



UPPSALA
UNIVERSITET

UPPSALA UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen

Företagsekonomi C vt 2004

Examensarbete 10p

2004-05-25

Chefscoachingens Vad, Hur och Varför?

Författare:

Kerstin Mjömark
Madeleine Sandgren

Handledare:

Nils Kinch

Sammandrag

Denna uppsats handlar om tjänsten chefscoaching. Det initiala syftet var att göra en kartläggning av marknaden. Syftet förflyttades efter hand till att bli en kartläggning av marknaden med djupdykningar i intressanta aspekter. För att finna information om området valde vi att genomföra 7 intervjuer med personer som arbetar med chefscoaching. Intervjupersonerna var allt från legitimerade psykologer till coacher utbildade vid coachuniversitet. Under intervjuerna använde vi oss av en frågemall som vi själva tagit fram. Utifrån svaren på frågorna, som samtliga redovisas i uppsatsen för kartläggningssyftet, hittade vi två områden vi ville fördjupa oss i: Frågan om titeln coach borde skyddas eller ej, samt frågan om coachingen bör ske via ett personligt möte eller över telefon. För att belysa dessa områden tog vi hjälp av teorier om professionalisering samt intervjuareffekten.

Genom ovan beskrivna undersökning kom vi i kartläggningssyftet fram till följande: Chefsrollen är svår att hantera och det är mer accepterat att söka hjälp idag, varför nyttjandet ökat. Problemen som leder till nyttjandet finns i alla branscher. Däremot används coaching bara på högre nivåer i företagen. Coacherna har olika bakgrund och använder sig av olika verktyg i sitt arbete varför coachingen på ytan kan tyckas variera, men målet är detsamma för alla: Att genom samtalet stödja chefen i dennes roll. Vid fördjupningen drog vi slutsatserna att valet av medium (telefon/möte) som bör användas vid coachingen beror på chefen preferenser, men det är viktigt att vara konsekvent. Vi kom även fram till att en professionalisering av yrket inte är möjlig.

Innehållsförteckning

1. Vad innebär det att vara chef?	1
1.1 Vad är chefscoaching?.....	1
1.2 Vad är vårt syfte?.....	2
2. Hur har vi gått tillväga?.....	2
2.1 Hur hittades och valdes företagen?.....	2
2.2 Hur utformades frågeformuläret?	3
2.3 Hur gick intervjuerna till?.....	5
2.4 Hur är den fortsatta uppsatsen disponerad?	6
3. Vilka har vi intervjuat?.....	6
3.1 Sandahl Partners	6
3.2 Coachhuset.....	7
3.3 Lyttkens & Partners	7
3.4 Arvonen International.....	7
3.5 Edward & Smedje.....	8
3.6 Life & Career.....	8
4. Vad svarade intervjupersonerna?.....	9
4.1 Vad menar ni med chefscoaching i teorin?	9
4.2 Vad gör att efterfrågan finns?.....	11
4.3 Vad vill cheferna ha hjälp med?	12
4.4 Vad menar ni med chefscoaching i praktiken?.....	13
4.5 Vad är viktigt vid utformandet av coachingen?.....	15
4.6 Vad är coachens funktion?	16
4.7 Vad kännetecknar kontakten?.....	18
4.8 Vad karaktäriserar kunderna?.....	19
4.9 Vad är syftet med coaching?	19
4.10 Vad sker efter coachingen?.....	20
4.11 Vad präglar relationen till andra coachingföretag?	20
4.12 Vad bör hända med titeln coach i framtiden?.....	21
4.13 Vad bör det ställas för krav och hur skall en bra coach vara?	22

5. Vilka teorier används?	24
5.1 Intervjuareffekten	24
5.2 Professionaliseringsteori.....	25
5.2.1 Professioner.....	25
5.2.2 Professionalisering.....	25
5.2.3 Jurisdiktioner.....	26
5.2.4 Två perspektiv: Kunskapsbas/Monopol och Internt/Externt	26
6. Varför såg svaren ut som de gjorde?	27
6.1 Därför att olika problem kräver olika lösningar.	27
6.2 Därför att det är kunden och inte klienten som betalar.....	28
6.3 Därför att personliga förutsättningar avgör om coaching sker.	28
6.4 Därför att olika medier ger olika fördelar.....	29
6.5 Därför att intervjupersonerna säljer en tjänst.	30
6.6 Därför att alla vill omfattas av en kvalitetsgaranti.	31
6.7 Därför att coaching alltid är coaching.	33
7. Vad har vi kommit fram till och vad kan undersökas mer?	34
Källförteckning	35
BILAGA 1	

1. Vad innebär det att vara chef?

I den snabba omvandling som näringslivet nu står inför [decentralisering, internationalisering, kompetensutveckling] förändras och förstärks kraven på ledarskap. Det är därför viktigt att chefen får stöd i sitt arbete och möjlighet till personlig utveckling. I det sammanhanget spelar chefsutbildningen en viktig roll.

Detta går att läsa i SAF och SIF:s förord till rapporten *Förändringens ledarskap - om chefsutbildning*. ”I chefsansvaret ligger att planera och leda den löpande verksamheten men också att utveckla och förnya arbetsformer, medarbetare och metoder.” (SAF/SIF 1991:14).

De säger vidare att ledarskap till en stor del handlar om att stödja medarbetarnas kunskapsutveckling och personliga utveckling och att det är chefens uppgift att säkerställa att en sådan kompetensförnyelse kommer till stånd.

Kraven är större uppifrån och nedifrån. Uppifrån krävs att chefen skall vara en effektiv länk i ett konsistent ledningssystem [...] Från egna medarbetare ställs idag högre krav än tidigare på chefen som människa - på förmågan att förstå, att kommunicera, att stimulera. Det krävs en social kompetens att förstå och medverka i den egna gruppens utveckling och att skapa en miljö och en kultur där människor kan utvecklas och känna arbetsglädje. (SIF/SAF 1991:22)

Om alla dessa krav nu ställs, om det är chefens uppgift att leda, stödja och utveckla sina medarbetare vem ska då stötta chefen?

Att vara chef är många gånger att vara ensam med sina överväganden och sina beslut. Många chefer har en känsla av ensamhet, särskilt i besvärliga och svåra överväganden och ställningstaganden. (SIF/SAF 1991:23)

I rapporten talas det mycket om chefsutbildning men även om att det finns ett stort intresse för ansatser som är inriktade på personlig utveckling av chefer (SAF/SIF 1991:9). Rapporten är skriven 1991 och vi kan se att mycket har hänt på området sedan dess. Många företag som ägnar sig åt kompetensutveckling har utvecklat en specifik tjänst som kallas chefscoaching (individuell ledarutveckling etc.). Det är den vi vill titta närmare på.

1.1 Vad är chefscoaching?

Vi började läsa på hemsidor hos företag som ägnar sig åt denna tjänst och insåg att det finns många likheter men även många skillnader. Vad är det som gör att de tjänster som erbjuds kan gå under samlingsnamnet chefscoaching? Vissa företag erbjuder utbildning, andra stöd. Vissa följer mallar medan andra utformar helt individuella program. Även coachernas utbildning skiljer sig åt, en del är psykologer, andra beteendevetare och många saknar helt formell utbildning. Chefscoaching är ett fenomen som väcker en rad frågor då det kan se ut på så många olika sätt men ändå säger sig fylla samma funktion. Varför finns tjänsten, vilka

utnyttjar den och i vilken utsträckning? Ger det resultat och hur kan det mätas? Kan vem som helst vara coach? Finns det krav/utbildningar/standarder? Hur ser de olika coacherna på utformningar av tjänsten som skiljer sig från deras egen? Vi tycker att detta är ett spännande område och då det är relativt nytt och outforskat vill vi undersöka det närmare.

1.2 Vad är vårt syfte?

När vi började vårt arbete var syftet att kartlägga företag som ägnar sig åt chefscoaching samt marknaden de agerar på. Vad har de för likheter och skillnader gällande bilden av vad coaching är, arbetsmetod, hur de ser på andra coacher, samt vad de vill uppnå? Under arbetets gång insåg vi att vissa frågor var mer intresseväckande än andra; ibland för att likheterna mellan företagen var slående, ibland för att de var väldigt olika. För att belysa dessa frågor utvecklades vårt syfte till att vara en kartläggning, med vissa djupdykningar.

2. Hur har vi gått tillväga?

2.1 Hur hittades och valdes företagen?

Då vårt initiala syfte var att göra en kartläggning av branschen beslutade vi oss för att intervjua företag som var verksamma inom området chefscoaching. I avsikt att hitta lämpliga intervjuföretag sökte vi på Internet och använde oss då av sökorden chefscoaching och ledarskapsutveckling. Efter en genomgång av våra träffar valde vi ut ett antal företag som vi beslutade oss för att kontakta efter följande urvalsgrunder: 1) För att möjliggöra intervjuer med personer på företagen inriktade vi oss endast på företag i Uppsala- och Stockholmsområdet. 2) Vid urvalet försökte vi främst välja företag med fler än en anställd, dels för att vi ansåg att chansen att någon där skulle ha tid att träffa oss var större, och dels för att ett företag med flera anställda troligen har en större marknadsandel än ett företag med en person, varför kartläggningen därmed skulle bli grundligare. Utöver företagen funna via Internet fick vi också några kontakter förmedlade av vår första intervjuperson Margareta Löthman, som vi fick kontakt med genom vår handledare.

Vi tog kontakt med företagen genom att skicka ett e-mail där vi presenterade oss och vår uppsats samt frågade om de ville ställa upp på en ca 1 timme lång intervju. Vissa företag svarade inte alls och andra gav beskedet att de inte hade tid eller att de redan hjälpte andra studenter med liknande förfrågningar, men vi fick också överraskande många positiva svar.

Slutligen resulterade detta i 7 intervjuer med 6 olika företag. Vi hade således ingen större möjlighet att styra vårt val av företag mer än utifrån de grundläggande kriterier vi satt upp.

Efter att vi fått ett positiv svar på vår förfrågan bokade vi in en tid som passade intervjupersonen. För att denne skulle ha möjlighet att förbereda sig inför intervjun bifogades frågemallen som vi tänkt utgå från i ett bekräftande e-mail.

Förutom de 7 intervjuer som genomförts har vi även hämtat information från ett antal icke-akademiska böcker, skrivna av personer som själva arbetar med coaching. Åsikter från dessa kommer att vävas in som ytterligare källor i intervjuredovisningen nedan.

2.2 Hur utformades frågeformuläret?

Hela frågeformuläret finns som bilaga 1 i denna uppsats, nedan följer förklaringar till dess utformning. Vi börjar med allmänna frågor där intervjupersonen får presentera sig själv och sitt företag. Vi frågar också hur stor del av företagets tid som ägnas åt chefscoaching, detta för att få en bild av företagets erfarenheter på området samt vilken vikt de lägger vid betydelsen av tjänsten. Svaren på dessa frågor redovisas i kapitel 3 nedan. För att få klarhet i att vi och intervjupersonen förstår varandra och talar om samma sak behandlar nästa fråga definition av vad han/hon menar när den talar om chefscoaching. Vi ställer även frågor som har till syfte att ge en bild av hur chefscoaching går till på de olika företagen och hur utformningen och upplägget av coachingen fungerar. Tidsram, individ/grupp, personligt möte eller andra medier, bakomliggande teorier och modeller, individualisering och kundens deltagande i utformande och upplägg är områden vi går in närmare på. Intervjupersonerna ombeds också att beskriva sin funktion som coach. Svaren på dessa frågor kan användas som en jämförelsegrund mellan företagen.

När frågor ställts om företagets inställning till och syn på chefscoaching övergår vi till att fråga om kunderna och klienterna (med kund avses hela företag och med klient den enskilde chefen). Under vårt förarbete insåg vi att det fanns många företag som ägnade sig åt coaching, därför frågar vi våra intervjupersoner om de upplever att coaching är en efterfrågad tjänst. Dessutom märkte vi att många företag var relativt nystartade, varför vi också vill veta om efterfrågan på chefscoaching har förändrats de senaste åren och i så fall vad de tror att det kan bero på. Ytterligare frågor rörande kunderna handlar om hur det gick till när kontakten mellan coachföretag och kunder etablerades. Vem var det som tog initiativ till den initiala kontakten

(coachföretag/kund)? Vem på kundföretaget handhar kontakten (klienten/personalavdelning)? Frågorna ställs för att få en bild av om kundföretag är medvetna om att det finns en tjänst som heter coaching och i så fall om det är cheferna själva som inser att de är i behov av tjänsten eller om det är någon annan person på företaget som anser att chefen skulle ha nytta av coaching och därmed också sköter kontakten. Den sista frågan angående kunder handlar om vilka som använder sig av tjänsten (branscher, storlek på företag, klientens position och kön etc.). Detta för att se om det finns något generellt mönster och en typisk kund.

Under utformandet av intervjuerna hade vi en idé om att chefscoaching i själva verket är ett annat, och kanske mindre skrämmande, ord för psykoterapi för chefer. Detta var givetvis en fråga som vi inte kunde ställa rakt ut och därför valde vi att uttrycka detta genom att ställa frågor om vilka problem som cheferna vill ta upp, få hjälp med och diskutera när de träffar sin coach. Vi trodde inte att vi genom svaren skulle kunna avgöra om problemen låg på ett sådant djupt plan att det kunde kallas terapi, men vi hoppades att intervjupersonerna, och främst de legitimerade psykologerna, skulle dra parallellen mellan coaching och terapi och därmed ge oss svaret på skillnader och likheter mellan de två.

Vi ville också se vad coachingföretaget har som mål och vad de ser som ett lyckat resultat med coachingen. Detta ville vi jämföra med vad de coachade cheferna ansåg om detsamma. Då vi redan vid utformandet av frågorna insåg att det skulle vara svårt att få kontakt med en chef som genomgått coaching (p.g.a. tystnadsplikt) tyckte vi att det näst bästa alternativet skulle vara att titta på vad coachingföretagen sa och sedan ställa detta mot resultat från eventuell feedback och uppföljning som de gjort med sina kunder. Därför finns även frågor kring detta i frågeformuläret.

Det sista området vi ställer frågor kring är hur olika coacher och coachföretag förhåller sig till varandra. Med det stora antalet företag som befinner sig på marknaden är vi intresserade av att veta om de samarbetar med varandra eller om det bara är konkurrens. Frågan känns speciellt intressant då flera av de företag vi hittat på Internet uppgav att de har nätverk som de arbetar i, ett företag är till och med renodlad förmedlare av andra coacher. De som kallar sig coacher har en mängd olika bakgrunder och utbildningar. När vi sökte i olika artikelregister fann vi ett antal artiklar som behandlade just detta ämne. Den vi främst fastnade för var en artikel publicerad i *Dagens Industri* (Sönne 20030818). Den behandlar det kontroversiella i att alla kan kalla sig coach, vilket leder till att det inte finns någon gemensam nämnare mellan olika coacher och därmed finns följaktligen ingen kvalitetsgaranti bakom titeln coach. Detta

vill Nordic Coach Federation (NCF) ändra på och de arbetar för en certifiering av yrket för att säkra yrkesetiken. Denna artikel gav upphov till de sista frågorna i vårt formulär som lyder: Det är många som kallar sig för coach, vad anser du om det? Borde titeln skyddas? Vilka krav borde ställas på den som bär titeln? Hur upplever du trovärdigheten för din yrkesgrupp? Hur tycker du en bra coach skall vara?

Som avslutande punkt ges intervjupersonerna chansen att göra övriga kommentarer och tillägg om de känner att de har saker att säga som de ej haft chansen att ta upp tidigare under intervjun.

Innan vi skickade ut frågemallen till våra intervjupersoner hade frågorna och upplägget diskuterats med såväl handledare, uppsatsgrupp samt med vår första intervjuperson Margareta Löthman, vars intervju kan betecknas som en slags provintervju då hon gått med på att ge feedback och komma med kommentarer och förslag på intervjufrågor och även ge andra förslag angående uppsatsen.

2.3 Hur gick intervjuerna till?

Vår ursprungliga tanke var att genomföra alla intervjuer vid personliga möten, men p.g.a. önskemål från intervjupersonerna skedde två av intervjuerna via telefon. Denscombe (2000) påpekar att den information som fås vid en intervju via telefon är lika giltig som den som fås vid ett personligt möte. Intervjuerna var semistrukturerade, vilket betyder att frågeformuläret användes som en utgångspunkt vid intervjuerna. Alla frågor behandlades men ordningsföljden varierade efter vad som passade den individuella intervjusituationen bäst. Vi gav också utrymme för intervjupersonerna att utveckla sina svar samt ställde följdfrågor. (Denscombe 2000)

Under intervjuerna var en av oss (alltid samma) den huvudsakliga intervjuaren och den andra personen satt som åhörare och kom med inlägg om hon ansåg att det behövdes. Det kunde handla om förtydliganden eller att intressanta följdfrågor ej ställts. Detta upplägg valde vi dels för att intervjupersonerna skulle få en trygghet i att veta vem de skulle koncentrera sig på samt för att frågorna skulle ställas på samma sätt varje gång. Intervjuerna spelades in på band.

2.4 Hur är den fortsatta uppsatsen disponerad?

I den empiriska delen beskrivs de olika företagen utifrån vad de sagt under intervjuerna. Detta för att ni som läsare skall få en så klar och tydlig bild av företagen som möjligt då vårt initiala syfte var att göra en kartläggning. Vi har valt att lägga teorin efter empirin. Anledningen är att vi vill att läsaren skall ha samma förutsättningslösa utgångspunkt som vi när de läser empirin. Dessutom var det efter intervjuerna som vi insåg att vi ville lägga tyngden på vissa intressanta delar, ibland p.g.a. stora skillnader och ibland p.g.a. stora likheter. I analysen kommer vi att gå in på orsaker och betydelse av dessa skillnader och likheter med hjälp av våra teorier. Vi kommer även att analysera de delar som fyller det initiala syftet gällande kartläggning utan den bakomliggande teorin. Efter analysen följer en avslutande diskussion.

3. Vilka har vi intervjuat?

3.1 Sandahl Partners

Sandahl Partners är en konsultfirma i Stockholm som arbetar med ledarutveckling, konflikthantering, urval och rekrytering samt grupp- och organisationsutveckling. Sandahls startade 1985 och har idag 10 anställda, varav 8 är konsulter och 2 har administrativa tjänster. Alla konsulter på företaget är legitimerade psykologer, och det är också ett krav för anställning där. (Sandahls 2004). Vår första intervjuperson Margareta Löthman arbetar som seniorkonsultkonsult på företaget sedan 1994. Löthman är legitimerad psykolog, legitimerad psykoterapeut och har arbetat som privatpraktiserande psykolog. Hon har även varit universitetsadjunkt vid Uppsala Universitet. Margareta Löthman arbetar främst med chefsutveckling och leder seminarier på chefsnivå. Margareta Löthman ägnar ca 1/3 av sin konsulttid åt chefscoaching. (Löthman 2004)

På Sandahl Partners har vi även hållit en intervju med Curt Engquist som är legitimerad psykolog och psykoterapeut. Han har arbetat som psykolog i 25 år. De första 10 åren arbetade han som skolpsykolog och de senaste 15 åren har han arbetat som konsult. På Sandahl Partners har han varit anställd de senaste 10 åren. Där arbetar han främst med olika chefsutvecklingsuppdrag (individuellt och i grupp), teambuilding, konflikthantering i olika former och personbedömning i samband med urval. Engquist ägnar ca hälften av sin konsulttid åt chefscoaching. (Engquist 2004)

3.2 Coachhuset

Coachhuset är en coachingagentur/coachingförmedling i Stockholm. Det är Nordens första coachingförmedling och startades i december 2002. (Coachhuset 2004). Som coachförmedling är Coachhuset mellanhand för den som vill bli coachad (coachee/klienten/fokuspersionen) och någon av alla coacher de har i sitt nätverk. Coachhuset har för närvarande kontakt med ca 180 coacher runt om i Norden och jobbar aktivt med ett 20-tal. (Kindkvist 2004). VD och ägare av enmansföretaget Coachhuset är Carina Kindkvist, och hon är vår tredje intervjuperson. Kindkvist har tidigare haft många olika positioner i företag, t.ex. som säljare, utbildare och chef. Hon har bl.a. jobbat på Cap Gemini Ernst & Young i 12 år. Åren 2000-2004 utbildade hon sig till coach vid Coach University¹ och startade Coachhuset 2002. Förmedlingen av coacher upptar 100 % av Carinas tid. (Kindkvist 2004)

3.3 Lyttkens & Partners

Lyttkens & Partners är konsulter inom Human Resource och jobbar med allt från urval till avveckling. Företaget grundades 1996 som ett enmansföretag men har idag ca 10 anställda och finns i Uppsala och Stockholm. (Lyttkens & Partners 2004). Majoriteten anställda är beteendevetare, men bland personalen finns även civilekonomer. Företaget jobbar efter ISO 9001 och är även medlemmar i Sveriges Branschförening för HR-konsulter. Av företagets totala tid ägnas ca 1 heltidstjänst åt chefscoaching. Vår fjärde intervjuperson, Ann-Kristin Lyttkens, är VD för Lyttkens & Partners. Hon är beteendevetare och har en utbildning motsvarande Personalvetarprogrammet och har dessutom läst kurser i ekonomi. Innan hon startade Lyttkens & Partners arbetade hon på bl.a. Arbetslivstjänster inom Länsarbetsnämnden. (Lyttkens 2004)

3.4 Arvonen International

Arvonen International är ett konsultföretag som arbetar med att utveckla chefer, medarbetare och grupper i organisationer. Detta gör de med hjälp av eget framtagna kartläggnings- och utvecklingsverktyg. Arvonen International har sitt säte i Stockholm, genomgå men har verksamhet i hela Sverige och har även representation i Finland. Arvonen har förutom egna

¹ På Coach University läses kurser på distans över telefon. Varje tillfälle är en timme. Klasserna innehåller mycket rollspel. En kurs pågår i 4-12 veckor. Det tar ca 2,5 år att genomgå CoachU. De har tränat över 7000 coacher i 36 länder. (Kindkvist 2004)

anställda också ett nätverk av konsulter som de utbildat i sina arbetsverktyg.(Arvonen International 2004) Ungefär hälften av konsulttiden på företaget ägnas åt chefscoaching. Företaget grundades 1987 av Jouko Arvonen, som är vår femte intervjuperson. Förutom sin roll som VD på företaget arbetar Jouko Arvonen även med konsulttjänster och försäljning. Han har arbetat <med organisationsutvecklingsfrågor under många år och har forskat i psykologi vid Stockholms universitet där han disputerade 2002. (Arvonen 2004)

3.5 Edward & Smedje

Edward & Smedje är ett Stockholmsbaserat konsultföretag som arbetar med ledarutveckling i form av ledningsgruppsutveckling, ledarskapsutbildningar, coaching och bedömningar vid chefstillsättningar.(Edward & Smedje 2004) Det grundades 1997 och har idag 8 anställda, varav 6st är legitimerade psykologer och 2 är ekonomer. Av företagets totala konsulttid ägnas ca 15-20 % åt chefscoaching, men det kan variera mycket. Vår sjätte intervjuperson, David Schain, är legitimerad psykolog och arbetar som konsult på Edward & Smedje. Han har varit anställd på företaget i ca 1 år och började arbeta på konsultbyrån direkt efter sin psykologexamen. Förutom denna har Schain även en examen i data- och systemvetenskap från Lunds Universitet. (Schain 2004)

3.6 Life & Career

Life & Career AB är ett konsultföretag specialiserat på karriärutveckling, coaching, mentorskap och utbildning, dels för chefer och ledare, dels för medarbetare. De har även utbildning och certifiering av karriärcoacher. Företaget finns i Stockholm och är ett enmansföretag som grundades 1992. (Life & Career 2004). Chefscoaching är tillsammans med karriärcoaching företagets största tjänster och ungefär 75 % av tiden ägnas åt dessa. Lena Mangell, företagets grundare och VD, är vår sjunde och sista intervjuperson. Hon är legitimerad psykolog och är även utbildad inom coaching, stresshantering samt mental träning. Lena Mangell har även arbetat som internkonsult på Ericsson i 10 år, men sedan 1999 arbetar hon heltid på Life & Career AB (Mangell 2004)

4. Vad svarade intervjupersonerna?

Denna rubrik kan tyckas vara missvisande då det inte enbart är intervjupersonernas svar som redovisas utan även till viss del åsikter hämtade från böcker om coaching. Då det dock främst är intervjupersonernas svar som redovisas och böckerna endast används för att betona, förtydliga och styrka resonemangen har vi ändå valt denna rubrik.

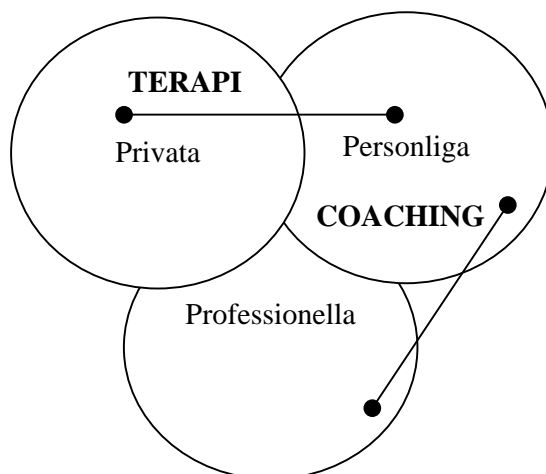
4.1 Vad menar ni med chefscoaching i teorin?

Alla är överens om att det gäller stöd till en individuell chef (klient/fokuspersion/coachee) som pågår över tid utifrån chefens behov och önskemål där samtalet är det centrala verktyget. De flesta försöker förklara vad de menar med coaching genom att säga vad det inte är. Coaching är inte terapi, coaching är inte mentorskap och coaching är inte heller någon utbildning för cheferna utan en samtalsteknik.

Curt Engquist, Margareta Löthman och David Schain som alla är legitimerade psykologer gör jämförelsen med terapi. Margareta Löthman (2004) på Sandahls säger ”När det gäller chefscoaching så är det ju chefen i första hand som man skall stötta och stödja eller att få chefen att utveckla sig i sin profession, inte i huvudsak som människa och det är skillnaden mellan terapi och coaching”. Även Curt Engquist (2004) delar denna mening då han gör sin definition där han även väver in ordet process:

Långa processer behövs inte i chefscoaching då de som kommer inte har stora problem utan de behöver snarare stöd och skjuts på vägen i sin chefsroll. Det är vanliga människor som är kapabla att tillägna sig den kunskap och förståelse som de får vid coachingen snabbt och lätt, därmed bli chefscoachingen snabbare än psykoterapi. Då chefscoaching rör rollen är den oftast mer konkret än psykoterapi.

Jämförelsen med terapi görs även i boken *coaching lärande och utveckling* (Stelter et al. 2003:108) och illustreras med bilden nedan. Här beskrivs att det som behandlas vid terapi rör de privata (mitt privatliv) och personliga (mina tankar och åsikter) sfärerna medan det vid coaching sker mellan de personliga och professionella (min yrkesroll) sfärerna.



Figur 1. Fokusområden för terapi respektive coaching

Stelter et al. (2003:108)

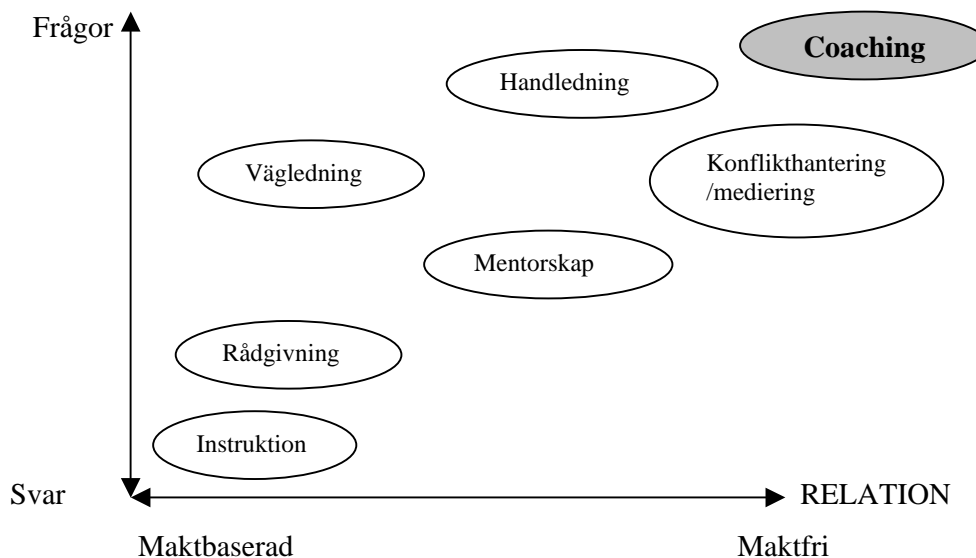
Även David Schain (2004) på Edward & Smedje poängterar processarbetet men belyser också, utan att dra en hård parallell mellan terapi och coaching, att man använder samtalet som ett verktyg för att åstadkomma förändring/utveckling i båda fallen. Skillnaden är att förändrings- och utvecklingsarbetet inte tar sin grund i ett problem eller att någon mår dåligt vid coaching (som vid terapi) utan där bearbetas klientens styrkor och svagheter genom ett samtal. Stelter et al. (2003:31) framhåller att fokuspersonen från starten har en handlingskompetens för att tackla den aktuella situationen. Denna handlingskompetens kommer alltid att till viss grad fattas hos en klient i psykoterapi. Carina Kindkvist (2004) tror följande om skillnaden mellan psykoterapi och coaching:

Man går till en psykolog för att lösa ett problem. En coach behöver inte vara utbildad psykolog och ska inte i rollen som coach ta tag i beteendestörningar och mer komplicerade och djupare frågor. I de godkända coachutbildningarna läggs stor vikt vid att lära ut var gränsen går [...] Går du till en psykolog tänker du 'jag behöver hjälp', och går du till en coach så tänker du 'jag vill ta tag i det här, men jag måste själv göra jobbet'.

Lena Mangell och Jouko Arvonen beskriver vad coaching är genom jämförelse med mentorskap. Jouko Arvonen (2004) ser på coaching som en mer aktiv process. Han säger att det handlar om att göra målbilder, skapa resultatorientering och försöka få klienten att mobilisera sina resurser och sin energi mot ett bestämt mål. Mentorskap är en mer passiv relation. Lena Mangell (2004) menar att mentorskap handlar om att överföra sina erfarenheter. Hon betonar också att coaching är en samtals teknik då hon säger att "Coaching handlar om att uppnå ett resultat utifrån den frågeställning och behov personen har när den kommer". Även Jouko Arvonen (2004) tar upp denna aspekt när han säger att coaching är en

samtals- och dialogform som bygger på interaktion. Stelter et al. (2003:30) skiljer mentorskap och coaching åt på tre punkter; mentorskap försiggår mestadels organisationsinternt medan coaching främst sker på konsultbasis. Mentorskap har mer karaktär av goda råd än av ett processorienterat utvecklingssamtal som i coaching. Dessutom är mentorskap inte nödvändigtvis tidsmässigt begränsat vilket coaching är. Deras olika positioner illustreras nedan.

REDSKAP



Figur 2: Coaching jämfört med andra ledningsredskap

Stelter et al. (2003:28)

Ann-Kristin Lyttkens (2004) på Lyttkens & Partners säger vad coaching är genom jämförelse med utbildning:

Chefscoaching för oss [på Lyttkens] innebär att vi coachar chefer individuellt och att vi coachar dem i sitt ledarskap. Det är inte i sakfrågor utan handlar oftast om chefens förhållningssätt, sätt att möta medarbetare och sätt att använda sin person i sitt arbete.

När specifika sakfrågor behandlas anser hon att det blir mer karaktär av utbildning, med coaching vill hon ha fokus på det personliga planet. I boken *Coaching på jobbet* framhåller Whitmore (1996:12) att coaching är att frigöra en människas potential att maximera sina egna prestationer. Det är att hjälpa människor att lära snarare än att undervisa dem.

4.2 Vad gör att efterfrågan finns?

Alla våra intervjupersoner berättar att de får mycket förfrågningar från företag (och ibland även privatpersoner) som är intresserade av att veta mer om coaching och eventuellt använda

sig av det. Det finns alltså en stor efterfrågan av tjänsten och dessutom upplever företagen att efterfrågan ökat mycket de senaste åren. Orsaker till detta är bl.a. ökade krav på chefen, mer individfokus i samhället och att det är mer accepterat att söka stöd idag.

Efterfrågan är större även om resurserna hos företagen är mindre. Behovet är stort eftersom cheferna har mer att göra och fler uppgifter att ansvara för och de jobbar själva med minskat stöd och minskade resurser. De har stort behov av att ha någon att tala med om sin situation. (Jouko Arvonen, 2004)

Att chefsrollen har blivit mer komplex och att det är mer krävande och ensamt att vara chef idag än för några år sedan är också en motivering som flera av intervjupersonerna tar upp. De ökade kraven beror bl.a. på omstruktureringar och neddragningar. De legitimerade psykologerna David Schain (2004) och Curt Engquist (2004) framhåller också att de tror att det tidigare har funnits ett tabu kring att gå till en psykolog (även om de påpekar att coaching inte är terapi) som inte längre finns. Detta kan enligt Schain (2004) bero delvis på att det förekommit terapeuter i många populära TV-serier (Ally McBeal, Sopranos etc.).

Schain och Engquist samt Lena Mangell är också överens om att det idag finns ett större fokus på individen i samhället, varför man idag föredrar en individanpassad utvecklingsinsats jämfört med de grupparbetsätt som tidigare fanns. ”Vi lever i ett samhälle som är mer individualiserat, individens behov och intressen står mer i fokus än för 15-20 år sedan” säger Curt Engquist.

4.3 Vad vill cheferna ha hjälp med?

Trots att svaren var vitt spridda kan de ändå sammanfattas i den mening som Ann-Kristin Lyttkens (2004) använder: ”Det är slitsamt att vara chef!” Vad är det då som gör att det är slitsamt? Nedan följer en sammanfattning av vad varje intervjuperson upplever för problem hos personerna de coachar.

Margareta Löthman (2004): ”Det är ett stort spektra. Det handlar om allt från ett väldigt strukturerat konkret problem till att bara vilja komma och prata av sig lite” Mer konkreta problem som hon tar upp är: Omorganisation, relationsproblem (till medarbetare och överordnad), ensamhet i sin chefsroll samt problem att hitta balans (arbete-privatliv).

Lena Mangell (2004): Otrygghet i sin chefsroll, konflikträdsla, svårigheter att föra fram och argumentera för sina åsikter, svårt med balansen mellan arbete och privatliv, problem med att sätta upp gränser och delegera.

David Schain (2004): Vanliga frågor är: Hur håller jag ett utvecklingssamtal? Hur får jag mina idéer genomdrivna i organisationen? Hur hanterar jag andra människor i organisationen?

Jouko Arvonen (2004): Klienten behöver någon att prata med. Ventilera problem som ångest eller stora förändringar (omorganisation). Hjälp med att komma in i chefsrollen och skapa en plattform att stå på.

Ann-Kristin Lyttkens (2004): Hög arbetsbelastning och mindre resurser leder till att chefen får större ansvar. Chefen vet inte hur han hanterar problem som de anställda har i samband med minskade resurser. Chefen kan ha glömt på vems uppdrag och för vilket syfte han arbetar (vilken är min roll, mitt mandat, vilket ansvar har jag och vilka är mina befogenheter?).

Carina Kindkvist (2004): T.ex. problem med att man inte vågar delegera, ökade krav både på det professionella och personliga planet, behov av mer erfarenhet som ledare, chefen behöver lära sig att lita mer på sin personals kompetens.

Curt Engquist (2004): Ofta vill man utveckla sitt ledarskap, men problem finns kanske under ytan. Problemen kan vara: Svårigheter med balans jobb-hem, svårt att sortera och se orsaken till varför saker och ting är som de är, det har kört ihop sig.

Även i den skrivna litteraturen finns en mängd problemställningar som kan bearbetas genom coaching, bland annat: arbetspress, stress, delegeringsproblem, nya arbetsområden och arbetsliv kontra familjeliv. (Stelter et al.2002:35)

4.4 Vad menar ni med chefscoaching i praktiken?

Frågan är tredelad och vi tog avstamp i aspekten individ- eller gruppcoaching. Majoriteten framhäver det individuella samtalet som det centrala chefscoachingverktyget och därför vill vi här endast belysa undantagen.

Carina Kindkvist (2004) säljer individuell coaching, men levererar gruppcoaching om något företag specifikt har det behovet. Lena Mangell (2004) säger att chefer helst vill ha individuell coaching. De gånger det sker i grupp är det mer av ett nätverksbyggande där cheferna ska stötta varandra. Individuellt blir det på en djupare nivå. Jouko Arvonen (2004) håller trepartssamtal (dvs. coach, klient och kund) i början och slutet av coachingen där man gör upp

spelregler, arbetssätt och målsättning. Det är viktigt att det känns bra och att coach och klient förstår varandra.

Vi gick vidare genom att fråga om tidsramen, då gällande både antal möten och över hur lång tidsperiod coachingen pågår. Intervjupersonernas svar gav ett spann på 10 veckor upp till ett år där mötena hölls med jämna intervaller på mellan en till tre veckor.

David Schain (2004) framhåller vikten av att coaching skall vara tidsbegränsad. Det skulle vara svårt att sälja en tjänst som inte var tidsbegränsad. Även Margareta Löthman (2004) poängterar att det är en kostnadsfråga. Ett förutbestämt slut är även en del av processen och kan påskynda utvecklingen (Schain 2004). Jouko Arvonen (2004) drar detta ännu hårdare när han framhåller att coachingen skall avslutas enligt tidsplan. En relation blir sliten och om målet inte uppnås är det kanske något annat klienten behöver. ”Det är viktigt att klippa av navelsträngen och inte leva i symbios.” Curt Engquist (2004) formulerar samma aspekt med ”Det här är inte psykoterapi och alltså ingen evighetsprocess.” Även Carina Kindkvist (2004) påpekar att coachingen skall vara tidsbegränsad och jämför detta med psykoterapin som hon säger att det ofta inte finns ett tidsatt slut på. Stelter et al. (2003:39) säger att en av grundförutsättningarna är just att coaching är tidsbegränsad.

Den tredje och sista delfrågan behandlar det personliga mötet. När vi frågade om det är väsentligt eller om andra medier skulle fungera vid coaching är alla utom en eniga. Det personliga mötet är centralt då coaching handlar om en personlig relation där kroppsspråk och andra signaler är viktiga. Dock är alla överens om att telefon och mail kan användas som hjälpmedel.

Lena Mangell (2004) framhåller att man genom mötet ”lyssnar in hela människan”. Hon betonar att många upplever det skönt att få komma bort från sin ordinarie arbetsplats. Ann-Kristin Lyttkens (2004) säger att de på Lyttkens har ett starkt individfokus som skall genomsyra arbetet. Om coaching via telefon uttalar hon sig som följer ”Jag säger inte att det inte är coaching, det är en annan form och då har man troligtvis en annan syn på hur det fungerar med coaching, kanske en liten annan människosyn också”. Jouko Arvonen (2004) säger helt enkelt:

Det tycker jag inte är någon coaching! Hur skall en konsult kunna agera med inlevelse, empati, skapa kontakt och kontrakt, etablera relation osv. om parterna inte ser varandra. Telefon blir coaching i rena sakfrågor, ett informationsutbyte (rådgivning motsvarande callcenter och helpdesksverksamhet). Det är inte coachingens huvudpoäng.

Curt Engquist (2004) skulle kunna tänka sig telefoncoaching under förutsättning att han fick träffa klienten i början och få igång en allians som var tillräckligt stark för att vidare kontakt med telefon skulle bära. David Schain (2004) kan se de affärsmässiga fördelarna med telefoncoaching men förhåller sig skeptisk till möjligheten att arbeta med ett samtal över telefon. Lena Mangell (2004) har haft telefoncoaching och upplevde att det fungerade, däremot tyckte inte klienten om det då denne hade svårt att koncentrera sig.

Carina Kindkvist vid Coachhuset är den som avviker då 80 % av hennes coachingverksamhet sker över telefon. Dock är det första mötet ofta personligt då coachees (fokuspersoner/klienter) inte är vana vid att coachas över telefon. När vi frågar Carina Kindkvist om fördelarna med telefon svarar hon att det viktiga är samtalet och vad det leder till och då betyder kanske inte ett fysiskt möte så mycket. I vissa fall kan mötet t.o.m. försvåra kontakten då förutfattade meningar och andra barriärer kan uppstå. Att inte kunna läsa av kroppsspråket hos coachen kan verka befriande då coacheen slipper fundera på hur coachen tolkar eller värdesätter det som sägs. Anonymiteten som telefoncoaching innebär kan verka främjande för öppenheten. Den muntliga kommunikationen gynnas då det är det enda verktyg som parterna har att göra sig förstådda med. Coachen lyssnar på en helt ny nivå. Mötet blir inte heller lika effektivt (tid att inleda, restid etc.). Vid ett telefonsamtal läggs fokus direkt på coacheen. Kindkvist poängterar dock att det är viktigt att coacheen sitter bra till under sessionen. (skyddat rum där endast samtalet kan ta upp bådass koncentration)

4.5 Vad är viktigt vid utformandet av coachingen?

Utformningen av coachingprogrammet kan sammanfattas med att grunden är standardiserad men totalt sett blir det individanpassat. Våra intervjupersoner är måna om att poängtera att det inte finns ett enda program, varje coaching är individuell och utformas utifrån personen som skall coachas. De lägger dock oftast upp coachingen efter en viss struktur - en bas de bygger upp coachingen kring.

Coachingen börjar med en kartläggning som egentligen är en bedömning av personens styrkor/svagheter. Här använder sig alla våra intervjupersoner av någon typ av personlighetstest eller resursanalys. På Arvonen används ett 360°-test (där man via intervjuer mäter hela omgivningens åsikter om personen d.v.s. 360° runt personen.) vid namn Farax, samt stödsamtal och utifrån resultaten av dessa test individualiseras coachingen. Samma test

används på Sandahls och där tänker de även mycket på att arbeta utifrån person, roll och sammanhang med en teori som kallas SCT (System Centered Training). Carina Kindkvist (2004) säger att eftersom hon förmedlar många olika coacher har de olika utbildning och har därmed olika modeller. Hon förmedlar allt från psykologer och beteendevetare till f.d. VD:ar med MBA-examen. Dessutom har de hon förmedlar ofta gått flera coachutbildningar vilket ytterligare breddar antalet modeller de använder. Det som INTE förekommer hos de coacher hon förmedlar är att de bara har en enda modell som de använder på alla coachees. På Lyttkens (Lyttkens 2004) använder de sig bara av vetenskapligt beprövade metoder och skapar inga egna instrument. Lena Mangell (2004) däremot använder förutom teorier och modeller från sin psykologutbildning även en modell hon tagit fram själv. Hon tycker att det är viktigt att se människan i ett helhetsperspektiv och inte bara i hennes yrkesroll. När de som skall coachas kommer till Life & Career får de därför prata om allt utan att det för den sakens skull är terapi. Det är utifrån detta hon med sin modell kommer fram till mål och handlingsplan när hon låter sin klient utvärdera sina val.

Efter denna inledande fas individualiserar våra intervjupersoner utformningen av coachingen beroende på vad som framkommit vid kartläggningen. Med andra ord är det tolkningen av verktyget som individanpassas. Curt Engquist (2004) betonar att det är i detta arbete han har stor nytta av sin utbildning:

Vi har vana och kompetens att bedöma var chefen befinner sig, viken takt vi kan köra i och vilken väg vi skall gå. Det är mindre risk att vi bara kör på, något som jag tror att det är lättare för en coach som inte är psykolog att göra. Vi är kanske mer lyhörda för vad som går och inte går.

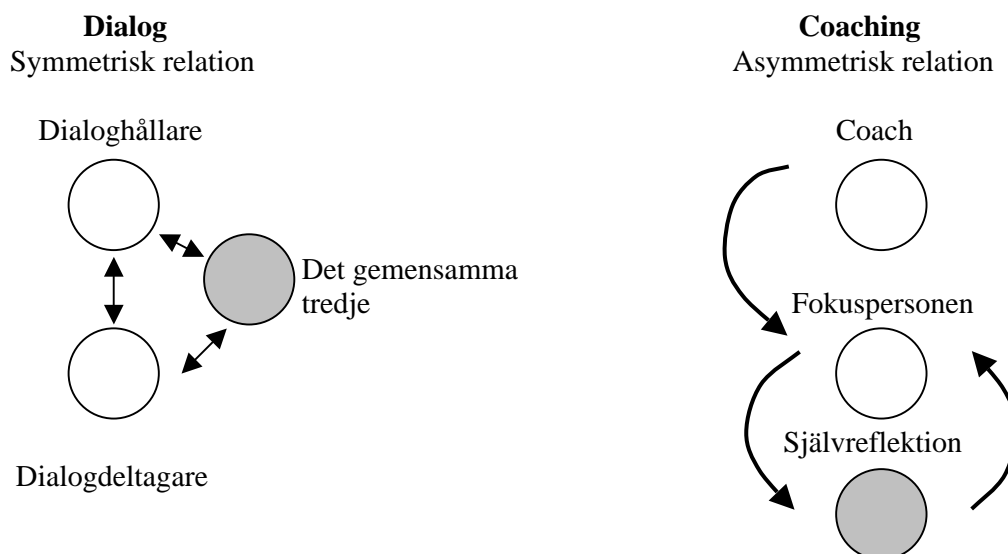
När det bestämts vad som skall bearbetas är det viktigt att fastlägga hur detta skall gå till, dvs. hur coachingen skall utformas. Våra intervjupersoner beskriver denna del som ett samarbete mellan coach och klient där coachen kanske står mer för strukturen medan klienten beslutar om innehållet och vilken fråga som ska bearbetas först etc. Alla våra intervjupersoner är överens om att det är viktigt att klienten samtycker både till målet och processen och det är därför viktigt med en utvärdering av arbetssättet. Vissa gör det vid varje möte, andra i slutet av coachingen.

4.6 Vad är coachens funktion?

Enligt intervjupersonerna skall de som coachar få sin klient att reflektera och komma fram till egna lösningar på sina problem. Detta gör de genom att ställa frågor.

Carina Kindkvist (2004) poängterar redan i sin definition av chefscoaching att coaching handlar om att svaret finns hos individen. Med det menar hon att hon inte tillför någon kunskap och alltså inte som coach behöver ha kunskap om ledarskap, även om många har det. Hon ska locka fram det sunda förnuftet och ledarens egen ledarskapsförmåga. Stelter et al säger (2003:97) att en coach inte behöver vara expert på innehållet [i detta fall chefskap] då deras funktion är att öka medvetenheten hos fokuspersonen. Det Carina Kindkvist kallar det sunda förnuftet omnämner Ann-Kristin Lyttkens (2004) som att glänta på dörrar och David Schain (2004) som självreflektion. ”Coaching handlar inte om att berätta hur saker ska gå till utan mer om att fråga och tvinga personen att under en och en halv timme se stenhårt på sig själv”. (David Schain 2004)

I figuren nedan illustrerar Stelter et al. skillnaden mellan den vanliga dialogen och coachingdialogen. I den vanliga dialogen utforskas ett ömsesidigt intresseområde som skall utveckla tillsammans, detta kallas det gemensamma tredje. I coaching handlar det om att coachen, genom att ställa frågor, får fokuspersonen att reflektera över sig själv. Det senare kallar Stelter et al (2003:41) en asymmetrisk rollfördelning där fokuspersonen själv skall komma fram till lösningar. Stelter et al. (2003:12) skriver även att coaching är ett utvecklingsredskap, coachen är en katalysator som främjar fokuspersonens (coacheen/klienten) förmåga till självreglering.



Figur 3: Skillnaden mellan den vanliga dialogen och coachingdialogen
Stelter et al. (2003:42)

Jouko Arvonen (2004) menar att det är en smaksak om coachen ger råd eller ej. Om detta säger Stelter et al. (2003:91) att coachen framförallt inte får överta rollen som leverantör av lösningar. Dock kan relationen tillfälligt vara symmetrisk om fokuspersonen frågar om coachens åsikt i en specifik situation. (Stelter et al. 2003:41)

4.7 Vad kännetecknar kontakten?

Ofta är det så att företagen som köper tjänsten chefscoaching tidigare har haft kontakt med intervjuföretagen då de utnyttjat någon av de andra tjänsterna intervjuföretagen tillhandahåller. Undantaget här är givetvis Coachhuset, som endast arbetar med coaching och därför handlar kontakten enbart om detta. Personen som kontaktar intervjuföretagen kan vara allt från klienten själv till någon överordnad, men oftast är det HR-avdelningen som sköter kontakten.

Sättet som intervjuföretagen och kunderna får kontakt med varandra på är också likartade mellan våra svarande. Alla påpekar att det är en marknad med mycket konkurrens och behovet av att marknadsföra sig är stort. ”Ju mer jag marknadsför mig desto fler personer kontaktar mig” säger Carina Kindkvist (2004). Margareta Löthman (2004) berättar att på Sandahls tar de kontakt med företag och erbjuder sig att komma dit och presentera sina tjänster, håller seminarier och föreläsningar som kan generera kunder samt tar kontakt med redan befintliga kunder och påminner om vilka tjänster Sandahls jobbar med. Att ha ett gott rykte är också något som är viktigt för våra intervjuföretag då de uppger att många kunder är referenskunder.

Att kontakten oftast går via en personal- eller HR-avdelning när det gäller chefscoaching kan enligt Ann-Kristin Lyttkens (2004) bero på att chefen i fråga har funderingar kring sitt ledarskap men inte vet vart denne skall vända sig. Här kan HR-avdelningen eller liknande föreslå coaching. Jouko Arvonen (2004) påpekar vikten av att det inte är samma person som blir coachad och som betalar för tjänsten, eftersom detta skapar ett beroendeförhållande och det är lätt att coachen stryker sin klient medhårs för att få en nöjd kund. Lena Mangell (2004) påpekar också att det är viktigt att hon inte blir ett verktyg för en arbetsgivare att få klienten att agera på ett visst sätt. Hon utgår hela tiden från vad klienten har för mål och vad den vill utvecklas i.

4.8 Vad karaktäriserar kunderna?

Det bör nämnas att majoriteten av våra intervjuföretag ej för statistik över sina kunder, vilket gör att svaren på frågan blev en aning osäkra och bygger på uppskattningar. Det går inte att urskilja någon typisk bransch som använder sig av coaching. Våra intervjuföretag har kunder från alla områden och från både privat och offentlig sektor, men den privata sektorn upplevs en aning större. När det gäller storleken på företag är det vanligast med medelstora till stora företag. Endast Lena Mangell (2004) och Carina Kindkvist (2004) uppger att de har klienter som kommer från mycket små företag såsom egenföretagare. På individnivå fann vi att klienten oftast var en chef på hög- eller mellannivå. Könsfördelningen fick vi inget entydigt svar om, och våra intervjupersoner hade här väldigt svårt att uttala sig om hur den såg ut bland klienterna. Jouko Arvonen (2004), Ann-Kristin Lyttkens (2004) och Carina Kindkvist (2004) upplever att könsfördelningen är ungefär 50-50, Curt Engquist (2004) tror att han har en liten andel fler män, Margaret Löthman (2004) tror att hon har aningen mer kvinnor och säger att detta kanske beror på att kvinnor är mer mottagliga för hjälp än män. Lena Mangell (2004), som har ca 70 % kvinnliga klienter, håller med Margareta Löthman och menar också att coaching är en form som passar kvinnor bra då kvinnor är mer verbala och har mer tillgång till sina känslor än män. På Edward & Smedje har de procentuellt fler manliga klienter. Detta beror enligt David Schain (2004) på att chefsrollen generellt är mansdominerad.

4.9 Vad är syftet med coaching?

Svaret på frågan är entydigt: att nå de uppsatta målen. Det handlar även om att utveckla klientens potential att i framtiden kunna hjälpa sig själv. Margareta Löthman (2004) formulerar ett lyckat resultat med:

Om chefen tycker att han eller hon fått hjälp och stöd. [...] Vare sig det handlar om att sätta gränser eller få struktur på tillvaron eller försöka ha mera tålamod och lyssna bättre. Alltså att chefen har utvecklats i sin professionella roll.

Jouko Arvonen (2004) går bitvis bort från målbilden och hävdar att det är viktigt att coacha chefer att gå in och hitta sig själv som person och komma i kontakt med sitt inre. Chefer måste kunna hitta en balans mellan sina normer, värderingar och attityder samt verksamhetens krav även om det till synes handlar om olika slags krav.

Enligt Stelter et al. (2003:37) är det överordnade syftet med coaching att ge hjälp till självhjälp, öka fokuspersonens förmåga att vara uppmärksam på sig själv och vara medveten

om det egna handlandet samt att få fokuspersonen att handla situationsanpassat, kreativt och under eget ansvar.

Carina Kindkvist (2004) poängterar att syftet med coaching inte är att ersätta ledarskapsprogrammen eftersom hon tror att det är bra att all personal har samma plattform att utgå ifrån. Dessa program bör kompletteras med coaching. Hon vill att coaching skall vara det sista steget i en längre ledarskapsutbildning på företagen.

4.10 Vad sker efter coachingen?

Det visade sig att några av företagen hade noggrann uppföljning med feedback och dokumentation medan andra saknade det helt. Inget av företagen hade någon sammanställning som utomstående fick ta del av.

Lena Mangell (2004) berättar att de på Life & Career har ett inbokat uppföljningssamtal inom ett år efter avslutat coaching där målen utvärderas och resultaten belyses. Detta sker för att både klienten och Lena Mangell skall se utgången av coachingen och också för att klienten skall påminnas om vad de kommit fram till vid coachingen och göra ytterligare framsteg. Uppföljningen ingår i programmets pris. På Lyttkens & Partners sker feedback i form av en enkätundersökning i direkt anslutning till programmets avslutande (Lyttkens 2004). Carina Kindkvist (2004) på Coachhuset har uppföljning med alla sina klienter strax innan eller strax efter sista coachsamtal. Hon stämmer även av med personalcheferna på coacheens företag. Allt för att se om coachingen verkligen gett resultat. Sandahls har ingen uppföljning förutom en sammanfattning vid slutet av varje session (Löthman 2004). På Arvonen International fungerar det på samma sätt som hos Sandahls och Jouko Arvonen (2004) menar att detta beror på att som coacher måste de bryta banden med klienten. De funderar dock på att införa en nätbaserad enkätundersökning. Inte heller på Edward & Smedje sker någon återkoppling med klienten efter avslutad coaching. (Schain 2004)

4.11 Vad präglar relationen till andra coachingföretag?

Det finns konkurrens på coachmarknaden. Företagen har dock svårt att uppskatta hur stor den är eftersom det finns många små aktörer och marknadsföringen ofta sker direkt mot företagen och inte via ex. radio och tidningar. Konkurrensen märks främst när ett företag lämnar ett erbjudande till en uppdragsgivare och denne väljer mellan flera olika anbudsfirmor. P.g.a.

konkurrensen på marknaden är samarbetet mellan olika konsulter och coacher inte särskilt utbrett.

Coachhuset är ett undantag i resonemanget ovan eftersom de är en coachförmedling och på det området finns inga konkurrenter än. Däremot konkurrerar de med olika konsultbyråer om coachinguppdrag, men Carina Kindkvist tror att de ändå har en fördel gentemot dessa när det gäller stora affärer (och det är många som skall bli coachade) eftersom hon har tillgång till så många coacher runt om i Norden. (Kindkvist 2004). På Arvonen International sker samarbete i ett nätverk där de utbildar andra konsulter i sina verktyg men något samarbete utöver utbildningen är inte aktuellt. ”Man är rädd om sina kunder och sina uppdragsgivare” säger Jouko Arvonen (2004). Ann-Kristin Lyttkens (2004) berättar att de på Lyttkens & Partners finner det viktigt att alla anställda delar företagets värderingar och därför arbetar de bara med fast personal och inga externa konsulter.

4. 12 Vad bör hända med titeln coach i framtiden?

Här såg vi en skillnad i åsikt beroende på vad våra intervjupersoner hade för utbildning. De legitimerade psykologerna tycker inte att titeln bör skyddas eftersom de redan har en legitimation att luta sig mot. Beteendevetarna utan officiell titel tycker inte att det är möjligt att skydda titeln coach eftersom begreppet är för vitt och obestämt. Carina Kindkvist som utbildat sig på Coach University är däremot positiv till ett skyddande av titeln och hon är också medlem i NCF som arbetar aktivt för att det skall bli en etablerad yrkesgrupp.

De legitimerade psykologerna Margareta Löthman, David Schain, Curt Engquist och Lena Mangell känner som sagt inte ett behov av ett skydd. De säger att deras titel som legitimerade psykologer är en garantistämpel i sig då de blir granskade av socialstyrelsen och därmed har ett personligt ansvar för sina handlingar genom sin legitimation. De betonar också att de inte kallar sig för coach. ”Vi är konsulter på ett företag och har en utbildning i botten.” (Margareta Löthman 2004). David Schain (2004) säger att han förstår att ”erfarna” coacher utan psykologutbildning kan känna ett behov av att sätta en etikett på sin kunskap i konkurrensen med andra mindre erfarna coacher.

De legitimerade psykologerna vi intervjuat menar vidare att det är en fråga för den som köper tjänsten att ta reda på vilken trovärdighet/bakgrund/kompetens som coachen har. Lena Mangell (2004) betonar dock att när det finns så många coacher kan det vara svårt för kunden

att avgöra vems tjänster som passar bäst i den aktuella situationen och att det därmed finns ett behov av en sanering av marknaden.

Beteendevetarna Jouko Arvonen och Ann-Kristin Lyttkens kände inte heller de ett behov av ett skydd för titeln. Ann-Kristin Lyttkens (2004) känner sig inte hotad i sin profession. Hon tror att det ibland kan det vara en fördel att vara legitimerad psykolog om det är mer djupa personliga frågeställningar som personen behöver hjälp med. Om det är på den nivå som de jobbar på vid Lyttkens & Partners så tycker hon att det räcker med den kompetens de har. Hon tror vidare att grunden är ungefär densamma för en psykolog och en beteendevetare, men fördjupningskunskapen kan ligga på olika plan. Som beteendevetare har hon mer kunskap om t.ex. arbetsmarknadsfrågor. En psykolog har en annan bas och kan lägga ett annat fokus på sin coaching. Jouko Arvonen (2004) förhåller sig skeptisk till dem som säger sig vara coach till yrket. Han menar att det är möjligt att ta en coachroll, men inte att kalla sig för coach som yrkestitel. Jouko Arvonen tror inte att det fungerar med ”coachuniversitet” och tycker att man i grunden skall kunna luta sig mot en [akademisk] utbildning och inte bara någon certifiering. Han säger dock samtidigt att han måste respektera de andras utbildning och kompetens.

Carina Kindkvist däremot tycker att titeln borde skyddas och NCF arbetar för att coach skall bli en etablerad yrkesgrupp. Det finns allt från managementkonsulter, mentorer, ledarskapsutvecklare, karriärcoacher, psykologer och terapeuter som kallar sig coacher. Enligt Kindkvists definitioner är det inte många av dessa hon skulle kalla coach. Den coaching hon står för kommer från USA, England och övriga Europa och har inte funnits mer än 4 år i Sverige. Det är individuell coaching som oftast sker över telefon. Det finns ett antal internationella utbildningar som är godkända av ICF (International Coaching Federation), det enda internationella certifieringsorganet för coacher.

4.13 Vad bör det ställas för krav och hur skall en bra coach vara?

Intervjupersonerna hade olika åsikter om vilka krav som borde ställas på den person som kallar sig coach. Svaren sträcker sig från att det inte alls går att sätta upp specifika krav till att personen skall uppfylla noga uppsatta kriterier. När det gäller hur en bra coach skall vara samstämmer alla intervjupersoner i att förmågan att dra gränser är viktigt. Andra viktiga egenskaper är att vara en god lyssnare, få personer att växa samt att skapa resultat genom ett samtal.

David Schain (2004) anser att den viktigaste egenskapen hos en coach är ett intresse för andra människor. Vidare är förmågan att lyssna, lyhördhet och fallenhet för att föra ett samtal centralt. Genom psykologutbildningen har han lärt sig att skapa resultat genom samtal. Han delar även Curt Engquists (2004) åsikt att.

Det är inte förbehållet psykologer och psykoterapeuter att vara bra coacher, det tror jag verkligen inte. Att utestänga något tror jag inte på. Det finns så många olika typer av coacher och sätt att arbeta som coach på, därför är det svårt att ställa upp generella krav.

Lena Mangell (2004) tycker att coachen måste ha en bra utbildningsgrund att stå på för att det skall bli substans i coachingen. Med en psykologutbildning i grunden vet coachen var gränserna går, den har ett professionellt förhållningssätt till klienten och blandar inte in sig själv. Hon tycker också att det är viktigt att coachen inte ger sig in i saker den inte kan. Har coachen inte kunskap om psykologi har den svårt att veta huruvida någon är så pass sjuk att den behöver terapi eller om coachingen är det rätta medlet för personen i fråga. ”Jag jobbar inte med terapi och det är jag väldigt noga med att säga.” säger Lena Mangell. Även David Schain och Jouko Arvonen påpekar att de inte jobbar med terapi, men besitter kunskapen att avgöra om klienten bör rekommenderas terapi eller ej.

Ann-Kristin Lyttkens (2004) tycker att en akademisk examen inom beteendevetenskap samt att coachen har utbildning och kunnighet inom samtalsmetodik och har praktiserat detta en tid under handledning är krav som borde ställas.

Carina Kindkvist (2004) berättar att NCF arbetar med att ta fram kriterier för vem som skall få kalla sig coach. Hon har även egna kriterier för hur en coach skall vara som hon använder för att utvärdera de coacher som vill bli förmedlade av henne. Hon har vissa formella krav (coachen skall vara på väg mot eller vara certifierad, ha en godkänd utbildning, coacha individuellt osv.) som hon kontrollerar och vidare är det personen själv som betyder något.

Jag kallar det inte coaching när man ger råd. Coaching handlar om förtroendet för människan, att människan klarar en otrolig massa saker själv. Om coachen själv börjar tänka kan den förändra sitt beteende. En bra coach skall få personen att växa.

En bra coach skall enligt Carina Kindkvist även vara en god förebild, följa NCF:s etiska regler och vara möjlighetsorienterad snarare än problemorienterad.

I Whitmore (1996:42) går det att läsa att en bra coach skall vara: tålmodig, objektiv, stödjande, en god lyssnare, snabb i sin uppfattningsförmåga, medveten, uppmärksam samt ha

gott minne och självinsikt. Ett citat av David Schain (2004) får avsluta detta resonemang: ”Det är min fasta åsikt att en bra coach kan vara vem som helst, men jag tror inte att vem som helst kan vara en bra coach.”

5. Vilka teorier används?

Som syftet med denna uppsats bekräftar blev vi efter intervjuerna medvetna om att vi ville ägna vissa svar mer uppmärksamhet. Frågor som uppstått till följd av svaren var vilket medium som är bäst att använda vid coaching och om titeln coach bör skyddas eller inte. För att kunna belysa och analysera frågorna tog vi hjälp av två teorier som vi anser adekvata för frågeställningarna som uppkommit. Dessa teorier är intervjuareffekten och professionaliseringsteorin som båda redovisas nedan.

5.1 Intervjuareffekten

Ett av de områden vi valt att göra en djupare analys av är sättet coachingen genomförs på (personligt möte eller telefon). Som grund i analysen skall vi använda oss av den s.k. intervjuareffekten. En intervju är synonymt med ett frågesamtal (Walter 1995) och ett frågesamtal är enligt våra intervjupersoner precis vad coaching är. Följaktligen kan coaching ses om en slags intervju där coachen intervjuar fokuspersonen.

Denscombe (2000) beskriver **intervjuareffekten** som följer: Vid en intervju kommer svaren att påverkas av intervjuarens **personliga identitet**. Den intervjuade personen ger olikartade svar beroende på hur den uppfattar individen som ställer frågorna. Exempel på vad som kan påverka intervjupersonens svar är kön, ålder och etniskt ursprung hos intervjuaren. Det är inte intervjuarens personliga identiteten i sig som inverkar på intervjupersonens svar, utan snarare hur denna uppfattar och påverkas av identiteten. Det är troligt att intervjupersonens preferenser och förutfattade meningar kommer att påverka vilken **relation** som skapas mellan parterna, och därmed påverkas också djupheten och ärligheten i svaren. Detta är extra påtagligt när frågorna är av en mycket känslig och personlig karaktär.

När en intervjuperson inte kan identifiera sig med, eller skapa en personlig relation till intervjuaren finns det en risk att den intervjuade anpassar sina svar efter vad denne tror att intervjuaren förväntar sig eller ger svar som har till syfte att stämma överens med intervjuarens åsikter. Därmed blir kvalitén på svaren lidande och resultatet av intervjun blir att intervjuaren får en felaktig bild av den intervjuade och dennes åsikter.

För att minimera intervjuareffekten kan intervjuaren inta en passiv och neutral hållning. Detta gör denne genom att presentera sig själv på ett så oprovocerat sätt som möjligt (vara artig, tillmötesgående och ha okontroversiella kläder). Dessutom kan intervjuaren förhålla sig försiktig och neutral till uttalanden som intervjupersonen gör. Dock finns det även en motsatt sida då andra hävdar att om intervjuarens syfte är att aktivt hjälpa eller stärka den som intervjuas måste intervjuaren vara benägen att visa känslor, svara med känslor och gå in i en verklig dialog med den intervjuade.

5.2 Professionaliseringsteori

Frågan gällande ett eventuellt skydd av titeln coach ledde oss in på teorier om professionalisering. Vi vill beskriva den del av teoribildningen som kan hjälpa oss att analysera skillnader och likheter mellan våra intervjupersoners svar. Vi har därför valt att utgå från en bok skriven av Andrew Abbott vid namn *The System of Professions* (1988). Abbott går där igenom många av de teoribildningarna som finns på ett övergripande plan. Vi har gjort en fri översättning av de för oss relevanta delarna.

5.2.1 Professioner

Professioner är sociala konstruktioner bestående av experter som innehar kunskaper endast förbehållna ett fåtal invigda. Det finns inträdeskrav bestående av examination eller andra formella förkunskapskrav. De följer även instruktioner och har en etisk- och/eller beteendekod. Denna uppräknings säger Abbott har blivit den grundläggande definitionen av professioner (1988:4). I Nationalencyklopedin härleds ordet profession från latinets där det betyder; offentligt uppge som sitt yrke (Nationalencyklopedin 1994).

5.2.2 Professionalisering

Abbott (1988:1) menar att många anser att professioner växer fram genom en serie stadier som kallas professionalisering. Få teoribildare talar om vad professioner i sig gör, och belyser hellre hur de är organiserade och hur de vuxit fram. Därmed har de när de undersökt professionalisering jämfört olika professioners framväxt med varandra och fokuserat mindre på den **inomprofessionella konkurrensen** som en anledning till framväxten. Studiet av hur professioner är organiserade kan visa på hur de kontrollerar sin kunskap men inte på varför de uppkommit eller varför de behövs. Detta kan däremot den inomprofessionella konkurrensen ge svar på: Kontroll av kunskap och dess tillämpning innebär att ha övertaget mot utomstående som angriper den kontrollen. Kontroll utan konkurrens är meningslös.

5.2.3 Jurisdiktioner

Att jämföra olika professioner med varandra kan istället vara relevant om syftet är att belysa att experterna inom professionen genom sina aktiviteter kontrollerar olika jurisdiktioner. Caroline Waks (2003:19) definierar jurisdiktioner med hjälp av Abbott och Evertsson i sin avhandling som följer:

[Med jurisdiktioner menas] de arbetsområden som gruppen har rätt att klassificera, förklara och vidta åtgärder inom. Dessa formuleras och förhandlas fram på flera olika arenor. Den **legala arenan** utgörs av den lagstiftning som tilldelar en yrkesgrupp formell kontroll över ett visst arbete (Abbott 1988:59). Staten fungerar på den legala arenan som administratörer av olika yrkesgruppers formella verksamhetsgränser (Evertsson 1998). På den **offentliga arenan** kommunicerar professionens företrädare bilder av yrkeskåren i syfte att utöva påtryckningar på det legala systemet (Abbott 1988:59). Här presenteras yrkesgruppen som homogen, med klara gränser till andra yrkesgrupper och med en objektivt definierad arbetsuppgift (Abbott 1988:61). [Vår fetmarkering]

Professioner utvecklas när jurisdiktioner blir lediga vilket kan uppstå genom att en innehavare lämnar den, förlorar kontrollen över den eller att det uppstår en helt ny. (1988:3)

5.2.4 Två perspektiv: Kunskapsbas/Monopol och Internt/Externt

Vad innebär då professionalisering? För en del betyder det ett erkännande av en viss kunskapsbas, för andra handlar det om att maktutövare inom jurisdiktionen vill ha monopol på kunskapen. Tidigt arbete inom området har vilat på ett funktionellt antagande att då en profession innebär en **asymmetrisk expertis** krävs det ett förtroende mellan den professionelle och klienten men även professionella emellan. Detta förtroende säkerställs genom associationer, licenser samt etiska koder dvs. stadier i en professionalisering. Detta synsätt betonar individens behov av en profession för sitt yrkesutövande och omnämns det **interna perspektivet** (1988:6). Nästa teoribildning anförde att det var ekonomiskt monopol som skulle uppnås med professionalisering (1988:5). Även denna baserades på en funktionell bas. Skillnaden var att det **externa perspektivet** betonades dvs. att professionen utformades utifrån externa, sociala drivkrafter. Kontrollen som professionaliseringen medförde påverkade status och makt för professionen och teoribildningen såg därmed på professionen som helhet. Nationalencyklopedin menar att en professionalisering innebär monopol på yrket och därmed också möjligheter att ställa högre krav på samhälleliga belöningar (Nationalencyklopedin 1994).

6. Varför såg svaren ut som de gjorde?

6.1 Därför att olika problem kräver olika lösningar.

Kraven på chefen ökar, både uppifrån och nerifrån i organisationen, står det i inledningen till denna uppsats. I takt med den snabba omvandling som sker i näringslivet förstärks och förändras kraven på ledarskap. Detta, tillsammans med att det har blivit mer accepterat att söka hjälp, tror vi är orsaken till att efterfrågan på tjänsten chefscoaching ökat dramatiskt de senaste åren. Detta ser vi också när vi tittar på vilka problem intervjupersonerna anger som framträdande när de coachar en chef, då de flesta problemen härrör från situationer kopplade till förändring eller ökade krav.

Intervjupersonerna uppger att de har kunder och klienter från alla branscher, något som är naturligt då vi tror att problem med ovan nämnda grunder inte är branschspecifika, utan är lika påtagliga på alla områden. Däremot finns det en tendens att företagen som köper chefscoaching till största del är medelstora till stora företag. Detta beror enligt oss på ett antal faktorer. 1) Ett litet företag kommer inte att generera lika mycket affärer som ett stort företag, varför de är mindre attraktiva för coachingföretagen att marknadsföra sig mot. 2) I ett litet företag ställs chefen inte framför lika många potentiella problem som i ett större företag då vi inte tror att problem knutna till förändring (internationalisering/omorganisering) är vanliga i små företag. Ensamheten som upplevs som problem i större företag är antagligen inte heller lika vanlig i ett litet företag där alla känner alla. 3) Kostnaden som chefscoaching innebär kan tyckas betungande för ett mindre företag med knappa resurser.

Även om problemen som våra intervjupersoner uppgett i de flesta fall går att koppla till förändringssituationer är det ändå ett brett spektrum av problem som en coach måste vara beredd att möta. På grund av detta är det viktigt att coachen har en bred kunskapsbas, och därmed förmågan att hantera uppkomna situationer och även kunna avgöra när problemen ligger utanför dennes område. Vi tror inte att denna kunskapsbas måste bestå av förutbestämda komponenter, men däremot att vissa utbildningar och bakgrunder kan vara mer användbara än andra.

De varierade problemen tillsammans med det faktum att varje individ som skall coachas är unik gör att coachen måste ha ett antal verktyg och modeller som den kan variera efter individens förutsättningar och behov. Detta leder naturligtvis till att det inte går att ha något standardiserat program för hur coachingen ska gå till. Vi tror att den som besitter kunskap om

många varierande verktyg, vet hur dessa ska tolkas och vad som sedan skall bearbetas, kan vara en bra coach.

Verktygen som coachen använder hjälper inte bara till vid kartläggningen av problemområden. Vi tror att de även fyller en viktig funktion för relationen och det fortsatta samtalsarbetet. Klienten måste lita på coachens omdömesförmåga vad gäller problemområden som framkommer under kartläggningen. Det är generellt svårt att ta kritik och vi tror att detta ytterligare försvåras då coachen ofta inte själv har några erfarenheter av att vara chef. Om den obehagliga sanningen däremot framkommer genom ett test är den nog lättare att acceptera som faktum. Den blir även lättare för coachen att förmedla och fokus kan läggas på att bearbeta problemen snarare än att diskutera om de föreligger eller ej.

6.2 Därför att det är kunden och inte klienten som betalar.

I vår fråga angående vem som använder sig av tjänsten chefscoaching kom vi fram till att det är en chef på hög- eller mellannivå. Detta tror vi beror på att chefscoaching är en relativt dyr tjänst (jämfört med t.ex. ledarskapsutvecklingskurser i grupp). För att ett företag skall vilja satsa så mycket pengar på en chef måste det vara en person som innehar en betydelsefull post inom företaget. I ett stort företag finns det många första linjens chefer och andra chefer på låg nivå. Skulle alla de få chefscoaching skulle det bli en stor utgift för företagen.

Dessutom tror vi att en förklaring finns i Carina Kindkvists uttalande om att hon inte vill ersätta ledarskapsprogrammen med coaching. Vi tror inte att ett företag väljer coaching som det första steget när de skall genomföra en ledarskapsatsning bland dess chefer. Snarare är det så att en ledarskapsutbildning får fungera som en bas som alla chefer i företaget får ta del av, för att alla skall ha samma grund att stå på, och sedan satsas ytterligare resurser på de chefer som har större inflytande över hela organisationen och dess resultat. Chefscoaching kan alltså ses en slags lyxtjänst som endast är förbehållet en liten grupp utvalda.

6.3 Därför att personliga förutsättningar avgör om coaching sker.

Könsfördelningen över klienterna tycks variera beroende på coach. Då de manliga coacherna uppger att de har fler manliga klienter och de kvinnliga coacherna uppger att de har fler kvinnliga klienter leder det oss till att dra slutsatsen att den enskilde coachen appellerar särskilt till ett visst kön. Vi tror att en kvinna föredrar att bli coachad av en kvinna, och en man av en man. Detta kan kopplas till teorin om intervjuareffekten, där det påpekas att det är

viktigt att klienten kan identifiera sig med coachens personliga identitet, vilket underlättas om likheterna mellan de två är stora.

Något vi också måste fråga oss är: Hur kommer det sig att fördelningen totalt sett mellan män och kvinnor är så pass jämn, när det finns en övervikt av män i chefspositioner på företag? Detta tror vi beror på att det finns en skillnad mellan vilka som behöver coaching och vilka som får det. Det är lättare att få coaching om personen i fråga själv ber om det eller i alla fall erkänner behovet av det. Vi tror, som Lena Mangell och Margareta Löthman, att coaching är en form som passar kvinnor bra, och till följd av detta har kvinnor också lättare att be om att få coaching. Män har också svårare att erkänna och ta emot hjälp i allmänhet. Vi tror även att kvinnor känner sig med ensamma och utsatta än män i sin chefsroll då den fortfarande är mansdominerad. Kvinnliga chefer har inte så många att jämföra sig och känna samhörighet med. Sammantaget leder detta till att en större andel av de kvinnliga cheferna använder tjänsten jämfört med andelen manliga chefer, vilket totalt sett borde leda till en ganska jämn könsfördelning.

6.4 Därför att olika medier ger olika fördelar.

Enligt intervjuareffekten minskar problemen med den personliga identiteten om intervjuaren håller sig neutral till intervjupersonen. Ett sätt att åstadkomma detta kan vara att göra som Carina Kindkvist i sin coachförmedling: hålla coachingen (frågesamtalet) över telefon. Då blir saker som ålder, etniskt ursprung, utseende, självframställning etc. mindre väsentligt. Därmed blir det en mer direkt fokus på coacheen, som inte heller behöver fundera över vad denna sänder för subtila signaler genom sitt kroppsspråk. Med andra ord minskar risken att den personliga identiteten skapar problem genom att helt enkelt undvika situationer där denna svårighet skulle kunna uppkomma. Enligt intervjuareffekten skulle detta leda till att ärligheten och djupheten i samtalet ökade.

Kindkvist säger även att anonymiteten som telefoncoaching innebär kan verka främjande för öppenheten i samtalet. Tittar man på intervjuareffektens resonemang här ställer vi oss tveksamma till detta. Där påpekas nämligen att om syftet är, som vi anser det vara vid coaching, att stärka den som intervjuas måste intervjuaren visa känslor och verkligen gå in emotionellt i samtalet, något vi tror kan vara svårt över telefon. Att telefoncoaching enbart skulle kunna vara coaching i rena sakfrågor, som bl.a. Arvonen anser, håller vi inte med om. Vi tror att anonymiteten vid telefoncoaching främjar öppenheten. Vi tror även att den relation

som uppstår vid ett möte främjar öppenheten. Frågan är under vilken form coachingen kan nå djupast. Vi tror att det är högst individuellt vilket som passar coacheen bäst. Klienten kan hämmas av anonymiteten ”jag vill inte sitta och berätta om mitt liv för någon jag inte träffat”. Andra hämmas av mötet ”jag vill inte berätta för den där pompösa besserwissern att jag är rädd för att ställa krav”.

En annan av fördelarna med telefoncoaching, enligt Carina Kindkvist är att den kan komma igång snabbt då restiden försvinner och formaliteterna blir färre över telefon. Här är vi dock mer benägna att hålla med Lena Mangell, som menar att själva handlingen att åka från sin arbetsplats är en del av coachingen. Vi tror att det är lättare att få distans och perspektiv på sin situation om arbetsplatsen (där problemen är förankrade) rent bokstavligt lämnas när coachingen sker. Vi tror också att coachingen lättare godtas på arbetsplatsen om chefen inte stänger in sig på sitt kontor för en coaching på telefon.

Vi förhåller oss positiva både till coaching över telefon och coaching genom det personliga mötet, men vi anser att det är viktigt att hålla sig till en av formerna. Genom att både träffas och coachas över telefon förlorar båda parter fördelarna som finns med respektive sätt. Har personerna träffats personligen innan telefoncoachingen har anonymiteten försvunnit och möjliga hinder till följd av coachens personliga identitet har uppkommit. Om coachingen däremot vanligen sker personligt kommer telefoncoachingsessioner att bli svåra då coacheen är van vid att coachen inte bara talar med ord, utan även med sitt kroppsspråk. Utan detta kan klienten känna sig låst och hindrad och därmed få svårt att öppna sig lika mycket över telefon som vid möten. Vad gäller fördelar respektive nackdelar med att inte behöva lämna arbetsplatsen vid coaching är det upp till den enskilde individen vilket den föredrar. Dock tror vi att det är viktigt att alltid sitta i en ostörd miljö där parterna kan fokusera på samtalet, något som är lättare att upprätthålla vid ett möte än ett telefonsamtal.

6.5 Därför att intervjupersonerna säljer en tjänst.

Varje intervjuperson har en fast uppfattning om hur coaching skall utföras när det gäller individuella möten, coachingens innehåll och tidsaspekter. När vi ser på deras svar så skiljer sig ibland deras uppfattning från den faktiska handlingen.

Carina Kindkvist och Lena Mangell säljer gruppcoaching trots att alla våra intervjupersoner definierar coaching som ett individuellt samtal. David Schain och Curt Engquist skulle kunna

tänka sig telefoncoaching trots att de betonar att mötet är centralt. Innehållet i coachingen bestäms inte bara av klienten (den som skall coachas) utan även av kunden (den som betalar) vid trepartssamtal, trots att det är klienten som skall stå i fokus (klientens mål kan dock vara att anpassa sig till kunden). Intervjupersonerna säger visserligen att de i hög omfattning anpassar sig till kunden men vi kan tycka att de ibland, i för hög utsträckning, frångår sina egna principer för att få tjänsten såld. Att de är försäljare är inget revolutionerande i sig men att överge sina principer i så hög grad att det kan påverka resultatet är oroväckande. Lena Mangell säger dock att hon inte vill vara ett verktyg för arbetsgivaren att få klienten att agera på ett visst sätt och Jouko Arvonen betonar vikten av att inte stryka klienten medhårs. Denna principfasthet återfinns endast hos två av sju intervjupersoner.

I egenskap av att vara försäljare måste våra intervjupersoner marknadsföra sig för att sälja, de arbetar upp relationer till kunder och upplever konkurrens. Något majoriteten däremot inte gör, vilket vi tycker är anmärkningsvärt, är uppföljning. Vill de inte som försäljare i en konkurrensutsatt bransch förbättra sig och även använda positiva resultat av en uppföljning i sin fortsatta marknadsföring? Uppföljning är en kostnadsfråga och vi tror att så länge det inte krävs av marknaden, dvs. så länge kunderna köper tjänsten är uppföljning inte något våra intervjupersoner vill höja sina arvoden för. Att kunderna inte efterfrågar några uppföljningsresultat tror vi beror på att coaching inte är den vanliga inkörporten för en relation mellan våra intervjuföretag och dess kunder. Kontakten är vanligtvis redan etablerad genom andra tjänster varvid företagen anser sig säkra på att de kommer få vad de efterfrågar även när det kommer till denna tjänst. Om uppföljning sker är det främst i direkt anslutning till avslutad coaching. Uppföljning i direkt anslutning anser inte vi ger en rättvis bild av resultatet. För att se om coachingen verkligen gett resultat måste det ses i ett långsiktigt perspektiv. Klienten måste få återgå till sin arbetssituation och pröva sina nyvunna insikter innan ett resultat kan utvärderas.

6.6 Därför att alla vill omfattas av en kvalitetsgaranti.

Enligt definitionen som presenteras i vår teori anser vi att ett yrke som coach inte skulle kunna vara en profession. De kunskaper en coach besitter är inte förbehållna ett fåtal invigda då det visat sig att de som ägnar sig åt coaching har olika utbildning och bakgrund. Jouko Arvonens inställning att coach inte är ett yrke utan en roll som kan tas inom ett yrke tillsammans med psykologernas resonemang att de inte kallar sig coacher utan konsulter är

ännu en anledning. Detta visar på att coach inte är något de offentligt skulle uppge som sitt yrke, vilket är Nationalencyklopedins definition av en profession.

Coaching kan inte heller ses som en jurisdiktion med klara gränser till andra yrkesgrupper utan snarare som en del i flera olika jurisdiktioner. Här vill vi dra paralleller till diskussionen gällande vad coaching är i vår inledande fråga. Coaching är inte ett väldefinierat arbetsområde utan ett verktyg i form av en samtalsteknik och dialogform som kan användas inom många professioner.

Om vi ser till professioner som läkare, psykolog eller advokat finns det uppenbara fördelar med att ha regleringar och förkunskapskrav då deras yrkesutövning berör en stor del av befolkningen och kan få kostsamma följder för samhället. För att återknyta till teoribegreppen kan man säga att samhället inte ser ett behov av att, genom statens regleringar och lagstiftning, sätta upp formella verksamhetsgränser för coacher.

Det kommer inte heller några starka påtryckningar från den offentliga arenan (professionens företrädare) då det endast är en av våra intervjupersoner som förespråkar ett skydd för titeln (Trots att vår urvalsgrupp eventuellt inte är representativ så är en av sju en stark minoritet.). Detta kan bero på att många av våra intervjupersoner är legitimerade psykologer och redan verkar inom en jurisdiktion sanktionerad av samhället genom socialstyrelsen. Detta för oss in på resonemanget att en profession uppstår när en jurisdiktion blir ledig. Jurisdiktionen är tydligen inte ledig och det finns inte utrymme för en ny likartad, i alla fall inte en tillräckligt stor för att den ska rymma en profession som coach.

Vi trodde till en början att Carina Kindkvist förespråkade ett skydd för att erhålla den status och makt en profession innebär, dvs. att det externa perspektivet stod i fokus. Detta kunde även förklara varför de psykologer vi intervjuat inte tycker att det behövs en titel då de redan åtnjuter den status en profession innebär i form av sin legitimation. Då Carina Kindkvist dock mer betonar vilka krav som borde ställas på en coach och inte alls tar upp vad en professionalisering av yrket skulle leda till externt är vi mer benägna att härleda hennes resonemang till det interna perspektivet. Vi tror att anledningen till hennes arbete för ett skydd beror på att hon vill ha en försäkran för en viss kunskapsbas och att det skulle leda till ett större förtroende både coacher emellan och mellan coach och klient. Även den inomprofessionella konkurrensen belyses i detta resonemang. Carina Kindkvist tycks anse att en kontroll över kunskapen och tillämpningen av den är nödvändig då det finns så många som

kallar sig coacher idag. Hon vill genom ett skydd av titeln skapa en kvalitetsstämpel som Ann-Kristin Lyttkens redan får genom att följa ISO 9001s krav samt genom att bli granskad av Sveriges Branschförening för HR-konsulter. De legitimerade psykologerna får kvalitetsstämpeln genom socialstyrelsens granskning.

6.7 Därför att coaching alltid är coaching.

Intervjupersonerna tror sig coacha på olika sätt. Carina Kindkvist tror att psykologernas coaching har mer karaktär av terapi. Psykologerna är däremot noga med att poängtera att de inte håller på med terapi utan är konsulter. Intervjupersonerna tror sig även ha olika tidsram fast samtliga i själva verket är mycket noga med att tidsbegränsa coachingen. Vad som är intressant är att intervjupersonerna till sist kommer fram till samma slutsats: Att coaching är ett stödsamtal och att coachens funktion är att få klienten att själv finna lösningar genom att coachen ställer frågor. De använder ord som samtalsteknik och dialogform för att betona att coaching är ett verktyg. Även deras plats som coach i relationen med avseende på dialogen som vi visar i figur 3 på sidan 17 är likartad. Även syftet är det samma, det är klientens mål som skall uppnås och det är klienten som skall få insikt.

Det enda som egentligen skiljer våra intervjupersoner åt är att de tar olika utgångspunkt och därmed kan deras definition av coaching till en början se olika ut. Vi tror att detta beror på att de har olika bakgrund och utbildning och därför förankrar sin roll som coach i olika grunder. Psykologerna drar paralleller till terapi som ligger dem närmast medan beteendevetarna gör det till utbildning och mentorskap. Alla hamnar dock i coachcirkeln i Stelter et al. figuren på sidan 10 när det kommer till redskap och relation.

Att coaching alltid är coaching kan sättas i relation till intervjupersonernas resonemang kring vilka krav som borde ställas på en coach. Psykologerna tycker att deras bas är användbar vilket givetvis även Ann-Kristin Lyttkens tycker om sin och Jouko Arvonen och Carina Kindkvist om sina. De tror att de är olika, men i själva verket är de lika i sin roll som coach och sin åsikt om hur coaching går till. De har bara fallit för synvillan som uppstår när olika coacher med olika bakgrund och utbildning skall beskriva sin roll i ett sammanhang. Detta kan förankras till analysen gällande professioner. Finns det ett behov av att försäkra sig om en viss kunskapsbas hos en coach om intervjupersonernas syfte och mål ändå är detsamma och de bara valt olika vägar att nå dit? Det anser inte vi vara nödvändigt.

7. Vad har vi kommit fram till och vad kan undersökas mer?

Tjänsten chefscoaching finns för att chefsrollen är svår att bemästra. Detta är ett problem i alla branscher och därmed finns chefscoaching överallt, dock främst i de övre chefsskikten då det är en lyxtjänst förbehållen nyckelpersoner i organisationer. Att nyttjandet av tjänsten ökat kan bero på att det är mer accepterat att söka hjälp idag. Om coaching ger positivt resultat eller inte är svårt att avgöra då det dels är en relativt ny tjänst och dels inte sker någon storskalig utvärdering bland våra intervjupersoner. Definitionen av positivt resultat är även högst subjektivt vid chefscoaching. Problemen kan se olika ut och därmed även lösningarna. Vilken bakgrund coachen har, vilka metoder den använder och vad den förankrar sin coaching i varierar. Vi vill dock poängtera att de är försäljare och på den konkurrensutsatta marknaden är det i slutändan kunden som bestämmer, på gott och ont. Att använda samtalet som ett verktyg att stödja klienten med på dennes väg att nå uppsatta mål är dock centralt för alla våra intervjupersoner. Mediet för samtalet kan variera men det viktiga är att vara konsekvent. Vi anser att vem som helst kan vara coach och att det är upp till kunden att avgöra om coachen är kompetent nog att tillhandahålla de tjänster som kunden efterfrågar. Vi kan visserligen hålla med Lena Mangell om att en sanering av marknaden är nödvändig. Dels för att höja trovärdigheten för coacherna och dels för att alla kunder inte vet vad de skall vänta sig av coaching och därför kan få en dålig upplevelse av tjänsten om de valt fel. Då vi kommit fram till att en professionalisering inte är möjlig och att det inte finns en tillräckligt stor jurisdiktion att tillägna sig tillsammans med att trycket från den legala och offentliga arenan inte är tillräckligt stort anser vi dock att en sanering är omöjlig att genomföra i praktiken. Trycket från den offentliga arenan skulle antagligen vara större om fler kände ett behov av en kvalitetsstämpel.

Detta är endast en undersökning av sju företag inom ett begränsat område och intervjupersonernas personliga åsikter gällande våra frågor. Resultaten kan inte anses representera hela landet och inte heller hela branschen. Att vi har intervjupersoner från skilda bakgrunder ger dock undersökningen bredd.

En fortsatt efterforskning skulle kunna behandla och belysa tjänsten ur kunder och klienters perspektiv. Även de områden som behandlats ovan kan undersökas djupare. En jämförelse av hur olika verktyg och olika coacher påverkar genomförandet och resultatet av tjänsten samt en utförligare studie av vilka som utnyttjar tjänsten är förslag på fördjupningsämnen.

Källförteckning

Skriftliga källor:

Abbott, A.; 1988: *The Systems of Professions*. Chicago: University of Chicago Press.

Arvonen Internationals hemsida (2004-04-20): <http://www.arvoneninternational.se>

Coachhusets hemsida (2004-04-13): <http://www.coachhuset.se>

Denscombe, M.; 1998: *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Edward & Smedjes hemsida (2004-04-22): <http://www.edwardsmedje.se>

Life & Careers hemsida (2004-04-22): <http://www.lifecareer.se>

Lyttkens & Partners hemsida (2004-04-16): <http://www.lyttkens.se>

Nationalencyklopedin. 1994: band 15. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.

Sandahl Partners hemsida (2004-04-05): <http://www.sandahls.se>

SAF/SIF; 1991: *Förändringens ledarskap - Om chefsutbildning*. Stockholm: Nordstedts Tryckeri.

Stelter, R. m.fl.; 2003: *Coaching lärande och utveckling*. Malmö: Liber Ekonomi.

Sönne, A.; 2003: "Coacher vill säkra yrkesetiken", *Dagens Industri* 20030818

Waks, C.; 2003: *Arbetsorganisering och professionella gränsdragningar*. Uppsala: Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen.

Walter, G.; 1995: *Bonniers synonymordbok*. Stockholm: Bokförlaget Bonnier Alba AB.

Whitmore, J.; 1996: *Coaching på jobbet*. Köpenhamn: Industriens forlag.

Muntliga källor:

Arvonen, Jouko, VD Arvonen International: muntl. Telefonintervju (2004-04-20)

Engquist, Curt, Konsult Sandahl Partners: muntl. Personlig intervju (2004-04-13)

Kindkvist, Carina, VD Coachhuset: muntl. Telefonintervju (2004-04-13)

Lyttkens, Ann-Kristin, VD Lyttkens och Partners: muntl. Personlig intervju (2004-04-16)

Löthman, Margareta, Konsult Sandahl Partners: muntl. Personlig intervju (2004-04-05)

Mangell, Lena, VD Life and Career: muntl. Personlig intervju (2004-04-22)

Schain, David, Konsult Edward och Smedje AB: muntl. Personlig intervju (2004-04-22)

FRÅGEFORMULÄR

1. Vad heter du? Arbetsplats? Position? Utbildning? Bakgrund?
2. Kan du berätta lite om ditt företag och vad ni sysslar med?
 - a. Kan du ge en definition av vad ni menar med chefscoaching i ert företag?
3. Hur mycket av er tid ägnar ni uppskattningsvis åt chefscoaching? Upplever ni att detta är en efterfrågad tjänst? Upplever ni någon förändring i efterfrågan över tiden?
4. Hur går chefscoaching till hos er?
 - a. Individ/grupp?
 - b. Tidsram; Antal möten, över hur lång tidsperiod?
 - c. Personligt möte eller genom annat medium?
5. Coachingprogrammets utformning?
 - a. Finns det några bakomliggande traditioner/teorier/modeller som ligger till grund för detta arbete?
 - b. I hur stor utsträckning individualiserar ni?
 - c. I vilken utsträckning är kunden delaktig i utformandet av upplägg och innehåll?
6. Kan du beskriva din funktion som coach?
7. Hur upprättas kontakt vanligtvis? (vem: styrelse/företag/chefer, eller coachingföretaget etc.)
8. När kontakt är etablerad;
 - a. Huvudsakliga bakomliggande orsaken till varför kontakten etablerades?
 - b. Vanligaste problemen?
9. Vilka använder sig av tjänsten?
 - a. Branscher?
 - b. Offentlig/privat sektor?
 - c. Stora/små företag?
 - d. Positioner i fgt. ex: högre/lägre chefer.
 - e. Könsfördelning?
 - f. Återkommande kunder?
10. Vad är ert mål med chefscoachingen, vad vill ni uppnå, vad är ett "lyckat" resultat för er?
11. Feedback, har ni kontakt med kunden även efter avslutad chefscoaching?
 - a. Om ja, Hur lång tid efter avslutad kontakt sker detta?
 - b. Om ja, har ni någon sammanställning vi kan ta del av?
12. Det finns många företag som ägnar sig åt chefscoaching. Samarbete/konkurrens?
13. Det är många som kallar sig för Coach, vad anser du om det?
 - a. Borde titeln skyddas?
 - b. I så fall, vilka krav borde ställas på den som vill bära titeln?
 - c. Hur upplever du trovärdigheten för din yrkesgrupp?
 - d. Hur tycker du en bra coach skall vara?
14. Övriga frågor, tillägg.