Den kreativa konstnären stärks av att få möjlighet att minska glappet på hur denna uppfattas och hur denna önskar att uppfattas (Kucharska & Mikalajczak, 2018).

## 3. Metod

I detta kapitel redovisas utgångspunkter, genomförande och kvalité för vår studie. Utgångspunkterna förklarar undersökningens perspektiv på kunskap och ansatsen för studien samt vilka konsekvenser dessa får för tolkningen av empirin. Inom perspektivet ryms även förförståelse och forskarnas förförståelse definieras därför ytterligare. Genomförandet redovisas genom metodbeskrivning för transkribering och urval. Därefter redogör vi för val av metod för tolkning och analys. Sammanfattningsvis diskuteras kvalitetsaspekter. Dessa mynnar ut i metoddiskussionen där det förs ett kritiskt resonemang över metodvalet.

### 3.1 Utgångspunkter

Under denna rubrik så förklaras undersökningens perspektiv på kunskap. Därefter följer ansatsen för studien samt vilka konsekvenser dessa får tolkningen av empirin. Vi definierar även vår förförståelse.

#### 3.1.1 Hermeneutisk perspektiv

Utgångspunkten i denna undersökning är ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Med detta menas att kunskap ses som ett socialt konstruerat fenomen som utgår från individen. För att fånga denna typ av kunskap utgår vi från att individen är subjektiv i sin förförståelse (Cohen et. al., 2011). Detta tar sig uttryck i intervjuerna och metod då vi utgår från att det som deltagarna upplevt och redogör för som är kunskapen.

För att tolka och beskriva programledarnas upplevelse har vi antagit ett hermeneutiskt perspektiv. Detta lämpar sig då hermeneutiken syftar till att tolka individers upplevelser. Detta har vi gjort genom att basera uppsatsen på deltagarna i projektets upplevelse av processen. Den hermeneutiske forskaren vill skapa en meningsfull bild av den studerade verkligheten genom att tolka, förstå och förmedla. Utifrån vår tolkning av empirin genomförs därför en analys i förhållande till teorin.

Det finns svårigheter för den hermeneutiske forskaren att ta hänsyn till. Forskarens förförståelse är grunden för tolkningen med detta sagt så bör allt resultat vara förankrat i data. Förankringen i data stärker trovärdigheten för resultatet. Inom hermeneutiken ryms allmän tolkningslära. Denna typ lämpar sig då forskaren vill skapa förståelse för ett fenomen. Vi har valt att redovisa intervjuerna med nyckelpersonerna i projektet i bakgrunden med anledning att stärka vår förförståelse om projektet för att stärka insamlingen av data.

Genom att hela tiden väga delarna mot helheten i denna undersökning har vi försökt fånga essensen i empirin men även vägt delarna för att säkerställa förankringen i helheten. Det är genom denna vägning vi försöker fånga förståelse för hur fenomenen coaching och profilering förhåller sig till kompetensutveckling. Vi har i vår uppsats under varje resultatdel sammanfattat vad som kan utläsas av resultatet, för att sen förhålla resultat och teori till varandra i analysdelarna. Detta följs av en sammanfattning för att svara på frågeställningarna som syftar till att förstå fenomenet. Detta är vårt sätt att väga delarna mot helheten. För att söka förståelse snarare än en förklaring av fenomenet.

Förförståelse, tolkning och en kvalitativ intervjustudie har utgjort vårt ramverk för att svara på vår forskningsfråga kring coaching av programledare (Fejes & Thornberg, 2015, Cohen et. al., 2011). Förförståelsen är en central del av hermeneutiken och så är även vår egen förförståelse kring kompetensutveckling. Vi kommer därför att tydligt definiera vår egen förförståelse.

### 3.1.2 Induktiv ansats

Enligt Andreas Fejes & Robert Thornberg (2015) är induktiv ansats lämplig då forskaren vill dra generella slutsatser från olika enskilda fall. Vi valde denna ansats för att dra slutsatser utifrån deltagarnas enskilda upplevelser. Induktiva slutsatser är aldrig bindande, med detta menas att en ny studie som genomförs på samma sätt kan få andra utgångar beroende på att förutsättningarna förändrats. För att stärka vår induktiva ansats har vi därför kombinerat den med hermeneutisk metod. Syftet med detta val är att tolkningen stärker sig själv och slutsatserna som framkommer är slutsatser baserade på de aktuella förhållandena. Kännetecknande för den induktiva ansatsen är också att teorin samlas och väljs ut baserat på empirin. Vi gick in i våra intervjuer öppensinnade och som resenärer. Detta innebär att vi var beredda att låta strukturen för intervjun resa med intervjupersonens svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Vår tolkning och tematisering avgjorde sedan vilken teori vi sökte efter.

### 3.1.3 Förförståelse

Förförståelsen ses som grunden i forskarens tolkning och som en tillgång (Cohen, 2011). Vi som gör undersökningen har båda studerat personalvetenskap under de senaste åren och är i slutskedet av vår utbildning. Vi har i våra studier omsatt en väsentlig mängd kunskap kring kompetensutveckling. Vi har dels studerat arbetslivspedagogik och har därför en förförståelse för hur vuxnas lärande på arbetsplatsen utspelar sig. Vi har även studerat organisationsteori och ledarskap. Inom pedagogiken ryms individens lärande i form av till exempel motivation, livslångt lärande och medarbetarskap. Utöver vår akademiska kunskap bidrog de informantintervjuer vi genomförde med en förförståelse för projektet. Denna förförståelse har legat till grund vid insamlingen av vår empiri. Utformandet av intervjuguiden baserades på en förförståelse för projektets uppbyggnad i samspel med vår kunskap kring kompetensutveckling.

Vi har tidigare skrivit en uppsats kring mentorskap. Detta har gett oss en viss inblick i begreppet mentorskap som ofta hörs i samband med begreppet coaching. Vi har även valt att utöver informantintervjuerna och vår egen erfarenhet samla in ett HR-perspektiv på projektet. Detta gjordes genom intervjuer med de närmast berörda HR personerna inom organisationen. Syftet med detta var att få ett HR perspektiv på den aktuella arbetsplatsen då det handlar om en kompetensutvecklingsinsats, något som HR personal är utbildade i att genomföra.

Vår tidigare erfarenhet av just programledare är begränsad. Vi har inte tidigare tagit del av organisationens struktur eller programledarens arbetsuppgifter. Den teori som vi samlat in kring profilering samt den information kring programledarens profilering som vi tog del av i informantintervjuerna har gett oss en referensram.

Som forskare utgör även våra egna preferenser en del i referensramen. Hur vi väljer att tolka och förstå intervjupersonernas utsagor kan påverkas av eventuella föreställningar vi innehar kring programledare. Det är därför av ytterst vikt att förankra delarna i helheten och teorin i vår insamlade empiri.

## 3.2 Genomförande

Nedan följer en beskrivning kring genomförandet och bearbetningen av den insamlade empirin. Beskrivningen består av urval, för att förstå hur vilka avgränsningar studien gjort samt en metodbeskrivning av intervjun och tolkning av insamlad empiri för att redogöra för hur studien genomförts.

### 3.2.1 Urval

Urvalet i denna studie har utgått från projektet, detta är grundläggande då ett urval alltid måste planeras utifrån syftet och syftet i denna uppsats är att förstå deltagarnas upplevelse (Cohen et. al., 2011).

I första steget intervjuades coachen samt ledningen som ansvarar för projektet. Dessa genomfördes som informantintervjuer med syftet att skapa en förståelse. Information vi ville ha fram var bland annat vem som deltagit och hur dessa valts ut, vilka personer vi bör kontakta utöver deltagarna och struktur samt syfte med projektet.

I nästa steg intervjuades deltagarna i projektet för att fånga deras upplevelse. Syftet med kvalitativa studier är oftast att fånga något unikt, att identifiera hur individer upplever något. Det stämmer även i denna studie då vi vill fånga deltagarnas upplevelse att fenomenet coaching av profilering. Det komplexa i ett urval i kvalitativa studier handlar om att ett urval generellt sätt utgår från att fånga en representation av populationen. Ett urval ur populationen hänger inte nödvändigtvis samman med att förstå individers unika upplevelser (Cohen et. al., 2011).



Vårt urval blev ett slumpmässigt urval begränsat till de som deltagit i projektet. Vi har till exempelvis inte tagit hänsyn till hur länge varje intervjuperson varit i projektet. Vi skickade ut ett mail till alla deltagarna och intervjuade sedan de som frivilligt valde att delta. Storleken på gruppen vi intervjuade var inte det väsentliga då vi inte syftade till att representera populationen. Utifrån vårt urval kan vi uttala oss kring vår forskningsfråga och svara på hur intervjupersonerna upplever processen utan att för den delen säga att alla deltagare alltid kommer uppleva processen på detta vis. Efter att ha intervjuat deltagarna och informanterna valde vi även att intervju HR ansvariga på två enheter. Detta urval baserades på den empiri vi fått in då vi tyckte att det fanns ett glapp i vår förståelse av projektet.

### 3.2.2 Kvalitativ intervjustudie

För att kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställningar har empirin samlats in genom en kvalitativ telefonintervjuundersökning. Inför förberedelsen av telefonintervjuerna hölls två informantintervjuer med nyckelpersoner för projektet. Den ena innefattar coachen i projektet. Den andra innefattar en representant från ledningen. Informantintervjuerna omfattas inte i empirin utan utgör en del av bakgrunden, detta på grund av att en förförståelse av projektet var nödvändig för att kunna strukturera upp och genomföra telefonintervjuerna med deltagarna.

Att genomföra telefonintervjuer var ett aktivt val då intervjupersonerna har en geografisk spridning vilket innebär att vi inte hade möjlighet att genomföra alla intervjuer på plats. För att ge intervjuerna samma förutsättningar och minimera olikheterna fattades ett beslut om att genomföra alla intervjuer via telefon. Den kvalitativa telefonintervjuundersökningen omfattar sju telefonintervjuer som genomfördes med semistrukturerade intervjufrågor. Utav dem var fem med deltagare i projektet och två med representanter för HR avdelningen. För att försöka minska risken att leda intervjupersonens svar hölls frågorna relativt öppna. Intervjumallen strukturera vi upp genom att tematisera de områden som har en koppling till undersökningen. De fem teman vi kom fram till var; *din bakgrund i projektet, processen, metoden, programledarens yrkesroll, avslutande reflektioner*. Under varje tema fanns det frågor som var nödvändiga för att svara på vårt syfte och frågeställningar. Under intervjuens gång utvecklades följdfrågor baserat på intervjupersonens individuella svar. Detta tillåter intervjupersonen att forma intervjun utifrån sina individuella svar och åsikter. Intervjuguiden har utformats utifrån hermeneutiken där syftet är att redogöra för innebörden av intervjupersonernas upplevelse av den kontext de befinner sig i. Tanken med intervjuerna var att utifrån deltagarnas uppfattning av erfarenheter och situationer försöka förstå dem samt förstå innebörden i deras berättelse. Precis som vid den hermeneutiska spiralen så lägger vi inte någon vikt vid relevans inom deltagarnas berättelse och beskrivning, ifall det som berättas är falskt eller sant samt i vilken utsträckning intervjupersonens upplevelse av händelsen motsvarar den verkliga händelsen. Vikten läggs vid hur intervjupersonen upplever situationen eller händelsen (Fejes & Thornberg, 2016).

Med intervjupersonernas godkännande spelades alla telefonintervjuer in från början till slut. Vid genomförandet av intervjuerna närvarande två personer men endast en agerade

intervjuare och höll intervjun samtidigt som den andra deltog som en åhörare. Att båda deltog som åhörare var betydande för tolkning- och analysprocessen då båda behöver en förståelse för intervjukontexten

### 3.2.3 Transkribering och texttolkning

Vårt hermeneutiska perspektiv har guidat oss även i transkriberingen. Att transkribera intervjuerna var nödvändigt för att kunna analysera text och inte bara ljud och text är centralt i det hermeneutiska perspektivet (Cohen et. al., 2011). När vi transkriberade våra intervjuer började vi med att lyssna igenom intervjuerna i sin helhet. Som hermeneutiska forskare har vår tolkning skett simultant med transkriberingen. Vi har alltså hållit ett öppet sinne för de tolkningar som framkommit under vår transkribering och antecknat dessa. Vi har transkriberat intervjuerna i sin helhet och gett intervjupersonerna pseudonymer i form av nummer. Då våra intervjuer bestod av öppna frågor så har vi varit noga med att ta med alla uttryck av eftertänksamhet, tystnad eller skratt och liknande genom att notera detta. (Fejes & Thornberg, 2015, Cohen et.al. 2011)

En svårighet för kvalitativ forskare som använt sig av intervjuer och transkriberat dessa är bias. Beroende på syftet kan en transkribering se olika ut. För att stärka vår transkribering av intervjuerna har vi utgått från den förförståelsen vi samlat in vid informantintervjuerna. I vår transkribering har vi omvandlat talspråk till skriftspråk för att öka läsbarheten (Jämför Fejes & Thornberg, 2015).

### 3.2.4 Den hermeneutiska tolkningen

I vårt tolkningsarbete har vi fokuserat på innehållet i intervjuerna och därför utgått från den hermeneutiska cirkeln. Den hermeneutiska cirkeln bygger på att förhålla delarna till helheten återkommande genom hela tolkningsarbetet. Cirkeln bygger på en uppfattning om att delarna endast kan förstås genom helheten och att helheten endast kan stå sig om delarna stöttar antagandet om helheten (Kvale & Brinkmann, 2015). För att testa våra delar mot helheten använde vi en whiteboardtavla. Genom att gruppera delarna under teman kunde vi ifrågasätta om de teman vi kommit fram till verkligen hade stöd i delarna.

I den hermeneutiska tolkningen ligger fokus på mening istället för fenomenet i sig. Vårt syfte har därför varit att skapa en förståelse för meningen och inte att förklara fenomenet. I förståelsen för mening är forskarens förförståelse centralt. Vår tidigare utbildning har guidat oss i att förstå meningen med intervjupersonernas utsagor och att förhålla dessa till vår förförståelse från informanterna (Cohen et. al., 2011, Kvale & Brinkmann, 2015). Genom att utgå från vår förförståelse har vi lagt större fokus på meningen av fenomenet och inte fenomenet i sig. Detta är också något som återkommer vid vår tolkning av teorin i förhållande till empirin. Vi har sett teorin som ett sätt att tolka meningen av just denna studie och inte som ett sätt att förklara fenomenet som begreppet innebär.

Synen på delarna och helheten har följt oss genom hela arbetet. I vår tolkning av empirin har vi sett varje del i en enskild intervju mot helheten men även varje intervju som en del i helheten av alla intervjuer. Metoden har varit att följa den hermeneutiska cirkeln och förhålla empiri till förståelse, förståelse till teori och alla delarna till syftet med uppsatsen. Viktigt för forskarna har varit att vid varje tolkning ta ett steg bakåt och bekräfta denna tolkningen i helheten (Cohen et. al., 2011).

### 3.2.5 Tolkning och analys av empirin

I vår tolkning av intervjuerna utgick vi från det som Fejes & Thornbergs (2015) beskriver som den hermeneutiska spiralen. Vi började vi med helheten. Detta innebär att vi båda läste igenom de transkriberade intervjuerna i sin helhet. Vi markerade sedan likheter och skillnader som stack ut. Denna tolkning skedde i förhållande till vår förståelse och studiens syfte. Vi drog ut citat och tolkade innebörden av dessa. Under tiden växte teman fram. Vi kunde sedan identifiera och namnge olika teman. De olika temana samlades sedan i kluster. Ett kluster samlar likheter och skillnader. Här fick vi möjlighet att utvärdera skillnaderna och tolka delarna ytterligare en gång mot helheten. Klustren skapade sedan nya teman som blev överordnade de tidigare. Ur detta framkom kompetensutvecklingen i sig, coaching som metod och programledarens yrkesroll.

Under varje tema samlades citat och tolkningar för att förenkla redovisningen av resultatet gjordes detta på tre olika sätt. Fejes & Thornberg (2015) beskriver detta som en översiktstabell. Vi skrev ut intervjuerna och markerade teman och passager på papper. Dessa flyttas sedan över till en whiteboard där vi kunde testa delarna mot våra frågeställningar. I sista skedet fördes teman och citat över till digital form där citaten blev enklare att söka efter. De slutgiltiga temana blev rubriker i denna uppsats under vilka empirin redovisas och sedan tolkas. Vi har valt att tolka varje rubrik för sig för att sedan sammanfatta dessa. Detta gjordes för att göra det lättare för läsaren att följa vår tolkningsprocess.

### 3.2.6 Tolkning och analys av teorin

Den insamlade teorin har haft till syfte att ge en översikt kring den tidigare forskningen som gjorts på området. Viktigt här är att teorin har kretsat kring de rubriker/teman som uppkom under den empiriska tolkningen. Teorin har en viktig roll i att analysera empirin då den har vetenskaplig grund för att förstå fenomen som upptäckts. Genom att studera teorier om coaching kan vi till exempel förstå coachingen som sker i det aktuella projektet på en annan nivå. Teorin har dels använts för att visa på betydelsen av problemet men även för att ge olika tolkningsperspektiv (Backman, 2016). Genom att väga våra empiriska tolkningar mot insamlad teori har vi således kunnat få ytterligare ett perspektiv på förståelsen (Cohen et. al., 2011).

Den insamlade teorin har agerat som forskarens "glasögon" genom vilka vi har bejakat den insamlade empirin samt våra tolkningar. Ett exempel på detta är diskursanalys som går ut på att pendla fritt mellan "glasögonen" och ett mer öppet förhållningssätt där em-

pirin får stå för sig själv. Detta förhållningssätt agerar bra i samband med vårt hermeneutiska perspektiv. Att pendla mellan "glasögon" kan likställas med vår empiriska tolkning där vi pendlat mellan del och helhet (Fejes & Thornberg, 2015).

### 3.3 Kvalitet

I detta kapitel vill vi tydliggöra detta uppsatsresonemang kring kvalitet och tillförlitlighet. Vi har tagit utgångspunkt i en kvalitativ forskningsmetod.

#### 3.3.1 Tillförlitlighet

Frågan om kvalitet i kvalitativa studier är en omdebatterad fråga.

För att säkerställa tillförlitligheten i vår undersökning har vi baserat vår kvalitet på Larssons lista på kvalitetskriterier för kvalitativ forskning (Fejes & Thornberg, 2015). Vi har därför tydligt redovisat vårt hermeneutiska perspektiv och även inkluderat vår socialkonstruktivistiska tänk kring kunskap. För att skapa en inter logik har vi utgått från en trätt där kompetensutveckling gått ner till coachning som sedan smalnat av i coachning av profilering. Detta kriterium har sett som ytters väsentligt i denna studie då hermeneutiken är uppbyggd av delarnas relation till helheten.

Nästa steg i Larssons lista är kvaliteter hos resultaten. Här har vi använt oss av fylliga beskrivningar för att fånga det väsentliga i vår empiri. För att skapa den struktur som Larsson efterfrågar har vi skapat teman för vår insamlade empiri och även låtit dessa följa en trättstruktur. Detta har gynnat oss i vårt uppsatsskrivande då vi sökt att jämföra delarna med helheten genom att ta ett steg bakåt i trätten. När det kommer till teori tillskottet ser vi att vi håller en hög kvalitet då området är aktuellt och empirin bidrar till en ny syn på fenomenet profilering genom coachning.

Validiteten skapas genom diskurskriteriet, heuristiskt värde, empirisk förankring och konsistens. För att säkerställa diskurskriterier, det vill säga att argument och påstående står sig vid en prövning har vi hela tiden förankrat delarna i helheten. Vi har strävat efter ett heuristiskt värde genom att framställa ett nytt perspektiv på hur coachning kan användas för att kompetensutveckla. Genom vårt hermeneutiska perspektiv har vi förankrat allt resultat i empirin. Vårt hermeneutiska perspektiv har även guidat oss i att mätta vår tolkning och på så sätt stärka konsistensen genom att minska motsägelser i delar och helhet.

Det pragmatiska kriteriet uppfylls dels genom vår studie i ett verkligt fall och dels i att vi gör organisationen anonym så att forskningen på så sätt kan appliceras på programledare som yrkesroll.

Vi har också gjort ett slumpmässigt urval bland deltagarna. Larssons lista och vårt hermeneutiska perspektiv har följt oss genom alla delar i studien (Fejes & Thornberg, 2015).

### 3.3.2 Etiska överväganden

En del i Larssons lista är etiskt värde. Att undersökningen har ett etiskt värde innebär att forskaren har följt god forskningsetik genom att bland annat informera samtycke ta hänsyn till konfidentialitet och inte fabricera data (Fejes & Thornberg, 2015). Vi har i vårt etiska övervägande tagit hänsyn till detta och utgått från Vetenskapsrådets beskrivning över god forskningsetik (Vetenskapsrådet, 2002).

Vi har gjort detta genom att informera deltagarna om undersökningen och dess syfte. Syftet med undersökningen har vi sagt är att undersöka deltagarnas upplevelse av projektet. Vi har varit tydliga med att försäkra deltagarna om deras anonymitet genom att förklara att allt forskningsmaterial kommer hanteras konfidentiellt. Vi har också valt att inte referera till dem mer än som en fokuspersion eller intervjuperson i undersökningen. Detta har varit viktigt för att inte kunna spåra intervjupersoner utifrån geografiskt läge, ålder eller kön. För att det inte ska vara möjligt för bland annat arbetskollegor att kunna identifiera vem som uttalat sig om vad genom citat har vi valt att benämna alla som intervjuperson. Genom att göra detta blir det inte möjligt att lägga citaten i relation till varandra. Deltagarna har blivit informerade om att de själva har rätt till att medverka eller inte och om de väljer att medverka har de rätt att hoppa av och avbryta när de vill. Denna information kom deltagarna tillhanda via ett mail<sup>3</sup> tillsammans med en förfrågan om att delta. Vi har även startat varje telefonintervju med att åter ta upp informationen för dem för att försäkra dem om deras rättigheter. I samband med introduktionen har vi bitt om tillåtelse att spela in samtalen. Då intervjuerna har skett via telefon så har intervjupersonen fått möjlighet att välja plats utifrån deras egna preferens. På sådant sätt kan man undvika upplevelsen av stress samt samtidigt som de får befinna sig i en miljö som de förhoppningsvis känner sig bekväma i (Fejes & Thornberg, 2015).

Vid utformningen av intervjuguiden valde vi att strukturera den utifrån teman. Vi ville hålla intervjuerna öppna med syfte att lämna utrymme för intervjupersonen att komma till tals. Vi ville vara flexibla i den och därför lät vi intervjupersonen styra vilket ämnesområde de ville gå vidare med. Detta gjorde vi genom att lyssna uppmärksamt och försöka att följa samtalets gång. Intervjuguiden tjänade syftet som stöd för oss att se till att intervjun höll sig inom ramarna och att alla ämnen togs upp (Fejes & Thornberg, 2015).

Intervjupersonerna blev erbjudna återkoppling i slutet av intervjun för att ge dem möjlighet att ta del av uppsatsen och få dem att känna att de bidrog till den.

---

<sup>3</sup>. Se bilaga 2.

### 3.3.3 Metoddiskussion

Vårt ursprungliga intresse för denna form av kompetensutveckling uppkom då vi fick höra talas om projektet. En stor del i detta är att vi som personalvetare har studerat konceptet med kompetensutveckling under en längre tid och själva ämnar arbeta med detta. Utifrån detta har vi försökt förstå hur projektet bedrivits och vårt ursprungliga fokus låg på att undersöka själva processen. Efter vår informantintervju insåg vi att det fanns många delar att studera och en del oklarheter kring hur processen har bedrivits. Vi valde därför att fokusera på coachning som metod för att utveckla profilering. Vi insåg ganska snabbt att vår möjlighet att studera detta var begränsad. Detta berodde dels på tidsbrist och dels på anonymitet. Vi hade helst velat observera och studera själva utbildningen men tiden fanns inte. Något som också vägdes in var vilka möjligheter som fanns att objektivt studera en intim situation utan att påverka den. Vi fick också veta i vår informantintervju att det fanns en överenskommelse om att allt som sades mellan deltagare och coach var sekretessbelagt. Utifrån dessa begränsningar valde vi att studera projektet utifrån deltagarnas upplevelse av projektet.

Då fokuset låg på deltagarnas upplevelse så blev den lämpligaste metoden för syftet en kvalitativ metod med en hermeneutisk ansats. En avgörande faktor för detta är vår förförståelse. Det finns både styrkor och svagheter med att tolka utifrån en förförståelse. Alla människor bär på värderingar och fördomar och dessa kan spela oss spratt i vårt tolkningsarbete. En viktig del i denna process är därför att som forskare bibehålla ett nyfiket förhållningssätt. Vi har därför gjort alla tolkningar tillsammans för att på så sätt ifrågasätta varandras fördomar och påminna varandra om att vara nyfikna (Fejes & Thornberg, 2015).

En faktor som skapade svårighet för oss var tid för deltagarna att bli intervjuade samt det fysiska avståndet (Cohen et. al., 2011). Vi löste detta genom att genomföra telefonintervjuer. Vi kan se både för och nackdelar med denna metod. En fördel är att vi inte såg personen och därför endast fokuserade på röst och språk i vår tolkning. Cohen et. al. (2011) menar även att telefonintervjuer kan öka en känsla av anonymitet. Vi hade även möjlighet att genomföra några intervjuer på plats men valde att genomföra alla intervjuer under samma förhållande för att göra insamlingen mer konsekvent. Cohen et. al. (2011) lyfter även risker med telefonintervjuer. Dels skapar telefonen en viss anonymitet men de kan samtidigt skapa en osäkerhet för respondenten kring vilka som faktiskt lyssnar på samtalet. Vi valde att båda delta även om en förde samtalet. För att stärka tryggheten för respondenten var vi tydliga med detta och började med att båda hälsade. Vi förtydligade också vilka som tog del av samtalet. En annan risk med telefonintervjuer är att det som intervjuare kan vara svårt att lyssna och anteckna samtidigt. Vi valde därför att endast en av oss lyssnade och antecknade under tiden som den andra talade.

När vi intervjuade HR personalen fick vi mer information kring hur organisationen arbetar med kompetensutveckling. Vi insåg i detta skede att en vidare studie av hur hela organisationen arbetar med coachning hade varit intressant och kanske påverkat resulta-

tet. På grund av tidsbrist och utrymme valde vi att bortse från detta och fokuserade endast på det aktuella projektet.

En fördel av det slumpmässiga urvalet bland deltagarna i projektet är att vi själva inte valt vem som ska delta i undersökningen. En för- och nackdel är att dem som deltog själv valde om de ville delta eller inte. Det är en fördel då vi fick deltagarna som har en åsikt om processen. Det är en nackdel då dem med starka åsikter deltog, dessa kanske inte representerar majoriteten. Denna uppsats syftar till att fånga deltagarnas upplevelser och inte till att fånga ett representativt urval. Vi anser därför att fem deltagare intervjuer är tillräckligt för att kunna uttala oss om hur deltagarna kan uppleva en kompetensutvecklingsinsats genom coaching. Till skillnad från urvalet av deltagarna så var vi specifika kring vilka personer som skulle representera HR avdelningen. Motiveringen till detta grundar sig i att vi behövde ta kontakt med de personer som har ansvarsområde kring dem frågorna vi ville ha svar på.

## 4. Resultat och Analys

I stycket nedan redogör vi för resultatet från intervjuerna med de programledare som deltagit i vår studie. Programledarna benämns nedan som intervjuperson eller fokusperson. Det som redovisas är tolkningen av intervjupersonernas svar. Resultatet har sammanställts i teman som urskilts vid bearbetning och tolkning av empirin. Efter varje tema följer en analys av resultatet. Analysen sammanfattas sedan i slutet av kapitlet.

### 4.1 Upplevelsen av coachning

Det som redovisas nedan är tolkningen av intervjupersonernas svar och således hur de upplevt coachning som utbildningsmetod.

#### 4.1.1 Coachning som metod för kompetensutveckling

Coachning som metod för kompetensutveckling upplevs av deltagarna som något nytt då de tidigare inte har fått ta del av någon form av individuell utvecklingsinsats med ett positivt fokus, med detta menas att de fått möjlighet att sitta ner med någon som har fokus endast på deras utveckling där man arbetar med det positiva.

“Det har gått ut på att vi till exempel lyssnat på saker jag gjort och diskuterat hur det blev. Grundinställningen har jag förstått det som är att lyfta fram det som jag gjort bra och fokuserat på det bra och försöka utveckla det som är bra. För mig har det handlat om att upptäcka vad jag är bra på och förstärka det”  
(Intervjuperson)

Det råder en osäkerhet kring vad coachning som utvecklingsmetod innebär. Deltagarna menar att de till viss del inte fått ta del av vad som ska genomföras och vad det ska leda till. Detta leder vidare till att de inte ser på metoden som en utbildning, då de upplever att metoden inte är ett lämpligt tillvägagångssätt för ett traditionellt lärande. Det traditionella lärandet uttrycks som inläringen av information för att senare kunna appliceras konkret i deras arbetsuppgifter.

“.. Beror nog på vad man vill uppnå. Jag kan till exempel inte säga att jag “lärt” mig något eller fått ut något konkret, det har mer varit ett tillfälle för reflektion och som pepp. Det har varit jättebra men det kanske inte är det effektivaste för att lära ut något, mer för att stärka folk och få dem att känna sig glada.” (Intervjuperson)

De ser coachning som användbart vid diffusa ämnesområden och likställer metoden med terapi- och psykologsamtal. Enligt deltagarnas mening är coachning en användbar metod för att de känner sig stärkta. Deltagarna menar att den positiva aspekten spelar roll för att de ska känna att detta berör och utvecklar dem på en personlig nivå. På så



sätt får de ta del av något som är mer påtagligt än bara en åsikt. När de redogör för deras roll som fokusperson vid coaching beskriver de positionen som svår, främst för att metoden är uppbyggd ur ett introperspektiv som ställer höga krav på eget ansvar.

“.. Jag tycker det är svårt att tillämpa, det är bra att ha i huvudet och det är mycket att jobba på själv. Ansvaret ligger liksom hos mig men det är svårt att tillämpa det. Jag försöker tänka på de i planeringen men ju mer stressad jag blir desto mer försvinner detta. “ (Intervjuperson)

Genom att tolka svaren har vi sammanfattningsvis kunnat se att deltagarna upplever metoden coaching som nytänkande, metoden innefattar en positiv fokus och att processen är individuell, detta är något det inte fått ta del av innan. Samtidigt råder det en osäkerhet kring vad coaching som metod innebär och vad processen syftar till att åstadkomma. Det positiva fokuset och den individuella processen gör att deltagarna likställer coaching med andra terapeutiska metoder. Metoden anser dem lämplig för ämnen som är diffusa och ser inte hur det hade kunnat användas för det traditionella lärandet.

#### 4.1.2 Coachens roll

Deltagarna sätter stor vikt vid coachens roll. Vem coachen är, dennes tidigare erfarenhet samt relationen mellan deltagare och coach är de tre variabler som framkommer. Hos intervjupersonerna kan man utläsa ett stort behov av att coachen är någon som de inte har en personlig eller yrkesmässig relation med sedan tidigare. Då ingen koppling sedan tidigare finns upplever deltagarna en trygghet i att det som sägs under samtalen inte har möjlighet att få några negativa utfall. Detta var en viktig förutsättning hos deltagarna för att kunna bygga upp förtroende och trygghet under coachningen.

“.. När coachen kommer har hen lyssnat och kan ta exempel och det tycker jag saknas i det här dagliga arbetet, det finns inte riktigt någon som har tid att lyssna. Det är bra med någon som kommer med konstruktiv kritik och inte bara har en åsikt. Coachen väcker tankar hos mig. I det bästa av världar hade man kunnat utvärdera varje program men det hinns inte och alla chefer är så nära så det går inte. Coachen kommer utifrån och han vet inte förutsättningarna han kollar bara på resultatet. Han tar sig tid och analyserar och han vet vad som är viktigt.” (Intervjuperson)

I detta fall har även coachen förkunskap inom företaget. Coachen har erfarenhet av programledaryrket samt tidigare kunskap kring arbete i form av återkoppling. Coachen har även ett positivt fokus, detta innebär att under processen arbetar coachen med att försöka ta fram det positiva och lägger energin vid det. Dessa aspekter i kombination med varandra anser deltagarna vara värdefull kompetens. Kompetensen i kombination med ett positivt fokus samt ett ärligt och rakt tillvägagångssätt känner deltagarna ökar coachens reliabilitet och ger deltagarna nya användbara perspektiv att arbeta med.

“.. tryggare programledare gör ett bättre jobb. Jag känner att om jag mår bra så blir det också bra program. Känner jag mig ängslig så blir det inte bra. Ängsligheten är liksom inbyggd i jobbet med publiksiffror och krav. Det kan vara ganska skönt att känna att de visar att vi tror på dig, du gör ett bra jobb.” (Intervjuerson)

Sammanfattningsvis kan vi se att deltagarna lägger stor vikt vid coachens roll. Detta kan tolkas som att coachens egenskaper, erfarenheter och position i företaget är delar som påverkar individens inläring. Många intervjupersoner ser coachen som en individ och det kan tolkas som att utbildningen är befäst i coachen som person. Det skapas en intim situation i processen och deltagarna lyfter faktorer utifrån vad coachen innebär för dem. Till exempel lyfter intervjupersonerna att coachen lyssnat och att det upplevs som något positivt, detta kan tolkas som att deltagarna känner sig sedda av coachen. Det tycks viktigt för deltagarna att coachen är kompetent och erfaren samtidigt som denna inte ses som en del av ledningen. Tilliten som finns mellan coach och deltagare visar på ett intressant samspel mellan att coachen befinner sig på en hög kompetensnivå samtidigt som denne inte tillhör ledningen. En tolkning av detta är att förtroendet för coachen skapas i två steg. Inledningsvis så har intervjupersonen tilltro till coachen utifrån kompetens och erfarenhet. i nästa steg utvecklas relationen och coachen får förtroende utifrån hur hen genomför coachningen.

#### 4.1.3 Analys av upplevelsen av coachning

Det finns likheter i deltagarnas osäkerhet kring vad coachning som utvecklingsmetod innebär och att det råder förvirringen kring vad coachning faktiskt är inom forskningen (Parsloe & Wray, 2010). Deltagarna kopplar bland annat sin osäkerhet till att de inte stött på coachning i samma kontext tidigare medan forskningen hävdar att svårigheterna med att konkretisera vad coachning är beror på begreppets breda användningsområde. Även om deltagarna och forskningen har två olika förklaringar till varför det råder en ovisshet eller förvirring så har de gemensamt att ingen utav dem konkret kan svara på vad coachning är.

Coachning är ett resultat av en eklektisk hållning vilket beror på att den kan likna andra metoder (Gjerde, 2012). Exempel på de närliggande metoderna kan vara konsultation, karriärrådgivning, mentorskap och terapi (Feldman & Lankaus, 2005). Det finns kritik som handlar om att coachning måste tona ner den terapeutiska och utvecklingsorienterade infallsvinkeln för att coachning ska skiljas från andra metoder, exempelvis de listade ovan (Ives, 2008). Deltagarna bekräftar att denna kritik är relevant då de likställer coachning vid terapi- och psykologsamtal. Varför deltagarna likställer coachning med terapi- och psykologsamtal beror till viss del på avsaknaden av ett uttalat syfte och mål, utifrån egna spekulationer menar deltagarna att syftet med utbildningen är att de ska bli bättre programledare. De ser inte coachning som lämplig för utbildning. Anledningen till detta redogör deltagarna är att de inte känner att dem vet vad syftet är och inte heller kan se något konkret resultat.

Enligt Gjerdes teori (2012) är viktigt kännetecken för coachning är att metoden är lösnings- och målinriktad. Mål definierar vad man strävar efter att uppnå och ger en känsla av mening och kontroll i form av struktur då man blir medveten om vad man arbetar mot. Deltagarna kan inte konkret definiera vad coachning innebär och vilket mål man kan uppnå genom det.

När deltagarna pratar om vad de utvecklar går de tillbaka till sina egna egenskaper. Individen bär sina personligheter inifrån, det är våra personligheter som utgör vår personliga profil. Med detta som bakgrund, bör kompetensutvecklingen ligga nära individen för att komma ut dennes individuella kompetens. För att skapa ett personligt varumärke kan man använda sig av coachning (Rangarajan, Gelb & Vandaveer, 2017).

För att resultatet av coachning ska få en positiv påföljd spelar coachningsrelationen en viktig roll för att processen ska ses som lyckosam, man ska sträva efter en jämlik relation (Gyllensten & Palmer, 2007). Denna syn framkommer dels när deltagarna lyfter de förtroende som de känner för coachen. Kompetensen och ansvaret att tillrättalägga processen runt lärandet och utvecklingen ligger hos coachen (Gjerde, 2012). I coachens ansvar innefattas att skapa en positiv atmosfär och bygga ett förtroende. Ett sätt att bygga en positiv atmosfär är genom att vara transparent som coach, vara tydlig med att fokuspersonen är medveten om mål och syfte. Ett sätt att bygga upp ett förtroende är genom att genom handlingar och uttalanden påvisa att mötena är konfidentiella (Gyllensten & Palmer, 2007). Utifrån deltagarnas svar är detta något som coachen varit noga mer från början, det är också något deltagarna sätter stort värde i. Det går att utläsa genom att de berättar att coachen inte delar med sig om vad som sägs under mötena med cheferna de rapporterar till. Fokuspersonen har kunskapen om sitt liv och ansvarar att fylla processen med innehåll. Coachningsmetoderna ska vara utformade för att få tillgång till fokuspersonens inre resurser (Gjerde, 2012).

Till vilken grad en jämlik relation kan skapas kan kritiserars. Maktförhållandena kan rubbas till förmån för coachens, då det är denna som väljer metoder för processen och fokuspersonen underkastar sig coachens projekt (Rønningen, 2005).

## 4.2 Upplevelsen av programledarens yrkesroll

Ett ämne som visade sig i vår tolkning var synen på programledarens yrkesroll. Därför följer här ett kapitel kring intervjupersonernas syn på detta.

### 4.2.1 Om programledarskapet

“Att ha personlighet i det man gör är nödvändigt för annars skulle en robot kunna göra ditt arbete vilket jag tror inte de hade blivit så bra.” (Intervjuperson)

Citatet ovan kommer från en av intervjupersonen när personen ska beskriva en bra programledare. När intervjupersonen ska förtydliga programledarrollen utifrån sin egna beskrivning och preferens definierar dem rollen genom egenskaper. Vissa egenskaper hävdar deltagarna att de redan **besitter** och andra egenskaper strävar de efter att ut-

veckla. Att vara glad, peppande och ordningsam är egenskaper deltagarna anser att de flesta som arbetar som programledare redan besitter. Egenskaper som deltagarna eftersträvar att uppfylla är egenskaper som ger en mer personlig karaktär i deras programledarskap, detta sätter ett krav på att de blir mer profilerade. Orsaken till att deltagarna vill profilera sig grundar sig i att de vill upplevas som unika, spontana och trovärdiga av publiken. För att uppnå detta berättar de i sina intervjuer att de måste se inom sig själva och plocka fram någon personlighet

“...men jag märker att ju mer jag delar med mig av mitt liv ju mer engagerar sig publiken”  
(intervjuperson)

Det personliga som de väljer att använda sig av i arbetet utgör deras profilering. Efter att ha beskrivit programledarrollen genom egenskaper poängterar deltagarna att det inte bara handlar om att programledaren besitter dessa, utan de måste även kunna förmedla att de besitter dessa. Lyckas programledaren med detta hävdar deltagarna att det skapar en relation till publiken. Deltagarna beskriver denna relation som nödvändig för att publiken ska kunna få ett personligt bemötande. För att publiken ska kunna guidas genom programmet behövs förmågan att vara närvarande och kunna ta publiken i hand.

Förutom egenskaper är även kunskap viktigt enligt deltagarna. Det handlar om en allmänbildning men också ett intresse för innehållet i programmet. Deltagarna menar att en programledare bör vara påläst och intresserad. En del intervjupersoner lyfter även rollen som journalist som en grund för deras programledarskap. Deltagarna är överens om att det finns en svårighet inte bara i att besitta kunskap kring något men att även kunna förmedla detta till publiken på ett givande sätt.

Deltagarna lyfter även utsatthet som ett perspektiv när man talar om programledarrollen. Genom att använda sig av egenskaper i kombination med personliga delar kan de uppleva sig utsatta på ett personligt plan. Resultatet av detta säger en intervjupersonerna vara att *“det finns de som identifierar sig med programledaren och ser denna som sin vän”*. Även om föregående citat visar en positiv bild av att vara personlig finns det andra intervjupersoner som beskriver att det kan väcka negativa reaktioner hos publiken genom att det skapas förväntningar på programledaren och att de inte delar samma åsikt. *“Som programledare är man glad att höra något positivt, man kan få skit i epostkorgen varje dag, jag fick de imorse”*. Utsattheten för intervjupersonerna handlar om att de blottar en del av sig själva för en större publik som inte står dem nära personligt utanför yrkesrollen. Intervjupersonerna upplever att de som programledare blir en offentlig person. Detta kan vara problematiskt för de programledare som vill lämna rollen på arbetsplatsen.

Utifrån informationen ovan går det att utläsa att rollen som programledare definieras utav egenskaper. En bra programledare använder sig av egenskaper för att skapa en relation mellan dem och publiken, de skapar en produkt som publiken kan ta del av. Den främsta kompetensen en programledare bör besitta är hur olika egenskaper tas fram och brukas. Vi tolkar detta som att kompetensutveckling för programledare handlar om hur man producerar olika egenskaper och lyckas förmedla dem till publiken. Det krävs där-

för en metod som syftar till att utveckla just dess diffusa kompetenser. För att kunna uppnå detta innebär det i många fall en nödvändighet i att vara personlig. Detta resulterar i engagemang från publiken som både har positiv och negativ påverkan.

#### 4.2.2 Privat kontra personlig i sin roll som programledare

Deltagarna lyfter de två begreppen privat och personlig, och redogör för problematiken kring att vara personlig men inte privat. Att vara personlig ses som en tillgång och nödvändighet för att skapa en relation med lyssnarna.

“Någon guru har sagt att programledare ska leva spännande liv och få det att kännas som att det är ett händelserikt och spännande liv som publik vill hänga med på. “ (Intervjuperson)

Utöver den utsatthet som programledarna beskriver ställs inför finns upplever de en risk för att blotta det privata. Deltagarna är överens om att det privata inte hör hemma i programmet. Det privata innefattar för deltagarna en mer detaljerad information som blottar dem på ett annat sätt än det personliga. För att exemplifiera detta använder en intervju-person sin familj, att vara personlig kan vara att låta publiken få ett vetande om att programledaren har en familj genom olika indikationer på detta, medan privat hade innefattat att man delar med sig av detaljerad information, exempelvis hur stor familj man har, vart man är bosatt och liknande. Det finns tydliga svårigheter hos deltagarna kring hur det ska förhålla sig till det privata. Deltagarna vill hålla en barriär men samtidigt förmedla en känsla till lyssnaren av att det inte finns en barriär. Genom att ge intryck av att det inte finns en barriär skapar programledaren en relation till lyssnare. Utifrån intervjuerna ser vi att deltagarna med mindre erfarenhet tenderar att vara mer osäkra på var gränsen går och att kunskapen utvecklas genom tiden samt under deras medverkan i projektet.

“Jag tror på personligt tilltal men inte att jag berättar personliga saker om mig själv. Alltså personliga saker är inte att folk vet vad jag åt till frukost eller vilken väg jag cyklar till jobbet. Det handlar om att skapa en relation till lyssnaren som är personlig...” (Intervjuperson)

Alla intervjupersoner håller med om att en programledare gynnas av att vara personlig. De listar även olika sätt det går att vara personlig på. De mest användbara metoderna som nämns är användandet av frågor och anekdoter. När man arbetar med att visa sin personlighet genom frågor ser man till formuleringen, det ska framgå att frågan är konstruerad av den specifika programledaren även om personen själv inte ställer frågan, personligheten ska lysa igenom i frågan. Personliga erfarenheter kan träda fram i anekdoter genom att dra liknelser ur olika segment från tidigare erfarenheter. Deltagarna hävdar att detta hänger samman med att publikens trovärdighet för programledaren ökar.

“Jag måste vara ärlig om det intresset jag har, om publiken till exempel sett mig utöva mitt intresse så låtsas jag att jag inte kan något om det så tappar jag trovärdighet.” (Intervjuperson)

Att skilja mellan privatliv och arbetsliv är en vana som funnits redan före de deltagit i projektet. De upplever svårigheter kring att hitta balansen mellan hur de olika delarna kan integreras med varandra utan att de ska smälta samman. För att detta ska vara möjligt menar deltagarna att de behöver vara väl medvetna om vart de tunna gränserna mellan privatliv och arbete går.

Sammanfattningsvis kan vi se en osäkerhet och en problematik kring begreppen privat och personlig. Deltagarna menar dels att deras inställning till privat och personligt har förändrats över tid. Tidigare i karriären var balansen med osäker. Denna erfarenhet är något som programledarna själva måste utveckla och hantera. Detta kan tolkas som att de saknas en medvetenhet hos organisationen kring vad det personliga och privata innebär för programledare och hur man som organisation guidar programledare i privat kontra personligt. Vi kan se att deltagarna upplever sig själva som offentliga personer och att detta innebär en viss utsatthet. Denna utsatthet uttrycks i att programledarna reflekterar mycket kring hur de egentligen ska förhålla sig till detta.

Deltagarna ser att det finns fördelar med att dela med sig av de personliga samtidigt som de lyfter en svårighet kring hur detta ska ske. Något vi kan utläsa är också ett syfte att skapa en intressant produkt för publiken att ta del av och att deltagarna menar att detta sker genom att vara personlig. Vissa intervjupersoner menar att denna balans är något de själva skapar och formar samtidigt som det lyfts ett behov av en medvetenhet kring hur detta ska ske. Frågan är hur denna medvetenhet, ska skapas är det programledarnas eget ansvar eller bör det ske genom utbildning och direktiv?

#### 4.2.3 Analys av upplevelsen av programledarens yrkesroll

Det råder en oro och osäkerhet hos deltagarna kring hur man ska förhålla sig till begreppen privat och personlig. Detta dilemma är något som programledarna med tiden lärt sig att hantera på egen hand. Programledarna beskriver en viss utsatthet och samtidigt ett driv att vilja förmedla en känsla av öppenhet till publiken. Detta kan ses i relation till kreativ kompetens. Den kreativa konstnären slits med en osäkerhet i sitt utövande och behöver testa denna osäkerhet för att finna en balans i att dela med sig av det personliga (Sternberg & Lubard, 1991. Kucharska & Mikalajczak, 2018). Å ena sidan är det känsligt och svårt att dela med sig å andra sidan finns det en efterfrågan från publiken på konstnären att dela med sig av det personliga. Vitberg (2009) menar att det är det personliga som avgör hur välkänd du är och det är din välkändhet som avgör hur lyckad din profil är, något som deltagarna håller med om (Rangarajan, Gelb & Vandever, 2017). Publiken efterfrågar en välkändhet.

Det finns alltså en efterfrågan från publiken på programledarna om att dels inneha en personlig profil och dels upprätthålla denna. Ett sätt att förstå osäkerheten är genom den emotionella kompetensen (Goleman, 2004) i (French et. al., 2008). Det handlar om att

använda sina känslor för att nå ut till andra. Detta är något som programledarna gör genom egenskaper. Genom att visa och förstärka sina egenskaper kan man ge publiken en känsla av närvaro.

## 4.3 Utbildningsprocessen

Här följer intervjupersonernas syn på projektet som utbildningsprocess. Vi har här valt att redovisa empirin i kronologisk följd och börjar därför med intervjupersonens utgångspunkt och avslutar med synen på ledningen.

### 4.3.1 Deltagarnas utgångspunkt för projektet

Deltagarna som har en längre arbetslivserfarenhet lyfter vikten av vidareutbildning. De berättar att det saknats utbildningar för erfarna programledare då de befintliga utbildningarna som man kunnat ta del av ofta syftar till lära ut grundkunskaper som de erfarna programledarna redan anser sig besitta. Tidigare utbildningar har skett i form av konferenser, föreläsningar eller i digital form och oftast i grupp. Exempel på dessa kan vara hur man bygger upp ett program eller hur man ställer rätt frågor vid rätt tidpunkt. Behovet och efterfrågan om en annan form av kompetensutveckling för programledarna har lagt grunden för att projektets tillkomst. Deltagarnas inställning till projektet har genomgående varit positiv. En kompetensinsats har efterfrågats och det pågående projektet fyller detta behov.

“Jag hade kommit till en punkt där jag kände att, fan nu utvecklas jag inte längre.” (Intervjuperson)

När deltagarna ombads att tala om det tidiga skedet i projektet, som innefattar hur de blev tillfrågade och varför de blev valda, berättar de om otydligheter. Ingen av deltagarna minns på rak arm hur de blev tillfrågade, vissa blev inte tillfrågade förrän de fick ett mail angående att boka ett första möte för deras deltagande. Andra intervjupersoner upplever att de blev tilldelade coachningen och inte tillfrågade om att delta. Bland deltagarna råder det en viss osäkerhet kring varför de blivit utvalda att delta. Vissa av deltagarna ser projektet fylla en kvot som de efterfrågat eller som att projektet införts då ledningen valt att satsa på erfarna programledare. Andra tror deras deltagande beror på tidigare konflikter på arbetsplatsen och tror att de blivit tilldelade att delta för att finna en långsiktig lösning på problematiken.

Det råder även en viss osäkerhet kring projektets innebörd för individen. Främst för att intervjupersonerna inte upplever att det finns något uttalat konkret syfte. Dock finns det en positiv inställning och vilja att delta. Sammanfattar man vad deltagarnas tror sig vara syftet, säger de att syftet med projektet är ett försök att stärka programledare som utsatt grupp. Projektet antas också kunna ge programledare de behovet av återkoppling som inte hinns med i den dagliga verksamheten. Angående vad syftet med projektet är berättar en intervjuperson:

“.. Jag tänker att vi ska bli bättre på vårt jobb, hoppas också att tanken är att vi ska bli bättre, alltså att man blir bättre om man känner sig stärkt och mår bättre i sin situation. På pappret tror jag det är att vi ska göra ett bättre jobb.” (Intervju-person)

Deltagarna är osäkra på syftet med projektet. Detta visar sig till exempel då deltagarna hänvisar till att de ska göra ett bättre jobb men inte riktigt vet vad “ett bättre jobb” innebär. Det råder också delade meningar kring varför deltagarna valdes ut. Vi tolkar detta som att utgångspunkten för deltagarna innebär en hel del osäkerhet. Trots osäkerhet så ser vi en vilja att delta och en positiv inställning. Vi tolkar detta som att det finns ett behov av utbildning och en allmänt positiv inställning till alla former av utbildning.

#### 4.3.2 Deltagarnas utbildningsprocess i projektet

I den vardagliga processen får programledarna viss återkoppling via programutvecklingscheferna. En skillnad mellan återkopplingen av cheferna och återkopplingen via projektet berättar deltagarna är den avsatta tiden de blir tilldelade via projektet. Den avsatta tiden beskrivs som lyxig och är viktig för deltagarna då det ger dem utrymme för reflektion fri från krav på prestation i en annars stressig vardag. Att mötena är personliga är en stor viktig faktor, det ger deltagarna en känsla av att man ser potential i programledarna då man ger dem avsatt tid för deras utveckling.

“Det är lyxigt att som programledare att få sitta ner 1,5 timme och diskutera sitt programledarskap för det gör inte vi så ofta, jag är väldigt positivt och ser det som en liten skatt att få ha gjort detta.” (Intervju-person)

Inställningen till den avsatta tiden är deltagarna överens om men det råder osäkerhet kring kontinuiteten. Oftast är deltagarna medvetna och informerade om när nästa möte är men kan inte säga hur många möten eller hur lång tid det är mellan mötena. Här skiljer sig deltagarnas åsikter åt, några intervjupersoner lyfter detta som en faktor för osäkerhet. De vill vara medvetna huruvida de kommer att ha tillgång till projektet eller ej och över hur lång tid. Andra menar att det behövs tid och utrymme för att hinna bearbeta och reflektera kring det man arbetat med i projektet och utifrån det ta ett beslut om nästa möte.

Deltagarna som efterfrågar en kontinuitet efterfrågar också bättre struktur. De delar med sig av att de till en början blev informerade kring ungefär hur många möten projektet innefattar för dem. Deltagarna upplever inte att man har hållit sig till det ursprungligen bestämda antalet möten. I vissa fall har mötena förlängts och projektet har fortlöpt utan att deltagarna vet om eller när ett avslut kommer. För resten av deltagarna finns ett planerat avslut för projektet.

“Nu känner jag en ovisshet i att jag inte vet hur länge det ska fortgå. Och det finns också en risk tycker jag i detta projektet att det är så bra att veta att man ska träffa coachen igen men nu är det fortfarande oklart, jag tror jag får en gång till i alla fall då han har gett läxor. känns som en ganska tydlig sak att ha ramarna



klara till exempel “nu ska vi coachas x antal gånger”. Det känner jag vacklar lite nu, det krävs ett beslut, jag vet inte hur länge det kommer att fortgå, det är väl pengabeslut, men jag tror att för att ett sådant här projekt ska fungera bra så tror jag man behöver dessa ramarna tydliga och klara.” (Intervjuperson)

I helhet är deltagarna positiva till hur projektet har genomförts. De ser en fokus på utvecklingen och trivs med metoden att utgå från det som fungerar. De finns ett behov av att reflektera i sin programledarroll och projektet har fyllt de syftet.

Utifrån detta kan vi se en efterfrågan på ett tydligare ramverk. Vår tolkning är att detta beror på att projektet tillgodoser ett behov som inte möts i den vardagliga produktionen. Som offentliga och utsatta personer har deltagarna ett konstant behov av att reflektera. Det är därför inte förvånande att deltagarna är oroliga för att detta behov inte ska fortsätta att tillgodoses. En intressant vinkel är hur deltagarna efterfrågar ramar och strukturer. Deltagarna är fortsatt positiva och vill inte att projektet ska ta slut samtidigt som de vill veta när det tar slut. Detta kan tolkas som att det finns en viss oro för att behovet inte ska tillgodoses. Deltagarna menar också att det är lyxigt och dem förunnat att få delta i projektet. Detta stärker också tolkningen att det finns en oro för att projektet ska försvinna.

#### 4.3.3 Synen på ledningens roll i projektet.

Ledningens koppling till projektet är något som deltagarna talar om. Deltagarna är medvetna om att coachen och projektet har en koppling till ledningen. De ser att ledningen svarat på något de efterfrågat och förstår att de valt att göra en satsning på projektet genom att tilldela en del av budgeten för deras kompetensutveckling. De känner att ledningen ser potential i dem då cheferna står för det urval av deltagare som gjorts. Genom att göra detta så har tilliten för ledningen ökat. Många tror att det är budgeten som styr en eventuell fortsättning för projektet.

“Jag tror att de (ledningen) vill stärka oss programledare genom att visa att vi tror på dig, du gör ett bra jobb och kanske att de går lite trögt nu men vi tror på dig och de kommer lossna” (Intervjuperson)

I relation till ledningen ser vi en viss problematik. Det finns en tydlig avsaknad av respons sedan tidigare. Intervjupersonerna menar att det är en fördel med någon utifrån men samtidigt saknar de ett intresse från sin närmaste chef. De erfarna programledarna känner inte att de fått en tillräcklig utbildning innan detta projekt. Några intervjupersoner lyfter tidsbristen som ett problem och menar att det knappt finns utrymme för den typ av reflektion som en programledare behöver.

“...Det tycker jag faktiskt för oftast när coachen kommer så har hen lyssnat och kan ta exempel och det är de jag tycker saknas i det här dagliga arbetet det finns inte riktigt någon som har tid att lyssna. Någon som kommer med något konstruktivt och inte bara har en åsikt...” (Intervjuperson)

Sammanfattningsvis kan vi se att deltagarna reflekterar över ledningens roll i förhållande till deras egen utveckling. Reflektionen är i relation till hur ledningen fördelar budgeten. Vi kan också se hur deltagarna hänvisar till den dagliga feedbacken och den ordinarie verksamhetens funktion och jämför dessa med coachningen. Detta kan tolkas som att deltagarna inte upplever att det befintliga behovet kan uppfyllas i den dagliga verksamheten. Ett annat perspektiv är att projektet stärker relationen till ledningen. Deltagarna menar att de känner att ledningen satsar på dem genom att investera i projektet. En svårighet som synliggörs här är att deltagarna samtidigt är oroliga för att ledningen tar ifrån dem projektet.

#### 4.3.4 Analys av utbildningsprocessen

Det är viktigt för deltagarna med utbildning och det har i många fall efterfrågats. De är positivt inställda och vill gärna utvecklas. Som utgångspunkt för en utbildning är detta positivt och inte förvånande. Motivation och symboliska förhållande som utvecklingen i sig är viktiga faktorer för en lyckad utbildning (Illeris, 2012). Deltagarna beskriver också utbildningen på ett sätt som stämmer överens med *lagom+1*, vilket indikerar att utbildningen har gynnsamma förhållanden för lärande. Deltagarna menar att syftet med utbildningen är att de ska bli bättre programledare. Detta kan ses som extrinsic reward där utbildningens resultat ska ge organisationen en förtjänst. Å andra sidan beskriver deltagarna en känsla av tur och lyx att de får delta. Utbildningens mål kan då ses som en intrinsic reward där deltagarna upplever att de blir stärkta av utbildningen i sig och resultatet blir att de blir stärkta (Mitchell, 1974) i (French et. al., 2008). Ett tecken på att deltagarna upplever instrinsic reward är att deltagarna upplever utbildningen som givande och ser utbildningen utifrån att ett behov och en efterfrågan har mötts.

Deltagarna vill utvecklas men vad som behöver utvecklas är mer osäkert. Ett sätt att förstå detta är genom att titta på profilering. Deltagarna menar att en bra programledare är personlig och ett sätt att förstå ett personligt förhållningssätt är genom profilering. Profilering är vårt varumärke som vi har, det handlar om egenskaper vi besitter och det som beskrivs som personal branding handlar om färdigheten att utveckla och forma detta (Rangarajan, Gelb & Vandaveer, 2017). Teorier kring profilering visar också på svårigheter kring vad som behöver utvecklas och hur. Å ena sidan menar vissa teoretiker att en profilering handlar om retorik (Werner Runebjörk, 2006). Andra menar att det idag handlar mer om hur vi stärker vårt varumärke genom sociala medier (Rangarajan, Gelb & Vandaveer, 2017). Sen finns det de som hävdar att vår profil är förankrad i "jaget" och det är något som vi alltid bär med oss (Kucharska & Mikalajczak, 2018). En utbildning skulle således bara handla om att upptäcka sådant som redan existerar. Att använda coachning som metod lämpar sig för att utveckla tankar, känslor och handlingar (Gjerde, 2012). Å andra sidan är coachning som metod ostrukturerat. Det råder delade meningar och osäkerhet kring hur strukturen egentligen ska se ut (Parsloe & Wray, 2000). Ett gemensamt drag som finns inom coachning är att den är målinriktad och förstärkas därför genom delmål (Gjerde, 2012). Detta är något som deltagarna också beskriver genom att redogöra för att utbildningen innehåller läxor och har ett mål kring att förbättra programledarna ändå råder det en osäkerhet kring vad syftet och metoden är.

Osäkerheten för deltagarna ses ofta i relation till ledningen. Deltagarna menar att de känner sig stärkta utifrån att ledningen investerar i dem. Det finns dock en kluvenhet i att deltagarna upplever att ledningen satsar ekonomiskt och en rädsla för att det ekonomiska ska ta utbildningen ifrån dem. Ett sätt att förstå deltagarnas kluvenhet är genom self-efficacy theory för empowerment.(Mitchell, 1974) i (French et.al., 2008) Strukturell osäkerhet i utbildningen skapar låg self-efficacy medans ett "can do" tänk höjer self-efficacy. De saknas dock en lednings strategi för att bibehålla känslan av förstärkning hos programledarna. Deltagarna menar att de inte vet vad som händer när utbildningen tar slut då den ordinarie ledningen inte tillgodoser behovet som finns.

## 4.4 Effekter som utbildningen medfört

Här följer en sammanfattning av de effekter som utbildningen medfört. Med effekter avses de påföljder och resultat som utbildningen fått för deltagarna.

### 4.4.1 Tankar och tillämpning

Processen skapar en reflektion kring programledarskapet som är konstant pågående. Detta var något som deltagarna lyfte vid frågan kring vad de kommer att ta med sig från projektet. De upplever att de blir tryggare och säkrare i sitt programledarskap genom coachningen, då de får möjlighet att stämma av och diskutera med någon de upplever som kompetent inom ämnet. Deltagarna tar med en förståelse och det positiva fokuset i sitt vidare arbete. Att få ta del av coachingstillfällena finns det en stor tacksamhet över, det får dem att känna sig sedda och att någon ser potential i dem. Att få möjlighet att samtala kring sitt befinnande räknar de som en nyttig erfarenhet även om det inte upplevs vara den mest praktiska då de upplever att det inte finns något konkret att applicera i verkligheten.

Att tillämpa lärdom av processen till arbetslivet nämner många har varit svårt, de antyder att detta beror på osäkerhet kring vad som konkret skulle ha lärts ut. Det introperspektiv som tillämpats under processen kräver att man arbetar med existentiella frågor. För att göra detta måste man rannsaka sig själv vilket både tar tid och energi. Detta är anledningen till att utbildningen i olika grad prioriteras bort i arbetslivet vid stress och tidsbrist.

“Att bli coachad som programledare känns spännande och lite luddigt”  
(Intervjuperson)

En förklaring och tolkning av effekterna är att effekterna knyts samman med utgångspunkterna. Projektets syfte är oklart och detta innebär att även effekterna blir oklara. Effekterna upplevs som positiva men vi kan se en avsaknad av konkreta effekter av utbildningen. Den största effekten tolkas som att ett behov av reflektion tillgodoses. Frågan kvarstår då om detta resulterar i programledare som är bättre på sitt jobb.

#### 4.4.2 Ett behov av återkoppling

Deltagarna upplever att projektet fyller ett behov av att få samtala om sin roll och sitt arbete. De menar också att programledare i allmänhet har ett behov av reflektion. Det grundar sig i att du som programledare arbetar på ett sätt där du förväntas prestera varje dag. Varje programledare planerar sitt eget program och förväntas sedan ge av sig själv under flera timmar. Några intervjupersoner lyfter också att de är själva i sin roll och därför har ett behov av att reflektera med någon annan.

Samtidigt som coachningen fyller en kvot så upplever många att det skapat ett behov av att få samtala utöver den ordinarie feedbacken som de får av programutveckling cheferna. Coachningen har skapat ett behov av samtal, något som de nu upplever är nödvändigt och saknat innan. Ett exempel som en intervjuperson tar upp handlar om inställning, innan projektets start och vid tillfrågan om att vilja delta var personen inte positivt inställd inför att arbeta med existentiella frågor och såg inte kopplingen till hur detta projekt skulle förbättra dennes programledarskap. Efter att ha tagit del av ett antal möten har personen nu skapat ett behov där denne känner att projektet varit gynnsamt och är vidare av nödvändighet.

Det har väckts ett behov utifrån personliga preferenser som programledarna inte kan bortse från. De förstår att projektet självklart styrs utifrån budget och detta skapar en viss oro för vad som händer när projektet försvinner. Som svar på frågan kring vad du tar med dig från projektet berättar en intervjuperson:

“Jag fattar och ser att det finns ett behov i mig att prata om min situation och min ganska utsatta situation som programledare. Att stå och prata inför 100 000 personer varje morgon 20 timmar i veckan ganska ofiltrerat gör att jag behöver någon person att få återkoppling från, någon som verkligen fattar vad det innebär och som jag kan prata om aktuella saker med som inte är min lönesättande chef och det har på något vis gett mig ett behov känner jag hos mig så jag sa till coachen innan om man inte kunde hyra honom privat bara för att prata hahaha.”  
(Intervjuperson)

Sammanfattningsvis går det att uttolka att återkoppling är en viktig för programledare. Behovet av återkoppling grundar sig i att det krävs av programledarna att de presterar varje dag. För att kunna föra arbetet framåt är man i behov av reflektion. En svårighet som framkommer är vilket behov som tillgodoses. Deltagarna talar om mjuka värden och ett behov av att få samtala. Det råder dock en viss osäkerhet kring syftet med samtalet. Det positiva upplevs vara kopplat till det existentiella och det privata och detta skapar en del svårigheter i förhållande till syfte och programledarnas behov av att hålla det privata separat.

#### 4.4.3 Analys av effekter

Deltagarna upplever å ena sidan att de känner sig stärkta och sedda. Stärkta medarbetare som känner sina styrkor är också bättre medarbetare (Govindji & Linley, 2007). Samtidigt så är deltagarna osäkra på om det ens finns ett resultat, och en utveckling med "mjuka värden" är svår att ta på då resultatet varierar enormt (Illeris, 2012. Lundmark, 1998).

Om vi förhåller osäkerheten kring resultatet till Lundmarks syn på kunskapsutveckling och kunskapsanvändning så kan vi se ett samband. Deltagarna befinner sig på olika nivåer. Vissa menar att de använder det som utvecklats i utbildningen medan andra menar att de utvecklat något men inte vet hur de ska användas. En enkel förklaring till detta skulle kunna vara att de olika deltagarna befinner sig på olika nivåer i sitt lärande. Frågan blir då om coachningen kan bli gynnsam utan ett tydligt mål (Gjerde, 2012).

När vi talar om att utveckla profilering ses detta utifrån att utveckla den bild som publiken har av en (Busch & Davis, 2017). En svårighet uppstår när vi samtidigt ska utveckla något som vi själva är. Vi kan se att deltagarna vittnar om en utsatthet och saknar mantra, strategi och mål för sitt varumärke (Vitberg, 2009). Coachningen ger deltagarna möjlighet att reflektera över dessa delar men det är oklart om detta sedan omvandlas i struktur.

En effekt som uppstår är ett behov av att samtala. Deltagarna beskriver en ängslighet dels över att utbildningen ska ta slut och dels över att den typen av återkoppling de fått i projektet inte finns i deras ordinarie återkoppling. Ett sätt att se detta är genom kompetensen som projektet berör. Profilering är en individ nära kompetens (Illeris, 2012). Å ena sidan innebär detta att den lättare befästs. Å andra sidan knyter deltagarnas beskrivning också an till det som beskrivs som den kreativa kompetensen. Negativt med den kreativa kompetensen är den osäkerhet som följer i utvecklingen av den (Sternberg & Lubard, 1991). Detta kan vara en alternativ förklaring till att deltagarna är osäkra i sin kunskapsanvändning då de slits redan i utvecklingsfasen.

En kritik mot metoden handlar om att det kan uppstå ett beroendeförhållande som kan leda till en maktrelation, som en konsekvens utav nischer inom coachning (Rønningen, 2005). De som deltagit talar även om att coachningen har fyllt en kvot av att samtala om sin roll så har det även skapat ett behov av att samtala utöver den ordinarie feedbacken. Coachen är nischad, då denna har tidigare yrkeserfarenhet inom samma bransch. Att coachen är erfaren värderas högt i varför deltagarna ser coachen som kompetent för rollen. Dock konstaterar inte deltagarna vad beroendeförhållandet beror på. I relation till detta är det viktigt att ett beroendeförhållande kan hota en jämlik relation mellan coach och fokuspersion (Rønningen, 2005).

Ytterligare ett behov som coachningen uppfyller utifrån deltagarna är avsatt tid för reflekterande. De känner förtroende för coachen att det som sägs under mötena förblir konfidentiellt. Att bygga ett förtroende ligger inom coachens ansvarsområden. Förtro-

ende är en viktig för en bra relation. Relationen spelar en viktig roll för att resultatet av coachning ska få ett positivt resultat (Gyllensten & Palmer, 2007).

## 4.5 HR och projektet

Vi genomförde två intervjuer med HR personal på organisationen och här redovisas tolkningen av deras intervju svar. Detta sammanfattas i rubrikerna *HR och dess arbete* samt *HRs syn på projektet*.

### 4.5.1 HR och dess arbete

Vi har intervjuat två delar av HR. En från kompetensenheten och en HR person som arbetar mer lokalt. Ingen av HR personerna har deltagit i det aktuella projektet varken när det gäller utformning eller genomförande. Vi kommer därför här att sammanfatta hur de generellt sett arbetar.

Kompetensenheten ansvarar för kompetensinsatser ur ett nationellt perspektiv. Med detta sagt så är det inte ovanligt att regionerna själva bedriver kompetensutveckling. Det har skett en utveckling i synen på kompetens och kompetensbehovet är idag mer flytande än för några år sedan. Kompetens ses som en kvalitet och inte genom kvantitet. Enheten arbetar utifrån behov och budgeterar på en årsbasis. Några ledord för deras arbete är rätt kompetens på rätt plats i rätt tid. Enheten arbetar utifrån fem områden. Chef och ledarskap, Kompetensväxling, Journalistik, Teknik och övriga frågor. Övriga frågor innefattar oväntade behov som till exempel GDPR. Enheten genomför ca 160 insatser per år och har mellan 10–20 anställda som arbetar med dessa. Enheten arbetar med syftet att arbetsplatsen själva ska kunna tillgodose kompetensbehovet efter att enheten lämnat. Deras arbete handlar alltså mer om att utbilda i att kompetensförsörja och inte att genomföra själva kompetensförsörjningen själv. Syftet med detta är att skapa ett hållbart system även om enheten finns där som stöd. När det aktuella projektet kom till deras kännedom valde de att satsa på andra insatser men stöttade coachen genom utbildning.

Kompetensenheten arbetar mycket med återkoppling då det är något som genomsyrar hela organisationen. Coachning, handledning och mentorskap är metoder som förekommer. Kompetensenheten ser coachning utifrån en specifik definition. En coach bör vara någon som är utbildad inom området. En coach arbetar utifrån att hjälpa dig att själv komma fram till svaren och bör vara utbildad i att coacha. När det gäller återkoppling är det viktigt att skilja på åsikter och återkoppling. För att undvika rent tyckande måste det finnas en metod. Enheten arbetar därför utifrån kriterier och markörer. Handledning och mentorskap handlar om rådgivning och att hjälpa till utifrån sin erfarenhet. Ett sätt som enheten arbetat med detta är genom att para ihop mer erfarna programledare med mindre erfarna för att skapa ett utbyte.

Den lokala HR personen arbetar som ett chefsstöd. Detta innebär att hen snarare guidar ledningen i utvecklingsarbete såsom medarbetarsamtal medan det är cheferna som själva genomför medarbetarsamtalen. Även här är det organisationen själv som sköter själva utbildningen medan HR fungerar som ett stöd. Den lokala HR personen är även med i ledningen och var därför med och tog beslutet kring projektet. Även här menar man att återkoppling är något som genomsyrar organisationen och coachning är inte ovanligt. I det aktuella projektet upplevs det dock som att coachen har ett annat perspektiv och en annan struktur. Framtiden för projektet upplevs som positiv och om projektet skulle växa är det inte omöjligt att HR får en större roll eller att kompetensenheten får en roll i det.

Både kompetensenheten och lokala HR är positivt inställda till projektet. Detta baserar sig på vad de hört kring projektet och vad de känner till kring coachen. HR kan dock inte uttala sig om resultatet då de inte tagit del av utvärderingen eller är insatta på den nivån. Kompetens enhetens syn på projektet är positivt och enheten menar att det inte kan gå fel när man har någon som är dedikerad till att åka runt och återkopplar. I övrigt har HR lite eller ingen insyn i projektet. Kompetensenheten bidrog med viss utbildning till coachen inför projektet.

#### 4.5.2 Analys av HR:s roll

Det finns resurser att tillgå och dessa har utnyttjats endast i form av utbildning för coachen. HR har sedan dess inte tagit del av utbildningen. En utbildning som är förankrad i ledningsstrategier skapar en starkare empowerment för medarbetarna, något som HR kanske hade kunnat bidra (Conger & Kananungo, 1988) i (French et. al., 2008). Det är viktigt för både coach och deltagare att coachen upplevs som erfaren och kunnig. Det finns även kritik som säger att coachen måste ha expertkunskap om mänsklig utveckling, utan sådan är coachen bara en amatör med goda intentioner (Gjerde, 2012). I början av projektet utbildades coachen av kompetensenheten och vi frågar oss därför vad HR kan bidra med i framtiden.

HR arbetar stödjande och deras syfte är att stödja och inte att genomföra. Ett sätt att se detta är genom Vitbergs (2009) femstegsmodell. Samtidigt så kan vi problematisera detta genom att ifrågasätta om behovet av reflektion då tillgodoses. Deltagarna vittnar om att den ordinarie återkopplingen inte räcker och HR menar att det finns en skillnad i det som coachen gör och den vanliga strukturen. Den nya flytande kompetensen, det som både kompetensenheten och Werner Runebjörk (2006) lyfter innebär att vi måste fråga oss själva, hur utvecklar vi profilering.

HR ser all kompetens som något flytande. De talar om kvalitet framför kvantitet. Enhetens syn på rätt kompetens på rätt plats i rätt tid skulle kunna ses utifrån att utveckla en meningsfull kompetens som känns möjlig, angelägen och utmanande. En svårighet i detta skulle kunna vara att kompetensenheten kommer utifrån och det kan då vara svårt att skapa en känsla av individ nära kompetensutveckling (Sternberg & Lubard, 1991). Att skapa en nära relation är också något som gynnar coachningen som metod (Gyllensten & Palmer, 2007).

En annan likhet med teorier kring coaching ses i att kompetensenheten också diskuterar närliggande begrepp. Dessa begrepp är handledning och mentorskap. Kompetensenheten menar att skillnaden mellan mentorskap och coaching handlar om mentorskapet handlar om rådgivning utifrån egna erfarenheter. Här kan vi se att enheten arbetar med att införa mentorskap medan teorin benämner mentorskap som något informellt. Mentorskap är någon som agerar inom samma organisation och med ett gemensamt intresse, detta stämmer med enhetens definition. Ett intressant perspektiv är att mentorskapet är ett längre projekt som sedan övergår i en kollegial relation medan coaching syftar till ett kortare tidsspänn (Feldman & Lankaus, 2005). I det aktuella projektet upplevs det som att coachen har ett annat perspektiv och en annan struktur än annan återkoppling även om det är oklart vilken struktur detta syftar till.

## 4.6 Sammanfattning

Här följer en sammanfattning av analys och resultatet i relation till uppsatsens syfte *att tolka och beskriva på vilket sätt kompetensutveckling av profilering genom coaching*. Detta sammanfattas under respektive frågeställning.

### 4.6.1 På vilket sätt kan man använda coaching för kompetensutveckling?

Utifrån denna studie går det att konstatera att man genom coaching som en individuell process kan utveckla mjuka värden. För att kunna arbeta med de individuella mjuka värdena krävs det att coachen och fokuspersonen skapar en bra förtroende relation till varandra.

Teorin lyfter emotionell kompetens och hävdar att det är en utav de viktigare former av kompetens. Utvecklas denna kompetens kan det ha en positiv inverkan på arbetsplatsprestationen. För att utveckla emotionell kompetens kan man använda sig av coaching. Deltagarna bekräftar detta genom att tala om att de lyckats utveckla deras individuella egenskaper genom coaching. Den främsta anledningen att deltagarna upplever att utbildningsprocessen varit lyckad beror på att de känt tillit för coachen som gett dem förtroende att dela med sig av känslor och tankar på ett personligt plan.

### 4.6.2 Kan coaching användas för att utveckla profilering?

Utifrån resultatet kan vi uttala oss om huruvida coaching lämpar sig för att utveckla profilering. Det korta svaret blir ja med förbehåll. Vi kan se att projektet upplevs som lyckat och deltagarna upplever att projektet stärkt dem i deras yrkesroll som programledare. Utifrån analys av insamlad teori kan vi konstatera att de som känner sig stärkta också har lättare för att utveckla sin personliga profil. Förbehållet handlar då om två delar. Dels de generella svårigheterna som lyfts med coaching som metod. Dels de utmaningar som profilering innebär.



Metoden coaching är som tidigare nämnt komplicerad och kräver mycket av coach och fokusperson. Samtidigt lämpar den sig för att utveckla mjuka värden som annars är svåra att ta på. Begreppet profilering möter också svårigheter då det finns olika utgångspunkter för att bejaka profilering, något som också ses i projektet. Det är oundvikligt att profileringen och coachningen får ett individuellt fokus då det handlar om individuella förhållanden samtidigt så innebär detta inte att det inte kan finnas en planerad struktur. Sammanfattningsvis så kan coaching användas för att utveckla profilering, om vi inför utbildningen definierar vad planen är med coachningen och hur vi definierar profilering.

#### 4.6.3 Vad innebär profilering som en kompetens?

Begreppet profilering framkom som ett begrepp för att fånga det som i empirin beskrivs som personlighet och egenskaper. Behovet för projektet var att utveckla programledarnas förmåga att dela med sig av det personliga. Att se det personliga genom egenskaper som en kompetens är svårfångat. Vi kan i vår tolkning och analys se att osäkerheten kring vad som ska utvecklas skapar en kognitiv dissonans för både intervjuperson och ledning.

Begreppet profilering samlar programledarnas kompetens, därför lämpar sig begreppet profilering. Begreppet är nödvändigt för att förstå vad det är som ska utvecklas men också för att skilja det privata från det personliga. Utifrån vår empiri kan vi se att det råder osäkerhet kring vad det är som ska utvecklas i projektet. Att det saknas en struktur för själva kompetensen skapar osäkerhet. Även vår insamlade teori menar på att det krävs ett tydliggörande och en struktur för att kunna arbeta med profilering.

## 5. Diskussion

Vi har i den här uppsatsen försök förstå innebörden av att använda coachning som metod för att utveckla profilering som en kompetens. Nedan följer en diskussion kring vad analys och tolkning av resultatet innebär för ämnet som helhet. Profilering är nödvändigt och samtidigt svårt. Det står klart att det finns en efterfrågan på att utveckla denna typ av kompetens. Att använda coachning som metod lämpar sig för att utveckla en svårfångad kompetens samtidigt som metoden i sig innebär svårigheter då definitionerna och användandet skiljer sig åt på dagens samhälle. Vi lämnar därför ett visst utrymme för att det finns mer information att inhämta. Ett alternativ är att metoden endast kan förstås utifrån de enskilda förutsättningarna. Med detta sagt tror vi ändå att vår undersökning är applicerbar i den bemärkelsen att den skapar en förståelse för vilka faktorer som är grundläggande och varför vi måste ta hänsyn till olika delar vid coachning. Vår uppsats belyser också problematiken med att utveckla profilering och det är uppenbart att detta måste diskuteras. Vi kommer därför här att knyta samman de tre faktorerna kompetensutveckling, coachning och profilering för att skapa en helhetssyn som andra hermeneutiska forskare kan bygga vidare på.

### 5.1 Coachning som kompetensutveckling

Gjerde (2012) lyfter den oenighet som finns kring syfte, relation och metod. Vi kan se att Ives (2008), som lyfter avsaknaden av överordnat syfte, kritiserar samma tre områden i coachning. Att definiera syftet, relation, metod är enligt dem båda viktigt för att kunna urskilja coachning från andra metoder men även för att kunna förstå varför och hur coachning fungerar. Forskarna trycker på vikten av fortsatta studier inom ämnet.

Vi är villiga att hålla med Gjerde (2012) & Ives (2008) i att definition av syfte saknas. Vi märkte tidigt att det fanns problematik kring att definiera coachning för detta uppsatssyfte. I och med att det råder oenighet kring ett konkret syfte med coachning förhåller sig forskare till coachning med andra närliggande metoder, som Feldman & Lankau (2005). Vi anser att det finns styrka och svaghet med detta. Styrkan med att förhålla coachning till andra metoder innebär att man får en bredare syn på begreppet och en djupare förståelse inom de andra metoderna. Att ha kunskap om närliggande metoder är en styrka om man utövar coachning, för då kan man förhålla det man utövar till andra metoder. Genom detta blir ramverket för coachning tydligare. Svagheten är att det finns problematik kring att redogöra för coachning som ett individuellt begrepp. Det går inte att tala om coachning utan att förhålla det till andra metoder eftersom coachning är svagt i sig själv. Vi kan till exempel se att coachningen stärks av en målsättning men målsättning beror på kompetensen som ska utvecklas. Coachning som metod måste då interagera med teorier kring kompetensen som ska utvecklas. Detta är problematiskt då det blir en enorm spridning på metoden coachning och hur den används i praktiken.

Samtidigt är coachning ett resultat av eklektisk hållning skriver Gjerde (2012). Att coachning använder sig av olika element från traditioner, teoretiska referensramar och ända-

mål innebär att coachning får ett brett användningsområde. Vi vill tro att den eklektiska hållningen är anledningen till att coachning används inom många olika områden exempelvis idrott, undervisning och arbetsliv. Metoden gör det lätt att forma utifrån förutsättningar. Hade coachning som metod gynnats av att definieras och i så fall till hur detaljerad nivå? En bred definition innebär större användningsområde med risker med att lekmän utför metoden. Kritiken från Gjerde(2012) för att minska riskerna med lekmän innebär att sätta krav på den som utöver coachning, coachen, genom att kräva att denne besitter expertkunskap i mänsklig utveckling. En bred definition innebär också att man inte får ett tydligt svar på vad coachning är och kan leda till. Det kan resultera i olika definitioner och utfall. Om vi ser tillbaka till Gjerde och Ives (2008), så är det vad dem syftar till.

Utöver definition och struktur så talas det även om vikten av en bra coachningsrelation. Enligt Gyllenstens & Palmers (2007) undersökning är relationen mellan coach och fokuspersion viktig för att processen ska ses som lyckosam. Det ska finnas en strävan att uppnå en så pass jämlik relation som möjligt. Vi kan förstå att det finns ett samband mellan en bra relation och ett bra resultat. En bra relation menar Gyllensten & Palmer (2007) är en så jämlik relation som möjligt. Rönningen för diskussionen kring om det är möjligt att skapa en jämlik relation. Han tar upp maktförhållande och beroendeförhållande, att coachen kan vara den som får förmån i relationen då denna väljer metoden. Detta anser vi vara en rimlig diskussion. Att finna en perfekt balans i en coachningsrelation kan vara svårt utifrån den begränsad tillgång till strukturer och definitioner som finns. Tydligare definitioner vad de olika rollerna innebär och har för ansvarsområden hade underlättat att det inte uppstår en makt- eller beroendeförhållande.

Denna studie visar på hur coachningens breda användningsområde både kan gynna och missgynna metoden. En bred ansats innebär att metoden blir användbar då den är går att applicera på fler användningsområden med risk att inte veta vad metoden kan resultera i. En mer definierad metod innebär risk att snäva ner användningsområdena men man vet vad utövandet av metoden kommer resultera i. Att bygga en bra coachningsrelation ökar chanserna för att processen får ett positivt resultat. Definitioner och struktur är också faktorer som bidrar till ett positivt resultat

## 5.2 Profileringsom kompetens

Profileringsom är ett aktuellt begrepp i dagens samhälle. Vi kan se en utveckling och idag är det inte bara kändisar som använder sig av konceptet profileringsom. Vi kan i vårt teorikapitel se att det finns snarlika begrepp såsom personal branding och det personliga varumärket. Kortfattat så handlar det om den bild som andra har av en person. Det handlar till exempel om vilka värden, egenskaper och tankar som förknippas med en persons namn. Problematikeringen av begreppet består i att skilja på personens identitet och personens yrkesprofil.

Å ena sidan finns det teorier som menar att vår profil är något vi alltid bär med oss. Busch & Davis (2017) menar att en profil handlar om att vara självmedveten. Tom Pe-

ters som anses ha myntat begreppet Personal branding ansåg att vår profil var en del av individens identitet. Rangarajan, Gelb och Vandaveer (2017) problematiserar denna syn och menar att det finns svårigheter med att se individen som sitt eget varumärke. De menar att det nya samhället ställer högre krav på att upprätthålla den profileringen genom till exempel sociala medier. Denna påfrestning innebär att yrkesprofiler glider över i den privata profilen och detta skapar en utsatthet för individen. Vitberg (2009) håller med om den här synen och menar på att det idag krävs mer än att bara inneha en profil, den måste också befastas dagligen.

Den andra sidan är teorier som menar att vi just på grund av riskerna med en personlig profil måste skilja på vårt privata och vår yrkesprofil. Genom att definiera vår profil utifrån tydliga riktlinjer från ledningen menar Rangarajan, Gelb och Vandaveer (2017) att vi blir mer mottagliga för att utveckla och förändra vår profil. Vi kan förstå detta dilemma i relation till Busch & Davis (2017) teori kring mantra. De menar på att vi kan förändra vårt varumärke genom ett mantra. Samtidigt menar de att förändringen av ett varumärke är bland det svåraste du kan göra. Det finns sätt att utveckla profilering men det är ett komplext fenomen som kräver struktur och eftertanke.

För att förstå hur profilering kan kompetensutvecklas måste vi förstå hur profilering kan ses som en kompetens. För att förstå detta tog vi avstamp i Illeris (2013) teorier kring individuellt lärande. Illeris poängterar att kompetensutveckling ofta är något individuellt och något som sker inuti individen. Profilering kommer från individen och om vi ser närmare på begreppet som används för att beskriva profilering kan vi hitta likheter med kreativ och emotionell kompetens. Rangarajan, Gelb & Vandaveer (2017) menar att en personlig profil handlar om personliga kvaliteter, erfarenheter och det sociala utbytet med andra människor. Den emotionella kompetensen som Conger & Kanungo (1988) i (French et. al., 2008) beskriver handlar om att kunna uttrycka våra personliga kvaliteter i samspelet med andra. Denna beskrivning skulle kunna ses utifrån att utveckla en kompetens att dela med oss av vår profilering och som tidigare nämnt befasta den.

Ett annat sätt att förstå kompetens genom personliga kvaliteter och förmågan att dela med sig är genom de som Sternberg & Lubart (1991) kallar för kreativ kompetens. Vi kan se en likhet mellan den emotionella och den kreativa kompetensen. Båda kompetenserna handlar om att utveckla förmågan att nå ut i det sociala samspelet. Den kreativa kompetensen kretsar kring konstnären vars arbete handlar om att uttrycka sitt inre för publiken och den emotionella kompetensen hänvisar till behovet av att kunna uttrycka sig i en professionell miljö. Skillnaden är hur man ser på processen för att ta sig dig. Den kreativa kompetensen ser osäkerhet som oundviklig och en del i processen. I motsats ser den emotionella kompetensen vikten av att hålla tillbaka det privata och obehagliga känslorna och inte låta dessa synas. Vi återvänder då till fråga, hur kan vi utveckla denna kompetens? Mantra är ett förslag. Ledningsstrategier är ett annat. Gemensamt är att det krävs en struktur kring de som ska utvecklas och en tydlig definition av vad det är som ska utvecklas.

### 5.3 Vidare forskning

Denna uppsats har visat på att det finns ett behov av vidare forskning för praktikerna. Det finns även utrymme inom begrepps forskningen att förstå begreppen coachning och profilering för programledare. Därför vill vi här föreslå vidare forskning.

Det är inte oväntat att en kvalitativ hermeneutisk forskning kommer till slutsatsen att ämnet behöver mer och djupare utredning. Vi ser svårigheterna med begreppen coachning och profilering samtidigt som efterfrågan är hög. Detta leder oss att tro att profilering genom coachning kommer att bli vanligare. Forskningen kring coachning och profilering måste därför bredda sig. Det saknas forskning som väger samman metod med syfte, det vill säga coachning för att kompetensutveckla profilering.

Parsloe & Wray (2000) talar om att coachning befinner sig i en intellektuell revolution. Gjerde(2012) skriver att revolutionen innebär ett att den samtida forskningen strävar efter att definiera en teorigrund samt utforska de olika elementen inom coachning. Att detta sker i samtiden tror vi är viktigt då Feldman och Lankau (2005) anser forskning vara nödvändigt för att coachning inte ska bli en förbigående trend.

Vi kan se att coachning kan användas för att utveckla profilering om det görs på rätt sätt. Det finns för lite kunskap om metoden för att praktikerna ska kunna använda den och förstå vilka strukturer som behövs. En eventuell lösning skulle vara att kombinera strukturerna genom målsättning och definition av vad det är som ska utvecklas det vill säga genom att definiera profilering i det aktuella sammanhanget. Sammanfattningsvis ser vi att det inte bara handlar om mer forskning utan om mer definierad forskning. Några frågor som uppkommit under denna studie är: Vilken typ av coachning går att applicera var? Vad innebär profilering för den digitala generationens arbetsmarknad?

## 6. Avslutande reflektioner

Här följer en kort sammanfattning kring vad resultat och diskussion innebär för organisationen.

Det finns ett dilemma kring forskning och praktik och vi kan se att detta är en följd av otydlighet kring forskningen. Detta är också något som vi erfarit som personalvetare. Det finns ett avstånd mellan forskning och praktiker. Därför förvånar det oss inte att detta blir extra tydligt när det handlar om ett diffust begrepp som det i forskningen saknas entydiga definitioner av.

För den aktuella organisationen kan vi konstatera att projektet varit gynnsamt. En individuellt inriktad metod som används för att utveckla individuella kompetensen har varit en lyckad kombination och deltagarna känner sig utvecklade, även om denna utveckling är svårdefinierad. Mycket av denna gynnsamma utkomst är förankrat i coachen. Det finns både för och nackdelar med den nära kopplingen till coachen. Vi kan alltid fråga oss om projektet varit lika lyckat utan denna nära koppling. Samtidigt ser vi en framtida svårighet, vad händer om coachen inte längre finns till förfogande. Går det verkligen att applicera projektet i andra situationer med en annan coach. Coachen har själv ett intresse för huruvida projektet går att applicera på andra yrkesroller. Vi tror att en sådan applicering skulle kunna innebära nya intressanta resultat och stärka projektet som helhet. Framförallt tror vi att det skulle vara gynnsamt både för coach och för framtiden att skriva ner och definiera vad målsättningen med coachningen är.

För att tillfångata resultatet behövs en gedigen utvärdering. Den utvärdering som har gjorts svarar på hur nöjda deltagarna är men inte på hur metoden har använts. Vi tror att vårt arbete kan komma att användas som en form av utvärdering. Med detta sagt så rekommenderar vi att en mer djupgående utvärdering genomförs för att fånga alla deltagarnas upplevelser samt införskaffa underlag för en utveckling av projektet.

En annan fråga som vi ställer oss är vad som händer om projektet tar slut och deltagarna inte längre har någon att vända sig till. Detta syns i projektet men även i teorier kring begreppet. Ett sätt att undvika ett behov på privat nivå är strukturer. Vi kan se att projektet saknar strukturer och begrepp. Detta skapar osäkerhet för deltagarna men även för en vidareutveckling av projektet. Vårt förslag är att definiera den kompetensen som coachningen syftar till att utveckla. Ett förslag är genom profilering. Detta för att flytta det som idag benämns som personlighet från den privata sfären till en arbetsplats personlighet. Vi kan se att deltagarna till viss del gjort detta själva men vi tror att ett förtydligande från coachen samt ett ställningstagande från ledningen skulle förenkla och befästa denna process.

En fördel är att den kompetensen som saknas kring struktur verkar finnas inom organisationen. Ett förslag för projektet blir därför ett samarbete med kompetensenheten där det formuleras en tidsplan samt markörer och kriterier för coachnings processen. Om projektet ska fortsätta leva behöver det utvecklas från ett test projektet kopplat till den enskilda coachen till ett hållbart coachningsprogram som går att applicera på nya sammanhang.

## 7. Referenser

### Böcker:

- Backman, Jarl (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Brown, Philip & Hesketh, Anthony (2004). *The mismanagement of talent: employability and jobs in the knowledge economy*. Oxford: Oxford University Press
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. 2., utök. uppl. Stockholm: Liber
- French, Ray & Schermerhorn, John R. (red.) (2008). *Organizational behaviour*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Gjerde, Susann (2012). *Coaching: vad, varför hur*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Illeris, Knud (2013). *Kompetens: [vad, varför, hur]*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Enskede: TPB
- Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur
- Parsloe, Eric & Wray, Monika (2000). *Coaching and mentoring: practical methods to improve learning*. London: Kogan
- Werner Runebjörk, Isabel (2006). *Ditt personliga varumärke: om retorik, värderingar och för-troende*. 2. uppl. Malmö: Liber

### Vetenskapliga artiklar:

- Busch, Paul S. & Davis, Scott W., 2017. *Inside Out Personal Branding (IOPB): Using Gallup Clifton StrengthsFinder 2.0 and 360Reach*. Marketing Education Review. 28(3):187-202. doi:<https://doi.org/10.1080/10528008.2017.1367930>
- Feldman, Daniel C. Lankau, Melenie J. och Lankau. 2005. *Executive coaching: A review and agenda for future research*. Journal of management. 31(6): 829-848. doi: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206305279599>
- Govindji, Reena & Linley, P. Alex. 2007. *Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for Strengths Coaching and Coaching Psychologists*. International coaching psychology review. 2(2):143-153. ISSN:1750-2764
- Gyllensten, Kristina. Palmer, Stephen. 2007. *The Coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis*. International coaching psychology review. 2(2): 168-175. doi:

[https://www.researchgate.net/profile/Elaine\\_Cox2/publication/238769804\\_Coaching\\_with\\_emotion\\_How\\_coaches\\_deal\\_with\\_difficult\\_emotional\\_situations/links/5724622c08ae262228aa7d4c.pdf#page=56](https://www.researchgate.net/profile/Elaine_Cox2/publication/238769804_Coaching_with_emotion_How_coaches_deal_with_difficult_emotional_situations/links/5724622c08ae262228aa7d4c.pdf#page=56)

Ives, Yossi. 2008. *What is Coaching? An exploration of conflicting paradigms*. International Journal of Evidence based coaching and mentoring. 6(2): 100-113. doi: <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring/>

Kucharska, Wioleta & Mikalajczak, Piotr. 2018. *Personal branding of artists and art-designers: necessity or desire?*. Journal of Product & Brand Management. 27(3):249-261. doi: [10.1108/JPBM-01-2017-1391](https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1391)

Rangarajan, Devan. Gelb, Betsy D. Vandaveer, Amy. 2017. *Strategic Personal Branding - And how it pays off*. Business horizons. 60(5):657-666. doi: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.bushor.2017.05.009>

Rønningen, Rune. 2005. *Coaching - et ullent begrep og en riskabel praksis*. Magma econas tidsskrift for økonomi og ledelse. doi: <https://www.magma.no/coaching-et-ullent-begrep-og-en-risikabel-praksis?tid=213203>

Sternberg, Robert J, & Lubard, Todd. 1991. *An investment theory of creativity and development*. Human Development. 34:1-31.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning*. Elenders Gotab.

Vitberg, Allan K. 2009. *Analog vs Digital Personal Branding - A new twist and personal marketingplans*. CPA practice management forum. 5(11): 10-19.

Internetkällor:

Nationalencyklopedin. Profilerings. (Hämtad 18.12.2018)  
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/profilerings?fbclid=IwAR26ug2wrs9wJ4naY9nrYAlm8Wy43qdRni14y2BCvHYv47flgUU3NK1ZbbQ>



# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjumall för deltagare.

### INLEDNING

- En kort presentera av forskarna.
- Försäkra oss om att det är okej att vi spelar in intervjun.
- Förklara syftet:  
*Syftet med den här intervjun är att förstå deltagarnas upplevelse av projektet*
- Gå igenom upplägget för intervjun:
  - Din bakgrund i projektet
  - Processen
  - Programledarens yrkesroll
  - Metoden
  - Avslutande reflektioner

### DIN BAKGRUND I PROJEKTET

Hur blev du tillfrågad om att delta i projektet?

Varför tror du att du blev tillfrågad om att delta i projektet?

Varför valde du att delta?

Vad var dina första tankar?

### PROCESSEN

Beskriv hur din utbildningsprocess har sett ut under projektet?

- *Kan du utveckla?*
- *Kan du ge något exempel?*

Hur upplevde du utbildningen som helhet?

- *Kan du utveckla?*
- *Kan du ge något exempel?*

### METODEN

Har du tidigare deltagit i andra liknande utbildningar?

- *(ja) Vad har de gemensamt? På vilket sätt skiljer dem sig åt?*

Vad tror du var syftet med projektet?

Vad tycker du om att använda coaching som en utvecklingsmetod?

### PROGRAMLEDARENS YRKESROLL

Hur skulle du beskriva en bra programledare?

Vi har ett påstående “*En programledare gynnas av att var personlig*” hur ställer du dig till detta?

Påverkar ditt yrkesval som programledare din identitet privat?

### **AVSLUTANDE REFLEKTIONER**

Vad tar du med dig från projektet?

Är det något du vill lägga till?

### **AVSLUTNING**

- Vill du ha någon återkoppling?
- Kan vi återkomma via mail om vi har fler frågor?
- Tacka för att du varit villiga att delta.

## Bilaga 2. Mail till deltagarna

Hej (namn),

Vi är två studenter vid Lunds Universitet som studerar Personalvetenskap och just nu skriver vi vår kandidatuppsats. Vi har valt att försöka förstå den kompetensutveckling som du har deltagit i tillsammans med (**coachens namn**). Vi skriver därför till dig som deltagare och undrar om du kan tänka dig att delta i vår undersökning.

Vårt syfte är att försöka förstå hur man kan se på processen i en kompetensutvecklingsinsats ur ett vetenskapligt perspektiv. Alltså **INTE** att utvärdera eller avgöra om insatsen är lyckad eller inte.

Du kommer att vara **anonym**. Det vi önskar är **en kortare intervju** med dig där din upplevelse av processen kommer va i fokus, det vill säga själva genomförandet av kompetensutvecklingen.

Har du några frågor eller funderingar så tveka inte på att höra av dig!

Vi tackar på förhand för att du tar dig tid och vi ser fram emot ditt svar.

**Med vänliga hälsningar,**

**Claudia Begic**

(Mail)

(Telefonnummer)

**Tanja Lewandowska**

(Mail)

(Telefonnummer)



