

Malmö Högskola
Teknik och Samhälle
Arbetsvetenskap, 41- 60p
Vårterminen 2006

Coaching

- LÄRANDE OCH KOMPETENSUTVECKLING -

Coaching

- LEARNING AND SKILLS DEVELOPMENT -

Författare:
Desirée Finne
Isabella Roman

Handledare:
Kerstin Hultén

Förord

Först och främst vill vi tacka det studerade företaget för att vi fått ta del av deras erfarenheter inom coachingområdet. Vi vill även rikta ett stort tack till våra respondenter som genom sitt deltagande gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie.

Dessutom vill vi tacka Per-Olof Eriksson och Anna-Lena Smith för deras visade välvilja och deras engagemang. Tack Per-Olof, för att vi fick ta del av din forskningsrapport samt för ditt försök att träffa oss när du besökte Malmö.

Tack till våra korrekturläsare: Eva, Ingvar och Anders som spenderat många, långa och sena timmar med vårt alster.

Vi vill även tacka vår handledare Kerstin Hultén som utmanat våra tankeprocesser och bidragit med värdefulla synpunkter.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till alla våra nära och kära som med stor förståelse funnits vid vår sida under denna period.

Stort tack!

Desirée & Isabella

Sammanfattning

Syftet är att utifrån ett lärandeperspektiv studera följderna av coaching i en organisation. De teoretiska utgångspunkterna är coaching samt Knud Illeris teori om lärande. Coaching har sitt ursprung inom såväl psykologin som filosofin. Illeris teori om lärande utgår från de tre dimensionerna: kognitiv, psykodynamisk och social/samhällelig, vilka ständigt är förenade. Vi har genomfört en kvalitativ undersökning där empirin baseras på intervjuer. Intervjumaterialet har analyserats utifrån frågeställningarna samt utifrån den valda teorin om lärande. I resultatet framkommer att Företaget AB använt sig av individuell coaching, teamcoaching samt gruppcoaching. Dessutom har samtliga i personalen genomgått en kommunikationsutbildning, vilken ledningen ser som en gruppcoaching. Det framkom att undersökningsföretaget valt coaching när det handlat om att den enskilde individen skulle komma till insikt, när man önskade en förändring av individens ledaregenskaper, eller för att hantera organisatoriska förändringar. De strategiska målen utgjorde grunden för företagets målsättning, medan individerna initialt saknade målsättning. Det undersökta företaget saknar utarbetade rutiner för att bedöma effekterna av coaching, men coachingen har gett effekter inom både arbetsliv och privatliv. Slutsatsen är att coaching kan ligga till grund för lärandet, vilket i sin tur kan ligga till grund för individens förståelse. Denna förståelse kan därefter eventuellt leda till kompetensutveckling. Två viktiga aspekter som framkommit är tidsaspekten och förändringsaspekten. Det framkommer att individen genom coaching kan förberedas för att bättre hantera förändringar samt att coachingen kan leda till förändrade tankemönster. Det är den förändrade förståelsen som ligger till grund för det fortsatta lärandet.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMDISKUSSION	1
1.2	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.3	DEFINITION AV CENTRALA BEGREPP	2
1.4	FÖRFÖRSTÅELSE	2
1.5	AVGRÄNSNINGAR	2
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION	3
1.7	COACHINGENS BAKGRUND.....	3
1.8	TIDIGARE FORSKNING	4
2	METODOLOGI	8
2.1	UNDERSÖKNINGSDELTA GARE	9
2.2	MATERIAL	11
2.3	ANALYS	11
3	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	13
3.1	VAD ÄR COACHING.....	13
3.1.1	Olika former av och syften med coaching	13
3.1.2	Coachingprocessens faser	15
3.1.3	Coachingens effekter	15
3.2	ILLERIS TEORI OM LÄRANDE	16
3.2.1	Kognitiva och psykodynamiska dimensioner	17
3.2.2	Lärandets sociala dimension.....	18
4	RESULTAT OCH ANALYS	19
4.1	RESPONDENTERNAS DEFINITION AV BEGREPPEN	19
4.1.1	Lärande	19
4.1.2	Coaching.....	20
4.1.3	Kompetensutveckling.....	20
4.2	VARFÖR OCH I VILKA SITUATIONER VÄLJER FÖRETAGET COACHING?.....	21
4.2.1	Individuell coaching.....	21
4.2.2	Grupp- respektive teamcoaching.....	21
4.2.3	Sammanfattning	22
4.3	HUR FÖRETAG RESPEKTIVE INDIVIDER SÄTTER UPP SINA MÅL MED COACHING.....	23
4.4	VILKA ÄR, OCH HUR BEDÖMS RESULTATEN AV COACHING	25
4.5	SAMMANFATTANDE TABELL.....	27
4.6	KAN COACHING BETRAKTAS SOM ETT MEDEL FÖR LÄRANDE OCH KOMPETENSUTVECKLING?	28
4.6.1	Resultat och analys utifrån Illeris teori om lärande.....	28
5	AVSLUTANDE DISKUSSION	33
	REFERENSER	
	BILAGOR	

1 Inledning

Vi har under vår utbildning studerat olika former av kompetens och kompetensutveckling i arbetslivet. Det har då framkommit att det är av stor betydelse för individen att upprätthålla och utveckla sin kompetens. Detta gäller inte bara i arbetslivet utan också för den egna utvecklingen och välbefinnandet.

Idag ställs krav på att individer och organisationer ska vara flexibla och beredda på att vidareutvecklas för att möta de nya utmaningar de ställs inför. Jarvis menar att en snabb utveckling av affärs miljön, organisatoriska förändringar, ett bredare ledarskap och en lägre anställningstrygghet kräver ett kontinuerligt lärande (Jarvis, 2004:6-7).

Parallellt med ovanstående menar vi att varje individs valmöjligheter har ökat. Detta kan skapa en osäkerhet hos individen vilken i sin tur kräver en anpassning. Genom att utveckla sin kompetens kan individen bemöta denna osäkerhet på ett bättre sätt. När vi läste artikeln *En egen coach i livet har blivit högsta mode* (Sydsvenskan, 2006-02-08:A19), väcktes tankar kring om coaching kan vara en möjlig metod för denna kompetensutveckling. Är det kanske så att de ökade kraven på flexibilitet och den ökade individualiseringen inom arbetslivet med många valmöjligheter, har lett till att vi idag i större utsträckning behöver hjälp med att sortera bland alternativen?

1.1 Problemdiskussion

Enligt Jarvis har behovet av ett livslångt lärande samt anställdas krav på olika typer av relevant arbetsrelaterad utbildning varit några av de faktorer som öppnat vägen för coaching (Jarvis, 2004:6-7).

Den ökade efterfrågan på coaching har enligt Bluckert medfört att antalet coacher har ökat. Coachernas bakgrund varierar och idag finns det coacher som är alltifrån HR-ansvariga, pensionerade VD:ar, lärare, ingenjörer, psykologer, rådgivare, psykoterapeuter till idrottscoacher. Enligt Bluckert är kunderna medvetna om betydelsen av coaching och kontaktar oftare expertorganisationer för att få hjälp och råd om lämplig form av coaching utifrån deras målsättning (Bluckert, 2004).

När vi studerade coaching närmare väcktes våra funderingar om coaching och kompetensutveckling kan ha något samband. Om så är fallet, vad vinner individerna respektive företagen genom att satsa på coaching. Då vårt primära intresseområde är lärande och kompetensutveckling är avsikten att studera coachingområdet utifrån ett lärande perspektiv.

Kan det vara så att begreppen coaching – lärande – kompetensutveckling förhåller sig enligt följande: Coaching leder till ett lärande vilket i sin tur leder till kompetensutveckling?

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att utifrån ett lärandeperspektiv studera följderna av coaching i en organisation. För att uppnå detta utgår vi från följande frågeställningar:

- Varför och i vilka situationer väljer ett företag coaching?
- Hur sätter individerna respektive företaget upp sina mål med coaching?
- Vilka är, och hur bedöms resultaten av coaching?

1.3 Definition av centrala begrepp

Vår definition på **coaching** är att det är en metod som genom samtal hjälper individen att lära sig genom självreflektion.

Vi ser **kompetensutveckling** som en utveckling och ökning av kompetensen. Med **kompetens** menar vi kunskap, förmåga, skicklighet och färdighet. Dessutom ingår värderingar och attityder som krävs för att uppnå ett bättre resultat.

Vi ser **lärande** som en process som ligger till grund för individens kompetens och därmed kompetensutveckling. Individens lärande utgår ifrån de kontexter där hon interagerar, och hon lär genom reflektion och värdering.

1.4 Förförståelse

Våra tidigare erfarenheter utgör referensramarna för detta arbete. En av författarna har genomgått individuell coaching i form av karriärplanering. Den andra författaren har tidigare arbetat på det undersökta företaget. Respondenterna och denna författare har inte varit nära kolleger eller haft samma organisatoriska tillhörighet vad gäller avdelning, chef etc. Dock har hon en god förståelse för respondenternas arbetssituation.

1.5 Avgränsningar

Vi har avgränsat studien till en organisation, där våra respondenter representerar hela coachingkedjan, det vill säga från företagets ledningsnivå till den som coachats. Vi kommer nedan att referera till det studerade företaget som Företaget AB.

Inledning

Vår undersökningsgrupp består av totalt sex personer. Tre av dem har genomgått individuell coaching. Dessutom har några respondenter även deltagit i teamcoaching och en respondent tillhör undersökningsgruppen tack vare sin yrkesroll som interncoach. Vi har valt att fördjupa oss i den individuella coachingen och har därför inte studerat teamcoaching på djupet. Vi har således inte genomfört intervjuer med hela grupper som har deltagit i teamcoaching. Under undersökningens gång framkom att samtliga som fått individuell coaching var chefer.

1.6 Uppsatsens disposition

I kapitlet *Inledning* har vi beskrivit bakgrunden till det område vi avser att undersöka. Kapitlet innehåller en problemdiskussion som leder vidare till vårt syfte med uppsatsen och de frågor vi har för avsikt att besvara. Efteråt tar vi upp de avgränsningar som vi gjort och därefter presenteras en sammanfattning av coaching samt tidigare forskning inom området.

Kapitlet *Metodologi* innehåller en presentation av de metoder vi har använt oss av och varför. Målsättningen med detta är att underlätta för våra läsare som ska göra en bedömning av om problemet behandlats på ett korrekt sätt samt om resultaten är tillförlitliga.

Under kapitlet *Teoretiska utgångspunkter* beskrivs de teoretiska begrepp vi anser betydelsefulla för vår undersökning. Då vi inte ser den ena utgångspunkten, coaching, som en enad teori har vi valt att namnge detta kapitel teoretiska utgångspunkter. Vi presenterar sammanfattning av den studerade litteraturen som behandlat coaching. Under detta kapitel ges även en kort beskrivning av Illeris teori om lärande varifrån vi analyserar coaching.

Kapitlet *Resultat och analys* innehåller våra analyser av den information vi fått från intervjuerna. Analysen grundas på de teoretiska utgångspunkterna, på tidigare forskning och på Illeris teori om lärande.

Diskussioner kring våra tolkningar och slutsatser presenteras i kapitlet *Avslutande diskussion*.

1.7 Coachings bakgrund

Begreppet coach kommer ursprungligen från ungerska ordet *kocsi* som betyder en vagn från Kocs och började användas under 1500-talet för att beskriva något som förflyttade människor från den plats där de var till den plats dit de ville komma (Gjerde, 2004:15).

Under mitten av 1970-talet började erfarenheterna från coaching av idrottsmän i USA tillämpas även utanför den idrottsliga arenan. En av förgrundsfigurerna var Timothy Gallwey, tennisutövare och tennistränare som år 1974 skrev boken *The Inner Game of Tennis*, och som många idag anser vara coachings fader (Gjerde, 2004:15).

Inledning

Coachingens utveckling inom näringslivet och i organisationer har genomgått fem faser. Överföringen från idrotten till managementområdet som introducerats i USA nådde Europa under 1980-talet. Under denna första fas var begrepp som tävlan, motivation och topprestation förekommande. Nästa fas inträder under mitten av 1980-talet och då handlar coaching främst om mentorverksamhet. Den tredje fasen, coaching som rådgivning, utvecklas i samband med att kraven på produktivitet och på ledarnas ansvar för företagets framgång har ökat. Under den fjärde fasen, i början av 1990-talet, ligger fokus på den yrkesmässiga utvecklingen och inte på den psykologiska eller organisatoriska utvecklingen. I mitten av 1990-talet, under den femte fasen, sker en ökning av konsulter inom området. Under denna fas benämns all form av samtal, träning, personalkurser, undervisning etc. coaching (Stelter, 2003:22-23).

År 1995 grundades International Coach Federation (ICF) för att på global nivå skapa etisk standard och en hög yrkesmässig nivå bland professionella coacher.

1.8 Tidigare forskning

För att få en förståelse och ge en bakgrund till ämnet har vi ägnat oss åt litteratur-, rapport- och Internetsökning. Vår sökning är främst gjord i katalogerna Libris, Vega, Malin, Elin samt Academic Search Elite. Som sökmotor har även Google använts. Vid kartläggningen av det aktuella forskningsläget användes bland andra begreppen: coaching, mental träning, ledarskap, executive coaching, management, corporate coaching, performance coaching samt career coaching. Detta har medfört att vi har hittat ett antal utländska forskningsrapporter om coaching. Vi har valt att presentera forskningsresultat som har publicerats under perioden 2003-2006.

För att finna det senaste och mest relevanta inom området har vi via mail haft kontaktat med International Coaching Federation (ICF) och P-O Eriksson, leg. psykolog/organisationskonsult vid Stockholms universitet, för att få tips om litteratur och aktuellt forskningsläge. Den aktuella forskningen som presenteras har genomförts av personer och organisationer som är verksamma inom området. Vi har däremot inte hittat artiklar som är negativa till coaching, eller som behandlar coachingen opartiskt. Nedan presenteras ett urval av de forskningsrapporter som vi anser vara av betydelse för vår undersökning.

Learning and development 2006

Denna rapport, *Learning and development 2006*, är en årlig rapport som presenterar resultaten från Chartered Institute of Personnel and Development's (CIPD) surveyundersökning. Undersökningen fokuserar på utvecklingen av en coachingkultur inom organisationer i Storbritannien.

Inledning

I rapporten visar det sig att två av huvudmålen med coaching är utveckling av den individuella prestationsförmågan samt utveckling av framtida ledare i organisationen. I de organisationer som har svarat på undersökningen använder nästan hälften av de tillfrågade coaching och omkring en tredjedel av de tillfrågade använder sig av mentorskap.

Av de som använder sig av coaching anser 87 % att coaching är ett effektivt medel, och i hela undersökningsgruppen anser 95 % av de tillfrågade att interna utvecklingsprogram är det som är mest effektivt. I hälften av fallen tränas chefer för att agera coachande i organisationen, medan i en femtedel av fallen anlitas coacher antingen internt eller externt.

Som hinder för utveckling av en coachingkultur i organisationer anges avsaknad av kunskap och erfarenhet om coachingmetoden samt det ekonomiska trycket pga. konkurrensen.

Coaching – the latest buzzword or a truly effective management tool?

I en undersökning av Edwards, framkommer att coaching är ett effektivt verktyg och inte bara en modefluga. Undersökningen baserades på 33 chefer från en landstingsstyrelse som genomgick ett coachingprogram som varade mer än nio månader. Det framkommer att coaching kan ses som ett effektivt verktyg under förutsättning att man har tillgång till en duktig coach samt att individen har viljan att lära. Feedback från deltagarna pekar på att detta coachingprogram har gett dem tid, plats och kunskaper om hur de och deras respektive arbetsgrupp kan utvecklas för att bli mer effektiva. Coachingen har lett till nya och mer flexibla arbetssätt (Edwards, 2003).

What is the Return of Invetsment from Corporate Coaching?

Att det är svårt att uppskatta coachingens avkastning på investering visar en undersökning utförd i Storbritannien av Association for Coaching under våren 2004. Denna webbaserade surveyundersökning täcker ett antal olika branscher såsom läkemedel, finans, rådgivning och undervisning. Undersökningen innehåller både öppna och fasta svarsalternativ, vilket möjliggjort för både kvalitativa och kvantitativa iakttagelser.

I undersökningen visar det sig att det finns en brist på utvärdering av coaching i organisationerna. Bara 38 % av respondenterna anser att ökad produktivitet är en kvantifierbar fördel med coaching. De flesta anger att det är lättare att observera de kvalitativa fördelarna. Utifrån köparens perspektiv nämns bättre ledaregenskaper och förbättrad arbetsmotivation som kvalitativa fördelar med coaching. Utifrån den coachades perspektiv nämns bättre balans mellan arbete och privatliv samt förbättrad arbetsmotivation som kvalitativa fördelar med coaching.

Inledning

Respondenterna anser att det är viktigt att kunna sätta siffror på nyttan med coaching i organisationen, även om de kvalitativa fördelarna är lättare att observera. De flesta anger att coaching är en effektiv utvecklingsåtgärd, på grund av dess specifika karaktär, detta eftersom coachingmetoden är anpassad till individens personliga förutsättningar och att den innebär ett ansikte-mot-ansikte-möte.

Utifrån köparens perspektiv är målet med coaching att utveckla/höja arbetsprestationen. Att utveckla ledaregenskaper, personliga egenskaper och förbereda individen för en annan position inom organisationen är andra viktiga anledningar att anlita en coach.

Utifrån den coachades perspektiv, söker mer än 60 % coaching för att utveckla de egna prestationerna. Förbättring av självförtroende och av kommunikationsförmågan är andra mål som anges. Undersökningens resultat visar att coachingprocessen är mest effektiv när det gäller att öka individens självförtroende, utveckla strategier för coping vid stress samt för att utveckla personliga prestationer. Coaching visar sig däremot mindre effektiv i situationer som inte direkt kan påverkas av individen, såsom teamarbete. (*What is the Return of Investment from Corporate Coaching?*, 2004).

Coaching and buying coaching services

År 2004 genomförde Jarvis en surveyundersökning för Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Hennes rapport, *Coaching and buying coaching services*, belyser den ökade användningen av coaching i organisationer och i näringslivet. Enligt Jarvis tycker 96 % av respondenterna att coaching är ett effektivt medel för att främja lärandet i organisationen, och då främst för att förbättra den individuella prestationen. Svaren framhåller att coaching användes mest för ledare och mellanchefer (Jarvis, 2004:9-10).

Vidare visar resultatet från undersökningen att två tredjedelar av respondenterna upplever att deras aktiviteter har effektiviserats efter coaching. Dessutom anger 92 % att:

when coaching is managed effectively it can have a positive impact on organisation's bottom line. (Jarvis, 2004:38)

Jarvis, anger att 99 % av respondenterna känner att:

coaching can deliver tangible benefits both to individuals and organizations. (Jarvis, 2004:38)

Inledning

Karriärplanering vid Regeringskansliet

Per-Olof Erikssons, *Utvärdering av effekterna av karriärplanering på individ- och organisationsnivå vid Regeringskansliet*, genomfördes under våren 2005, baseras på en undersökning gjord med hjälp av två enkäter. Den första enkäten har skickats till 326 personer varav 262 kvinnor och 64 män i åldrarna 26 – 65 år, som har gått karriärplanering inom Regeringskansliet, under 2001-2004. Den andra enkäten har skickats till 74 chefer inom Finansdepartementet, Näringsdepartementet och Miljö- och samhällsbyggnadsdepartementet. Enkäten hade svarsalternativ 1 - 5, där 1=stämmer inte alls och 5=stämmer precis och M representerar medelvärdet.

Medarbetarenkät (svarsfrekvens 74 %): Som effekter angavs att man blivit bättre på att se sin kompetens (M=3,89), att man har fått värdefulla insikter om sig själv (M=3,87), att man blivit bättre på att marknadsföra sig och sin kompetens (M=3,34) och att man stärkts inför förändringar i arbetslivet (M=3,57).

Chefenkäten (svarsfrekvens 66 %): Resultaten visar att cheferna ser positiva effekter med karriärplaneringen och att detta har underlättat deras arbete samt hjälpt dem i dialogen med medarbetarna. Cheferna angav att karriärplaneringen stärker medarbetarna (M=4,19), gett mer förändringsbenägna medarbetare (M=3,85), utvecklat organisationen (M=3,85), underlättat chefernas arbete vad gäller personalfrågor (M=3,85), gett bättre dialog mellan chef och medarbetare (M=3,83), bidragit till kompetensförsörjning (M=3,68).

Resultaten visar att Regeringskansliets syfte och mål med karriärplanering har uppfyllts både på individ och på organisationsnivå.

Sammanfattning

Vår uppfattning är att Sverige ännu är i sin linda vad gäller forskning kring coaching i jämförelse med exempelvis Storbritannien och USA. Vi har trots detta funnit mycket intressanta artiklar och forskningsresultat som tangerar coachingområdet även i Sverige.

2 Metodologi

Vårt val av metod och vårt tillvägagångssätt, utgår från syftet att studera coaching och dess effekter i en organisation. Då denna målsättning belyser såväl individens som företagets syn, är det av största vikt att finna en passande undersökningsmiljö. Eftersom vårt forskningsområde kan uppfattas som känsligt och privat valde vi att fördjupa oss inom en större organisation där en av oss redan var känd tack vare en tidigare anställning.

Patel & Davidson menar att man skiljer på forskningens inriktning som kvalitativ eller kvantitativ utifrån hur man väljer att generera, bearbeta och analysera den information man samlat in (Patel & Davidson, 2003:14). För att uppnå vårt syfte och besvara våra frågeställningar har vi valt att använda oss av kvalitativ metod. Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer. Vi har valt att utgå från de coachade och deras organisatoriska placering. Genom att göra detta kan vi belysa såväl individernas som företagets målsättning med coaching och bedömningen av dess effekter.

Vi menar att vår undersökning även skulle kunna ha genomförts som en fallstudie för att skapa en heltäckande bild och en djupare insikt i vårt problemområde. Patel & Davidson menar att ett fall i detta avseende kan vara såväl en individ som en grupp individer eller så kan ett fall vara en organisation eller en situation (Patel & Davidson, 2003:54).

I vissa hänseende kan dock vår studie, till viss del, ses som en fallstudie, då det visat sig att de coachade var organisatoriskt placerade under samma chef under perioden för coaching. Ytterligare en aspekt, är att vi studerar hela kedjan: från den coachade, till dennes chef, till personalchefen och i ett fall även coachen. Dock studeras inte hur kolleger och medarbetare har upplevt effekterna av coachingen.

I likhet med Denscombes beskrivning av generaliserbarhet är inte vår strävan att dra några allmänna slutsatser, eftersom vi är medvetna om den specifika kontexten vi kommit i kontakt med på Företaget AB, det vill säga vårt studieobjekt (Denscombe, 2000:53). Om vår målsättning hade varit att komma fram till generaliserbara slutsatser, så kunde vi ha utvidgat vår undersökning med ytterligare studier inom exempelvis andra företag eller andra branscher, för att eventuellt upptäcka likheter eller skillnader.

Vi har valt att genomföra intervjuer eftersom man då kan få mer detaljerad och djupgående information än vad man kan få via exempelvis enkätfrågor. Enkätfrågor ger inte samma flexibilitet i svaren eller möjlighet till eventuella följdfrågor. En intervju kan dessutom leda både till allmänna och även till speciella beskrivningar som kan ge en detaljrik bild av respondenternas uppfattningar (Denscombe, 2000:132; Patel & Davidson, 2003:80).

2.1 Undersökningsdeltagare

Valet av respondenter är gjort utifrån vår målsättning att belysa såväl individernas som företagets syn på ämnet. Urvalet gjordes utifrån företagets tystnadspliktsprinciper. Vår kontakt var initialt personalchefen på företaget som i sin tur kontaktat berörda för att få deras samtycke. Först därefter kontaktade vi vederbörande för att vidare informera om vår undersökning. Vi informerade dem om att intervjuerna kommer att kodifieras och att undersökningsmaterialet kommer att behandlas och avrapporteras med största sekretess. Samtliga personer som tillfrågats valde att ställa upp, vilket kan ha påverkats av att några av undersökningsdeltagarna känner en av oss som tidigare kollega.

De personer som deltagit i undersökningen täcker hela vårt forskningsområde, då de tillsammans utgör hela coachingkedjan. Vi har under samtliga intervjuer fått tillåtelse att använda oss av ljudupptagning. Nedan följer en kort presentation av Företaget AB och undersökningsdeltagarna.

Företaget AB är en del av en stor internationell koncern som är organiserad i divisioner.

Företaget AB, som tillhör en av dessa divisioner, finns i södra Sverige och är verksamt inom livsmedelsbranschen. Divisionens huvudkontor finns både i Danmark och i Sverige. Inom divisionen arbetar numera omkring 2500 personer och i Företaget AB arbetar ca 200 anställda, efter ett antal rationaliseringar som skett de senaste 10 åren. Divisionen har som mål att alla anställda ska ha ett individuellt kompetensutvecklingsmål dessutom har man sedan 2004 arbetat ett projekt för att främja hälsa och trivsel i verksamheten. Anledningen till denna satsning var att Företaget måste vara både effektivt och lönsamt men på ett sätt som inte skapar ohälsa. Varje enhet har arbetat fram handlingsplaner inom sina specifika fokusområden. För Företaget var dessa fokusområden *kommunikation* samt *rätt gruppstorlek*.

Personalchefen har arbetat i Företaget AB sedan 1987 och ansvarar för områdena arbetsmiljö och personal. Arbetsuppgifterna omfattar rekrytering, avveckling, rehabilitering, arbetsmiljö, utbildning och krishantering. Personalchefen har själv deltagit i individuell- och i teamcoaching.

Intervjuades på sitt kontor.

Metodologi

Personalansvarig på huvudkontoret i Sverige arbetar horisontellt inom divisionen, dvs. mellan de olika företagen som finns i Sverige och andra nordeuropeiska länder. Han är ansvarig för utvecklingen av det gemensamma medarbetarsamtalsmaterialet i Sverige och en del av de andra länderna. I Sverige arbetar han med förhandlingar, samverkan, företagsråd etc. Han arbetar även som interncoach och tränar andra chefer i att arbeta som coachande chefer i organisationen.

Intervjuades i ett konferensrum på företagets huvudkontor.

Produktionschefen har arbetat i nästan 30 år på Företaget AB och är ansvarig för produktionen. Han tillhör ledningsgruppen och deltar i beslutsprocessen. Han har ansvaret för ett antal avdelningar som leds av mellanchefer. Han har tagit initiativet till coaching för tre av mellancheferna. Har deltagit i teamcoaching för ledningsgruppen.

Intervjuades på sitt kontor.

Mellanchefer 1 har arbetat i mer än 25 år på Företaget AB, har varit produktionsledare på en avdelning med sju personer och fick för 3 år sedan ta ansvaret för ytterligare en avdelning med åtta personer. Han har deltagit i individuell coaching i samband med en omorganisation, för personlig utveckling och för att förbättra sina ledaregenskaper samt har även deltagit i teamcoaching.

Intervjuades i anslutning till sitt kontor.

Mellanchefer 2 har arbetat i Företaget AB i mer än 15 år och är numera produktionsledare för en avdelning med 3,5 tjänster, som tar hand om driftsunderhållet. Han deltar även i och leder olika projekt på Företaget AB och är ekonomiansvarig för avdelningen. Har deltagit i individuell coaching för personlig utveckling och för att hitta balansen mellan arbete och fritid, har även deltagit i teamcoaching.

Intervjuades i avskilt rum i matsalen på Företaget AB

Mellanchefer 3 började för fyra år sedan som chef för avdelningen el-automation med åtta personer, och är sedan ett halvt år ledare för funktionen teknisksamordning med 17 medarbetare, som innefattar avdelningarna: el-automation, fastighetservice, säkerhetsbolag. Har deltagit i individuell coaching för att förbättra sina ledaregenskaper och för personlig utveckling.

Intervjuades på sitt kontor.

2.2 Material

Tillvägagångssättet med intervjuerna överensstämmer med Denscombes beskrivning av semi-strukturerade intervjuer. Intervjuerna innefattade ett antal på förhand formulerade frågor. Vi valde denna grad av standardisering då fördelarna med semistrukturerade intervjuer karakteriseras av en flexibilitet gällande frågornas ordning. Semistruktureringen utesluter inte att undersökningsdeltagarna kommer med egna idéer och synpunkter, samt att eventuella följdfrågor får en chans att falla in på ett naturligt sätt (Denscombe, 2000:132,135).

För att uppnå så detaljerad information som möjligt under intervjuerna har frågornas utformning och deras inbördes ordning beaktats. Under intervjun har respondenten, i möjligaste mån, getts frihet att tolka frågorna utifrån sin egen erfarenhet och inställning.

Intervjuerna har baserats på intervjuguider, vilka har utformats utifrån följande tema: *bakgrund, kompetensutveckling/lärande, coaching* samt *utvärdering*. Genom att vi valt att utgå ifrån teman vid intervjun, och anpassat frågorna utifrån vilka nivåer i undersökningskedjan respondenterna representerar, menar vi att frågorna har täckt de områden som vi avser att belysa. (För intervjuguide se respektive bilaga.)

Vi är medvetna om att svaren under intervjun kan ha påverkats av att en av oss varit tidigare anställd på företaget, både i positiv och i negativ riktning. Denscombe menar att man under en intervju måste bygga upp ett förtroende hos de man intervjuar för att kunna ställa känsliga frågor. Men att man inte ska bortse från intervjuareffekten. Dessutom nämner han att även bandspelaren kan ha en hämmande effekt på hur mycket information som ges och ärligheten i svaren (Denscombe, 2000:136,138,162-163). Det bör även tilläggas att respondenters svar kan ha påverkats av de förväntade svaren inför intervjun, eftersom de var informerade om vårt ämne. Den som tidigare varit anställd i Företaget AB fanns endast med som bisittare, medan den andra ställde frågorna för att minimera en eventuell påverkan.

2.3 Analys

För att analysera insamlad data kan man använda både kvalitativa och kvantitativa analysmetoder. I vår analys har vi valt att utgå ifrån en kvalitativ metod. Anledningen till detta är att tvetydigheter och motsägelser är lättare att upptäcka i en kvalitativ undersökning (Denscombe, 2000:260).

Metodologi

Vi har lyssnat på ljudupptagningarna och transkriberat dessa till text. Enligt Kvale kan intervju-materialet analyseras genom att använda meningskategorisering och meningstolkning. Meningskategorisering går ut på att man kodar intervjun i kategorier som antingen har hämtats utifrån teorin eller som har växt fram under arbetets gång. Meningstolkning innebär att man försöker hitta en kontext för dessa meningar inom referensramar som utgörs av teorin eller av hela intervjun (Kvale, 1997:147-149).

Vi har valt ett arbetssätt som delvis stämmer överens med Kvales beskrivning. Vid sortering av intervjumaterialet har meningskategorisering använts, dvs. texten har strukturerats i olika kategorier med utgångspunkt i uppsatsens frågeställningar: *Varför och i vilka situationer väljer företaget coaching, Hur företag respektive individer sätter upp sina mål med coaching samt Vilka är, och hur bedöms resultaten av coaching.* Vi har även sorterat intervjumaterialet utifrån kategorin *Respondenternas definitioner av begreppen.*

Efter sortering i respektive kategori har vi studerat och analyserat dessa kategorier utifrån de teoretiska utgångspunkter som behandlar coachingen. Vidare har gemensamma teman identifierats och sambanden inom dessa studerats.

För att besvara delsyftet med vår undersökning har vi analyserat materialet utifrån Illeris tredimensionella teori om lärande. Teorivalet motiveras dels med att det stämmer överens med vår egen syn på lärandet som en mångfacetterad process, dels för att människosynen inom coaching är den lärande människan.

För att besvara vårt syfte kommer vi att diskutera och analysera undersökningens resultat utifrån teoretiska utgångspunkter men även utifrån resultat som framkommit i tidigare forskning.

3 Teoretiska utgångspunkter

3.1 Vad är coaching

I dagens litteratur återfinns två huvudgrupperingar i beskrivningen av coaching. Den första gruppen menar att coaching innebär allt som görs, av en coach, ledare, chef etc., för att frigöra individens potential. Medan den andra gruppen ser coaching som en metod för att frigöra potential. Då syftet med uppsatsen är att studera varför och i vilka situationer företag väljer coaching kommer vi i fortsättningen att utgå från coaching som metod.

Idag framställs coaching som en blandform av idrottspsykologi, organisationspsykologi och egenutveckling. Metoderna och redskapen som används är inte nya, det nya inom dagens coaching är deras sammansättning (Gjerde, 2004:17-18).

Coaching har sitt ursprung inom såväl filosofin som psykologin. Dess psykologiska ursprung baseras på såväl den kognitiva traditionen som den humanistiska traditionen. I likhet med dagens syn på coachingmetoden så menade Sokrates att kunskap och insikt kommer inifrån samt att man måste känna sig själv för att handla rätt. Jämför man med Kierkegaards filosofi så bygger den i likhet med coachingmetoden på att människan ska ta en aktiv del i sitt liv och vara trogen sig själv och sina värderingar (Gjerde, 2004:26-33).

3.1.1 Olika former av och syften med coaching

Coaching handlar om ett sätt att leda och bemöta människor. Whitmore menar att coaching är ett sätt att tänka, ett sätt att förhålla sig och i framtiden när begreppet inte längre används i ordböckerna så har coaching blivit ett sätt på vilket vi förhåller oss till varandra på och utanför arbetet (Whitmore, 2003:25).

Det finns olika former av coaching som används beroende på dess avsikt: *yrkesmässig coaching* (tillägnande av kunskaper), *färdighetscoaching* (ändra sättet att vara), *personlig coaching* (utveckling av den egna copingförmågan), *resultatnriktad coaching* (förverkligande av konkreta mål), *utvecklingscoaching* (utveckling av långsiktiga lärprocesser) (Berg, 2004:71-73).

Teoretiska utgångspunkter

Teamcoaching kan användas för en funktionsgrupp såsom en avdelning, en styrelse eller ett arbetslag. Då handlar coachingprocessen ofta om samarbete, motivation och kommunikation. *Gruppcaching* används för organisationskulturella frågor och deltagarna kommer från olika delar och funktioner av organisationen. Gruppen måste vara enig vad gäller syftet med arbetet för en lyckad coachingprocess (Stelter, 2003:35).

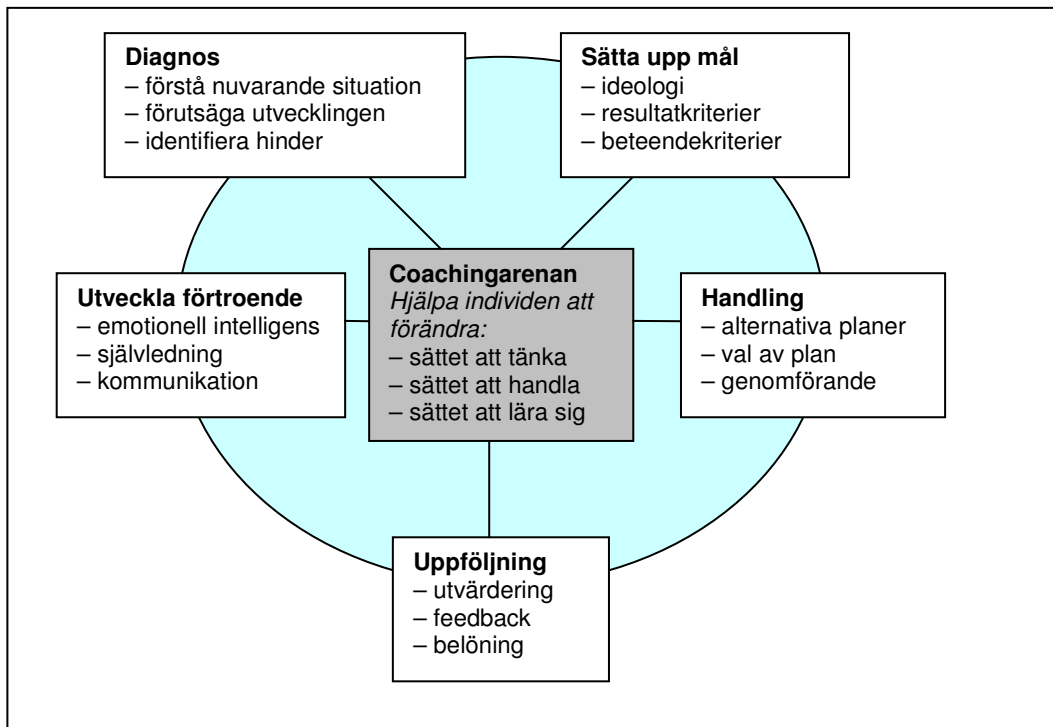
Coaching bygger på ett antal teorier som ser lärande och utveckling som en process. Detta ses som en naturlig del av människans utveckling vilken pågår i alla livssituationer. Coaching kan användas i de sammanhang där det finns en önskan om utveckling, lärande och förändring såsom vid konflikt-hantering, uppgiftslösning, teambuilding, delegering, överlåtelse, etc. (Stelter, 2003:37).

Syftet med coaching är att *utveckla den (de) coachades potential* (inneboende och outnyttjade resurser) till aktiva resurser. Coaching kan vara ett kraftfullt redskap för att utveckla två nyckelkompetenser hos medarbetare och chefer: Medvetenhet och ansvar – kompetenser som har och även fortsättningsvis kommer att ha avgörande betydelse för den kvalitet med vilken personen löser sina arbetsuppgifter och därmed för organisationens effektivitet. (Stelter, 2003:121).

Clutterbuck & Megginson belyser coaching utifrån ett organisatoriskt perspektiv. För att bilda en coachingkultur inom organisationen, föreslås att coaching ska bli en del av vardagens konversation. Genom att föra ihop interna och externa coacher samt genom att integrera deras arbete kan organisationens prestation förbättras ytterligare. Vidare anser de att initiativet till coaching ska ligga hos den som behöver coaching och inte hos chefen eller HR-ansvarig. Clutterbuck & Megginson rekommenderar teamcoaching i stället för individuell coaching, eftersom ansvaret för organisationens prestation inte bara ligger på den enskilda individen, utan på hela teamet (Clutterbuck & Megginson, 2006:17-18).

3.1.2 Coachingprocessens faser

Coachingmetoden kan beskrivas utifrån de fem faserna: *utveckla förtroende*, *diagnos*, *sätta upp mål*, *handling* och *uppföljning*. Faserna kan överlappa varandra och komma i olika ordningsföljd. Processen kan även innebära att man går fram och tillbaka mellan de olika faserna (Berg, 2004:169). Faserna åskådliggörs i bilden nedan.



Figur 3:1, i Berg 2004:169

Enligt Whitmore kan coaching delas in i: *medvetenhet* och *ansvar*. Medvetenheten blir ett resultat av en fokuserad uppmärksamhet, koncentration och tydlighet. Ansvar handlar främst om att välja.

Ansvar kan inte vara beordrat utan baseras på en valfrihet med ett individuellt ställningstagande där individen själv väljer att ta ansvar (Whitmore, 2003:40-45).

3.1.3 Coachings effekter

Människosynen inom coaching är den lärande människan, och svaren som leder till förändring finns hos henne själv. Som lärometod är coaching kontextbunden. Individens kontext tolkas och förstås, och det är utifrån målen för framtida handlingar som en lämplig strategi väljs. Genom att fokusera på individens starka sidor möjliggörs ett effektivare lärande (Berg, 2004:12, 17, 103).

Teoretiska utgångspunkter

Berg menar att coaching överrensstämmer med andragogiken som menar att vuxna behöver veta varför de måste lära sig något och att individen lär utifrån egna erfarenheter och upplevelser. För att lära behövs tid för reflektion och omvärdering. Utifrån andragogikens synsätt lär individen vid de tillfälle då hon upplever att hon behöver det. Denna metod baseras på individens motivation att lära sig saker som är nyttiga för henne själv dvs. den inre motivationen är viktigare än yttre faktorer såsom befordran, högre lön, etc.(Berg, 2004:43).

Enligt Zweibel hjälper coaching individen att bli mer strategisk genom att skapa ett regelmässigt kontaktnät, medvetandegöra individens åsikter om andra och vad man säger till dem utan att inse det samt genom att utveckla ett logiskt sätt att analysera sina egna steg i beslutsprocessen. (Zweibel, 2005:62-65)

Berg menar att genom coaching kan individen få hjälp med att: tolka och omtolka en situation, formulera och omformulera sina mål eller testa olika metoder för att uppnå bättre resultat. Genom denna omtolkning av situationen, omformulering av målen och testet av lösningar kan individen skaffa erfarenheter, vilket är ett sätt att utvecklas. Coachen hjälper individen att övervinna sina egna mentala hinder för att lyckas med sina mål (Berg, 2004:13-14, 21, 27).

Om inte den coachade är motiverad kan coaching ge motsatt effekt. I de fall då en anställd har betydande privata problem och söker efter en bättre arbets- och livsbalans (eller ett annat arbete) kan coachingen för en bättre arbetsprestation och individens motivation gå åt olika håll. I dessa fall kan målsättningarna hamna i konflikt. Silsbee menar att när en anställd har hög motivation för att lyckas i organisationen får coaching synergieffekter. (Silsbee, 2005:18-20)

3.2 Illeris teori om lärande

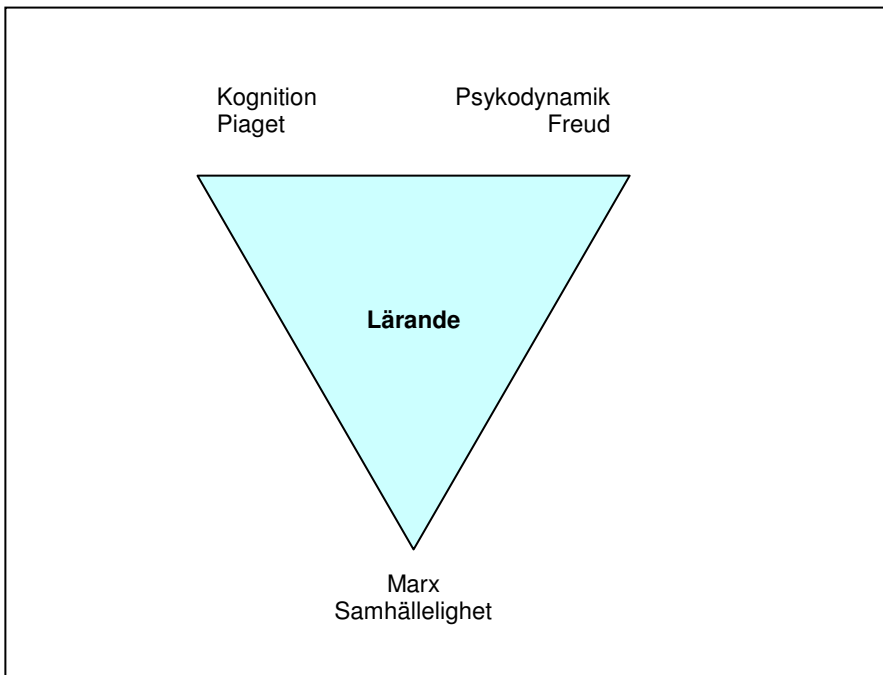
Knud Illeris uppfattar lärandet som en process som utspelar sig samtidigt mellan en kognitiv-, en psykodynamisk- och en social/samhällelig dimension. Dessa dimensioner är förenade med varandra och påverkar varandra ömsesidigt i praktiken (Illeris, 2001:15-17).

Lärandeprocessen kan vara av övervägande kognitiv, psykodynamisk eller social/samhällelig karaktär, men processen omfattar alltid dessa tre dimensioner. Enligt Illeris, är även de biologiskt betingade mognads- och åldringsprocesserna integrerade i lärandeprocessen (Illeris, 2001:216-219).

Utifrån Illeris synsätt kan man betrakta och analysera lärandet från ett av perspektiven för att få en tydligare bild av lärandet, under förutsättning att man inte glömmer bort att de tre dimensionerna alltid är förenade.

Teoretiska utgångspunkter

Illeris utgångspunkter är Piaget, Freud och Marx i skapandet av sin egen teori vilken illustreras i nedanstående modell (Illeris, 2001:18).



Figur 3:2, i Illeris 2001:18

3.2.1 Kognitiva och psykodynamiska dimensioner

Den kognitiva processen innefattar förlopp som har att göra med individens kunskaper om och förståelse för ett visst förhållande. Den psykodynamiska processen innefattar känslor och motivationer vilka fungerar som incitament för lärandet. För båda dessa dimensioner sker lärandet genom ett samspel mellan assimilativa och ackomodativa processer (Illeris, 2001:17-19).

Assimilation är ett additivt lärande där omgivningen anpassas till individens behov. Olika intryck från omgivningen läggs till redan existerande kunskapsstrukturer, kognitiva scheman när nya element läggs till individens kunskapsbank. I denna kategori räknas kunskaps- och färdighetslärandet som utgör den traditionella utbildningsformen. När individen är den som skall anpassa sig till omgivningen, pratas det om en överskridande lärandeprocess som kallas för *ackomodation*. Genom omgivningens påverkan sker en processförståelse som rekonstruerar redan utvecklade kunskapsstrukturer genom nedbrytning och omorganisering. Ackomodation äger rum när individen hamnar i nya situationer som inte kan placeras i existerande kognitiva scheman. Denna process kan ske snabbt och plötsligt, individen inser direkt hur något hänger ihop, men den kan också ske långsamt, när individen stegvis kommer till insikt (Illeris, 2001:27-28).

Teoretiska utgångspunkter

Ackomodativt lärande kopplas till medvetandegörande. Denna process upplevs ofta som krävande och påfrestande. Denna process förutsätter att det finns motivation hos individen och att man känner sig trygg i situationen. Reflektion är en speciell form av ackomodation som uppstår när utmaningar upplevs som väsentliga för individen. Individens självuppfattning utvecklas genom reflektion och reflexivitet (Illeris, 2001:27-28, 33).

Både de ackomodativa och de assimilativa processerna leder till bildandet av psykiska strukturer. Vid assimilation finns både en konstruktiv sida som främjar lärandet, och en restriktiv sida som bromsar lärandet så att konsolidering ska få utrymme att ske. På samma sätt finns en offensiv och en defensiv ackomodation. Dessa processer har med individens självbevarelsedrift att göra (Illeris, 2001:70, 76-77).

Dessa två former av lärande baseras på de redan existerande scheman varje person har, därför blir lärandeprocessen mycket individuell, trots samma undervisning, lär sig elever olika saker.

Förutom ovanstående processer, nämner Illeris det *kumulativa* lärandet som är en mekanisk process genom vilken nya strukturer och mönster grundläggs. Denna process är bara aktiv i den situation där lärandet äger rum och kunskapen används annars glöms det bort (Illeris, 2001:31).

3.2.2 Lärandets sociala dimension

Lärandets sociala dimension kräver handling och deltagande. Lärandet omvandlas i erfarenhet och utveckling. Denna process omfattar ett samspel mellan inre psykiska processer och sociala processer som innebär interaktion mellan människor, individens samspel med det materiella och samhälleliga omvärlden. Samhällets normer och strukturer förs över, genom socialisation, till individen som på så sätt blir en del av samhället. Denna form innebär både utveckling samt begränsningar och präglas av ambivalenser (Illeris, 2001:131-132).

4 Resultat och analys

Vårt resultat och vår analys presenteras under rubrikerna: *Respondenternas definitioner av begreppen, Varför och i vilka situationer väljer företaget coaching, Hur företag respektive individer sätter upp sina mål med coaching, Vilka är, och hur bedöms resultaten av coaching* samt *Övrigt som framkommit*.

För att bevara respondenternas anonymitet har vi valt att benämna personerna: *Person A, Person B, Person C, Person D, Person E* och *Person F*. Även om en av respondenterna är kvinna använder vi genomgående *han* när vi refererar till respondenterna. När respondenterna talar om sitt företag används benämning Företaget AB.

4.1 Respondenternas definition av begreppen

4.1.1 Lärande

I vårt resultat framkommer att respondenterna ser lärandet som en vardaglig företeelse, som sker kontinuerligt genom hela livet även om de kanske inte är medvetna om det. Det framkommer även att lärande handlar om nyfikenhet och att lärandet på ålderns höst kan se annorlunda ut. Utöver ovanstående nämner en av respondenterna att lärande sker om vi reflekterar över det vi möter.

När jag lär mig något nytt och får nya insikter. Det sker ju varje dag om vi reflekterar över det som vi möter då kan man lära sig nytt av precis allting. Så lärande det pågår ständigt men det är inte säkert att vi uppfattar det som lärande. (Person F)

Det framkommer att i samband med stora förändringar är lärandet i arbetet ett sätt att kunna samarbeta, och få kunskap av varandra och att skapa en lärande organisation. Vi har även funnit en koppling mellan lärandet i arbetslivet och företagets behov. Ser man till uttalandena om lärande i arbetslivet så framkommer det att synen på lärandet ligger till grund för kompetensutvecklingen.

Lärande är ju ett sätt att komma till ny kompetens. Lär man sig något nytt så flyttar man ju så att säga av sig själv, tycker jag. (Person A)

Resultatet visar att lärande och kompetensutveckling hjälper individen att på ett lättare sätt hantera de förändringar hon möter. En respondent beskriver lärandet utifrån både en praktisk aspekt, då man själv löser en arbetsuppgift, och en teoretisk aspekt som går ut på att skaffa kunskap genom att studera den litteratur man finner lämplig för ändamålet.

Vi ser att det finns en naturlig koppling mellan begreppen lärande och kompetensutveckling inom arbetslivet. Resultatet överrensstämmer väl med vår syn på lärande. I likhet med vårt synsätt så framkommer att lärandet utgår från den kontext där individen interagerar.

Resultat och analys

4.1.2 Coaching

Deltagarna i vår undersökning definierade coaching som ett förhållningssätt, ett engagemang samt som ett sätt att hjälpa andra. Utgångspunkten är att något ska förändras eller förbättras och att man ska lösa problem. I resultatet framkommer att respondenterna skiljer på individuell coaching, ett personligt möte mellan två personer, och teamutbildning då laget ska fungera. Dessutom uppger respondenterna att coaching handlar om ett sätt att ge nya infallsvinklar eller ett annat perspektiv, att se på saker och problem utifrån.

Personlig coaching är ju egentligen en form av kompetensutveckling, men gäller det en väldigt kompetent elektriker så kanske man med personlig coaching inte menar att han ska lära sig mer om el, utan att det är andra personliga egenskaper han ska utveckla (Person E)

Annat som framkommer är begrepp såsom: dialog, att möta den andra där den är, samt att komma till insikt.

Coaching är ett förhållningssätt i enskilda situationer, ett sätt att vara [...] det handlar om att hålla tillbaka sig själv och se den andre – Hur kan jag hjälpa dig att komma vidare? (Person F)

Vi tror oss se hur respondenterna definierar begreppet coaching, de utgår från sin egen coaching och har därför inte lyft blicken och svarat på vad en generell definition av coaching kan vara. Trots detta ser vi starka samband mellan definitionerna i sättet att hjälpa en individ att uppnå något utifrån sin egen förmåga.

4.1.3 Kompetensutveckling

På vår fråga om hur undersökningsdeltagarna definierar begreppet kompetens svarade respondenterna både utifrån sin syn på begreppet kompetens och utifrån sin syn på kompetensutveckling. De såg kompetensutveckling som både en personlig utveckling och en arbetsrelaterad utveckling. Det tydliggjordes att begreppet uppfattades som vidare än att endast innefatta teoretiska kunskaper. Ytterligare begrepp som användes av respondenterna var attityder, färdigheter, kunskaper som används i arbetet, erfarenheter, utbildningsnivå, hälsa, kommunikation och samarbete.

Jag tänker direkt på kunskapen att utföra arbetet. Sedan är jag medveten om att det finns annat, man måste ju kunna kommunicera, samarbeta och allt det här... men i grunden måste man kunna sitt jobb... annars spelar det ingen roll hur bra han samarbetar. Så kompetens är hårdvara på ett sådant här ställe. (Person E)

Det framkommer även att lärandet ligger till grund för kompetensutveckling.

Att lära, det gör man alltid. Det gäller att vara nyfiken på allt och ta reda på. Det tror jag att man lär sig hela tiden, medvetet eller omedvetet. Du får ingen kompetensutveckling om du inte lär dig. (Person C)

Resultat och analys

Det som framkommer innebär en vidare definition än den vi använder oss av. Vi tror att detta kan bero på att undersökingsdeltagarna nyligen blivit tränade i att beskriva sin kompetens. De har därigenom en större insikt när de även innefattar begrepp såsom hälsa, kommunikation och samarbete.

4.2 Varför och i vilka situationer väljer företaget coaching?

4.2.1 Individuell coaching

Under intervjun framkom att Företaget AB valt individuell coaching, när det funnits något hos individen som man velat utveckla. Eller i de fall då man ansett att individen haft vissa hinder eller brister som man velat förbättra. Det visade sig även att Företaget AB valt att anlita en coach när individen haft psykiska problem. Ytterligare framkommer att coaching förekommit för att undvika att en person blivit utbränd på grund av för hög stressnivå samt för att kunna utvecklas i karriären.

När man vill att individen ska utveckla någonting som vi upptäcker är ett hinder eller en brist, eller en sak som skulle göra att han eller hon kommer att blomma ut ännu mer som chef.
(Person A)

Av intervjuerna tydliggörs att Företaget AB använt sig av coaching vid övertalighetssituationer och då har syftet varit att de som blivit uppsagda skulle få hjälp med att ta reda på vad de vill göra i framtiden. Coaching var även ett sätt för att hantera övertaliga som hamnat i kris.

4.2.2 Grupp- respektive teamcoaching

Vid intervjuerna fick vi reda på att det förekommit grupp- och teamcoaching. Detta har använts då det varit höga tongångar inom vissa grupper där det fanns individer med starka viljor. Dessutom framkom det att samtliga av Företaget ABs personal hade gått eller kommer att genomgå en form av gruppcoaching, en kommunikationsutbildning, för att alla anställda ska ha en gemensam plattform att utgå ifrån. Anledningen till denna satsning är att det kan gå fel i kommunikationen, att man inte förstår varandra och att man inte kan samarbeta på rätt sätt.

Då är det ju gruppen som ska fungera, det är det man vill, fungera på bästa sätt när det gäller i visst sammanhang (Person A)

Resultat och analys

Företaget AB har även använt teamcoaching vid organisations- och produktionsförändringar. Då var det en grupp människor med olika yrken, men som hade ett gemensamt mål. Tidigare hade dessa olika yrkesgrupper varit ledda av en arbetsledare men nu skulle de arbeta tillsammans och själva ta besluten:

...då måste man ha en annan syn på arbete än vad man hade tidigare. Man måste arbeta tillsammans på ett annat sätt, det är ingen som talar om för en hur man ska göra och coaching är då att få det här laget att fungera. (Person E)

4.2.3 Sammanfattning

Vi menar, utifrån det som framkommit om när Företaget AB valt coaching, att man kan gruppera resultatet inom grupperna: *Individen ska komma till insikt, Utveckla ledaregenskaper och Hantera organisatoriska förändringar.*

Dessa situationer skiljer sig inte nämnvärt från det vi funnit och presenterat under avsnittet *tidigare forskning*. I de studerade rapporterna har vi kunnat se att coaching används för att öka individens prestationsförmåga, att utveckla framtida ledare samt för att öka effektiviteten.

Framförallt i fallen med de individuellt coachade framkom det tydligt att Företaget AB valt coaching för att individen skulle komma till insikt. Coachingen skulle leda till ett förändrat tänkande kring samarbetsproblem och uppgiftslösande. I en annan situation har coachingen använts dels för att hjälpa respondenten att hitta balans mellan arbete och fritid, och dels för att tillrättavisa ett visst beteende. Enligt Stelter (2003) kan coaching användas vid konflikthantering och situationer där det finns en önskan om förändring. Även Zweibel (2005) menar att coaching kan vara en metod för att medvetandegöra individens åsikter och förhållningssätt till andra. Utifrån detta kan coaching ses som en lämplig metod i detta fall.

Trots att det inte framkommit några sådana indikationer under intervjuerna, kan det finnas andra orsaker som ligger bakom att man valt en coach i de beskrivna fallen. Eftersom det endast är personer i ledande befattning som besvarat denna fråga, kan man utgå ifrån att detta är Företagets AB personalpolicy.

4.3 Hur företag respektive individer sätter upp sina mål med coaching

En av våra frågeställningar är att se hur företag respektive individer sätter upp sina mål med coaching. Utifrån svaren finner vi att Företaget AB sätter upp sina mål utifrån de strategiska målen Företaget AB har. Det framkommer att Företaget bedömer vilka insatser som ska göras, efter de krav kunder och leverantörer ställer, samt utifrån trender och andra externa faktorer. De strategiska målen utgör även grunden för Företaget ABs val av lämplig coachingmetod.

Det har framkommit att Företaget ABs mål med coaching har varit att förbättra effektiviteten och att reducera problem som uppkommit:

Man vill förbättra någonting. Det kan vara allt: man ska vara mer strukturerad, man ska vara mindre känslomässig, man ska lyssna mer, man ska ha olika uppgifter som man ska göra och genomföra rent praktiskt. (Person A)

Företaget ABs målsättning var också att en av de coachade skulle ändra sitt sätt att vara. Coachingen handlade mest om balansen mellan arbete och fritid.

Vi gick igenom fördelningen mellan fritid och arbete, om hur man ska hitta en balans i det, vilka saker man vill fokusera på, vilka saker man inte vill fokusera på, hur man är som människa, om det inte är något coachen kanske tycker man ska förändra, eller man själv tycker att man vill förändra. (Person D)

Coaching har även valts för att utveckla ledaregenskaper och för att förbereda individen inför en högre befattning inom organisationen:

Chefen ville att jag skulle ändra mig i min egenskap som chef inte som person. Självt hade jag inte satt upp några mål, jag hade inte förstått det här. (Person B)

Min chef var väldigt tydlig att jag gjorde ett utmärkt jobb på den tjänsten jag hade och att det var ingenting så, men han menade att om jag nu ville fortsätta framåt och göra karriär, så såg han en svaghet hos mig. (Person C)

Att man vill att någon ska utvecklas inom ett visst område för att kunna ta ett steg till i karriären.[...] Eller för att där är ett problem som någon har också vill man att den personen bearbeta det problemet tillsammans med någon – för att ta bort det (Person E)

Vi finner att respondenternas egna mål har varit oklara i början, men efterhand har målen klarnat under mötet med coachen. De coachade har haft klart för sig vilka mål Företaget AB hade med coachingen. Alla respondenter har uppgett att det har varit deras eget val att ställa upp, även om förväntningarna på målet inte varit helt klara:

Man var inte helt insatt i det, då. Vad tanken var med det, det vet man oftast inte förrän man har börjat, man hittar det på vägen, man diskuterar om vad är det man ska fokusera på. (Person D)

Resultat och analys

Utifrån respondenternas svar tolkar vi att Företaget ABs mål med coaching har varit att utveckla individens personliga egenskaper, såsom självkännedom och självförtroende. Detta för att möjliggöra en utveckling av färdigheter, såsom bättre ledarskap, att hävda sig själv, att uppnå bättre samarbete samt för att få balans mellan arbete och privatliv. Om dessa färdigheter uppnås kan detta leda till ökad produktivitet och effektivitet i Företaget AB. Vi finner att detta stämmer väl överens med det Zweibel (2005) och Edwards (2003) beskriver om att coaching hjälper individen att bli mer strategisk. Även Berg (2004) menar att individen genom coaching kan få hjälp att övervinna sina mentala hinder och lyckas med sina mål.

I tidigare forskning framkommer att användningen av coaching för att utveckla framtida ledare, förbättra och utveckla ledaregenskaper samt förbereda individen för en annan position är bland de vanligaste målen. (*Learning and development 2006*; Jarvis, 2004)

Utifrån vad som framkommit var det endast en av de coachade som hade självkännedom om den brist som Företaget AB ville att han skulle förbättra. Övriga hade initialt varken kännedom eller målsättning med coachingen. I samtliga fall togs initiativet av Företaget AB. Att de anställda inte själva tog initiativet kan ha berott på olika saker.

För det första kan det ha handlat om okunskap om eller tilltro till coaching som metod. Initiativet kan även ha uteblivit för att de anställda inte haft befogenheter att välja coaching. Även om de varit medvetna om sina brister så hade de kanske inte uppmärksammat och uppfattat dessa brister som ett problem i deras arbete. Clutterbuck & Megginson (2006) poängterar att initiativet till coaching ska ligga hos den som behöver coaching och inte hos chefen eller HR-ansvarige, men för att uppnå detta behöver man utveckla en coachingkultur i organisationen. Utifrån det som framkommit menar vi att Företaget AB inte kommit så långt i sin utveckling av en coachingkultur. Ledningen har kännedom om coaching och Företaget AB har använt coaching ett antal gånger. Företaget AB präglas av ett modernt synsätt vad gäller coaching, men trots detta väljer det att inte kalla kommunikationsutbildningen coaching, även om det framkommit att det är så ledningen ser den. Men utbildningen kan kanske vara ett steg i rätt riktning mot en coachande kultur.

4.4 Vilka är, och hur bedöms resultaten av coaching

Det som anges vara avgörande för vilka effekter coachingen har är tiden. Coachingprocessen tar tid, det tar tid innan man når resultat och förändringen sker inte på en dag. Ytterligare aspekter som nämns rör coachens skicklighet.

...hade en oerhört skicklig coach vilket jag därmed tror har stor betydelse, hon hade väldigt klart för sig den här damen, vi talade om vad vi ville uppnå och hon talade om hur vi skulle göra, så ska det göras och då blir det resultat, och det stämde – den springande punkten var uthållighet (Person E)

Resultaten som nämns rör såväl arbetslivet som privatlivet. De coachade menar att coachingen ändrade dem mycket, både som chefer men även som arbetskamrater, vänner, föräldrar och som respektive. Coachingen har resulterat i en ökad självkänedom vilken inneburit att den coachade blivit tydligare i hur han vill ha det. Det framkommer att effekterna av ett coachande förhållningssätt kan innebära att man får bättre insikt i sakförhållanden och skapar på så sätt ett bättre beslutsunderlag utifrån nya infallsvinklar. Men även den motsatta bedömningen av coachingens resultat förekommer:

Att man har börjat säga mer ifrån, att vägra göra saker, lärt sig att säga nej, men ännu så länge har det inte hjälpt så mycket på arbetsbelastningen. [...] Man får nya infallsvinklar om personlig utveckling, hur man beter sig.[...] Som i det här fallet så hade det nog inte spelat någon roll med coaching eller inte. Det är mer att man är medveten, OK, det är folk som tycker så, då får man ändra sig. Och det hade skett oavsett coaching eller inte, så att säga. (Person D)

Företaget AB har inget organiserat eller kvantitativt sätt att bedöma effekterna av coaching. När det handlar om bedömningen nämns argument såsom: vi läser av, vi hör, vi ser och i de fall då det rör en chef frågas medarbetarna.

Och det kan ju vara så att arbetsgruppen ska se att chefen har ändrat sig, och då frågar vi dem helt enkelt.[...]För det mesta sker det med individen, och då ser vi det. Det kan vara arbetsplatsträffar, det hör vi att det är bättre nu, det funkar bättre. Och vi använder också de fackliga till den här som kan vara ute och höra om hur de fungerar på avdelningarna. (Person A)

Bedömningen av effekterna av teamcoachingen som genomfördes i samband med en omorganisation då målet var att få välfungerande och självstyrande grupper har stärkt och utvecklat samarbetet och effektiviteten i gruppen.

Man kan säga att det är ett helt annat samarbete mellan olika kategorier, det fanns aldrig här, kategorier har alltid varit skilda åt. Men nu är det ett mer samarbete mellan kolleger, känns mycket mer på det sättet – så den effekten har det haft. (Person E)

Resultat och analys

Vi ser stora likheter med det Berg (2004) säger om att man först uppnår resultat genom coaching, när individen själv är motiverad och själv upplever ett behov. Vi ser inte att detta skett i det ovan beskrivna fallet där resultatet uteblev. Ur företagets perspektiv så bör man tillägga att effekterna av coaching påverkas av individens motivation att lyckas i organisationen. Silsbee (2005) poängterar att om individen inte är motiverad kan coaching ge motsatt effekt. Vidare menar Silsbee att kombinationen av coaching och individens motivation att lyckas i organisationen kan skapa synergieffekter. Företagets sätt att utvärdera coaching stämmer överens med tidigare forskning som visar att det är lättare att observera de kvalitativa fördelarna, även om det anses viktigt att kunna sätta siffror på nyttan med coaching (*What is the Return of Investments from Corporate Coaching?*, 2004).

Resultat och analys

4.5 Sammanfattande tabell

I nedanstående tabell sammanfattas det som framkommit under vår undersökning.

Varför coaching	Coaching situationer	Mål med coaching	Bedömningen av coaching
För att individen själv ska komma till insikt	Olika personliga egenskaper som skulle förändras för att individen skulle fungera bättre i organisationen	Mindre känslomässig Lyssna mer Bättre självförtroende Kommunicera bättre Tillrättavisa ett visst beteende Personlig utveckling	Kvalitativ genom feedback
	Olika arbetsrelaterade egenskaper som skulle förbättras för att individen skulle fungera bättre i organisationen	Lära sig säga nej Våga säga ifrån Tydligare i sin stil Mer strukturerad Mer effektiv Kommunicera bättre Bättre samarbete Hitta balansen mellan arbete och fritid Personlig utveckling	Kvalitativ genom feedback
För att utveckla ledaregenskaper	Skapa bättre ledare	Ökad respekt Bättre samarbete Öka förmågan att delegera Mer strukturerad Mer effektiv Kommunicera bättre Hitta balansen mellan arbete och fritid Personlig utveckling	Kvalitativ genom feedback
	Karriärmöjlighet	Bättre självförtroende Personlig utveckling Hävda sig själv	Kvalitativ genom feedback
För att hantera rationaliseringar	Organisatoriska förändringar samt produktionsförändringar	Fungerande och självstyrande team Respekt för varandra Bättre samarbete Bättre effektivitet Lära av varandra Ha förtroende för varandra Kompetensutveckling Lärande organisation Kommunicera bättre Alla ska ha en gemensam plattform	Kvalitativ genom feedback
	Övertalighet	Hitta nya vägar Öka självförtroendet Bli medveten om sin egen kompetens Krishantering	Nytt arbete Hittat nya vägar Utbildning Startat eget

4.6 Kan coaching betraktas som ett medel för lärande och kompetensutveckling?

4.6.1 Resultat och analys utifrån Illeris teori om lärande

Vi analyserar den beskrivna coachingen utifrån ett lärande perspektiv, närmre bestämt utifrån Illeris tredimensionella teori om lärande. I teorikapitlet beskrivs hur Illeris ser lärandet som en process som utspelar sig samtidigt mellan de tre olika dimensionerna, som är förenade med varandra. Processerna kan vara övervägande kognitiva, psykodynamiska eller social/samhälleliga och utifrån denna synpunkt ska vi betrakta och analysera lärandet som sker i samband med coaching. En del lärandeprocesser kommer att diskuteras under lärandets kognitiva och psykodynamiska dimension, även om de tangerar den sociala dimensionen. På liknade sätt analyseras en del under lärandets sociala dimension, trots att lärandeprocessen berör ytterligare dimensioner.

4.6.1.1 Lärandets kognitiva och psykodynamiska dimensioner

Vi tolkar att Person C beskriver coaching som en kognitiv lärande process som sker genom assimilation. Nya infallsvinklar ger möjlighet att lösa problemen. Denna nya kunskap kan användas vid ett senare tillfälle när samma problem dyker upp igen, men då har kunskapen redan blivit en erfarenhet.

Det är ett sätt att hjälpa någon att lösa sina problem genom att ge nya infallsvinklar, eller ett annat perspektiv att se på saker och problem. Coaching kan ju bidra till kompetensutveckling genom att man löser sitt problem själv och förhoppningsvis lär man sig genom det. Det är ju erfarenheter som kommer in där. (Person C)

Även coachen kan assimilera nya kunskaper i en coachande process enligt Person D. Person F delar denna uppfattning om att coaching innebär lärande för både coachen och den som deltar.

Coaching kan också vara så att den som blir coachad delar med sig av sina erfarenheter, så det kan också vara så att coachen lär sig lite. (Person D)

Coaching det är som en del av kompetensutveckling och lärande för både coachen och den som deltar. Coachen lär sig att kunna lyssna, och hålla sig tillbaka kunna komma med öppna frågor istället för lösningar och inte tala om hur det ska vara. (Person F)

Däremot är det svårt att avgöra om det som Person F säger ska tolkas utifrån den psykodynamiska dimensionen av lärandet, eller utifrån den kognitiva dimensionen som har att göra med individens kunskaper. Är det förhållningssättet eller är det känslorna som skapar lärandet i denna situation?

Resultat och analys

En tydlig tolkning anser vi oss kunna ge utifrån Person F uttalande som säger att man får nya tankenbanor, att man kommer till större insikt. Detta förklarar vi med den kognitiva dimensionen, där lärandet sker med hjälp av den speciella formen av ackommodation som Illeris, och även respondenten själv, kallar för reflektion.

Individen sitter i sin värld, med problemet. Genom att ställa öppna frågor, så får man det belyst på ett annat sätt och personen får vänt det och kan komma till självinsikt och kanske hittar andra sätt, nya metoder. Man blir klarare över vad man egentligen vill. Ibland tror man att man ska dit men när man är färdig så ska man dit. Man får vänt på problemet, man får en reflektion. En reflekterande process, där man kommer till insikt själv, till slut. (Person F)

Person A nämner att coaching har förekommit även vid övertalighet. Individer har med hjälp av coaching fått tänka på vad de kan göra och har även bearbetat sina kriser. Vi bedömer att individen genomgått både en psykodynamisk och en kognitiv lärandeprocess under dessa möten. Den kognitiva dimensionen innehåller en ackommodativ process, där individens redan existerande kunskapsstrukturer rekonstrueras och omorganiserar för att anpassas till en ny situation, till ett annat användningsområde. Det framkommer att processen har varierat tidsmässigt från individ till individ. Vissa personer har behövt mer tid på sig, medan andra snabbt har hittat en lösning. Detta stämmer överens med teorin som anger att ackommodation kan ske olika snabbt för olika individer. Denna tidsaspekt kan även kopplas till den psykodynamiska dimensionen, då en defensiv ackommodation kan äga rum på grund av individens självbevaringsdrift.

Vi har haft de (coacharna – vår förklaring) för att dels ska få folk att tänka till vad de ska göra i framtiden, dels för de som går igenom en kris. (Person A)

Den psykodynamiska dimensionen återspeglas i den situation som Person B beskriver:

Hon märkte att det fanns en massa rädslor – hon kan ju det där, hon förstod. Inte ens fel när två träter, så vi fick gå till djupet. Sedan fick jag ju träna mot de människorna, jag fick alltid verktyg med mig av henne. (Person B)

Vi förklarar detta utifrån Illeris teori som påpekar att ackommodativt lärande kan kännas krävande och påfrestande och det förutsätter att man känner sig trygg i situationen för att kunna ta till sig de nya kunskaperna. Vi tolkar att Person B känner sig osäker inför en ny situation som kräver en viss kunskap och att känslorna tar över och bromsar lärandeprocessen.

Ett annat exempel av den psykodynamiska dimensionen utkristalliseras utifrån den beskrivningen

Person A ger:

Annars kan man vara väldigt ensam i sina tankar och det bara snurrar runt. Man hittar varken A eller B. Det blir liksom lite kaos, därför kan vara bra med en sån person som man träffar. (Person A)

Resultat och analys

Vi ser även denna situation som ett samspel mellan en emotionell dimension (ensam individ, kaos känsla) och en kognitiv dimension (tankar snurrar runt, hittar inte en lösning, hjälplöshet). Vid stressande situationer kan individer inte tänka klart och då kan det inte bli en lärandeprocess.

Det har framkommit att genom coaching får individer insikt om sig själva. Detta tolkar vi som det Illeris kopplar till medvetandegörande, det vill säga ett ackommodativt lärande som leder till självinsikt genom reflektion.

Man får mer insikt om sig själv, om hur man är, vad man tycker, att man inte har så fel ibland, att man står på sig. Coaching är många olika saker. (Person A)

Vi gick igenom fördelningen mellan fritid och arbete, om hur man ska hitta en balans i det, vilka saker man vill fokusera på, vilka saker man inte vill fokusera på, hur man är som människa, om det inte är något coachen kanske tycker man ska förändra, eller man själv tycker att man vill förändra. (Person D)

Det ändrade mig som chef så otroligt mycket, det ändrade mig som arbetskamrat, som vän, till och med som förälder. (Person B)

Coachen är en person som hjälper den andra att komma till insikt. (Person F)

4.6.1.2 Lärandets sociala dimension

Den sociala dimensionen i lärandet ser vi även i den teamcoachingsituation som Person E berättar om:

Vi åkte också iväg på ett sådant här internat och fick lära oss att samarbeta, därefter kördes de här grupperna...och därefter kom de här träffarna som vi hade 4 gånger tror jag...under det här året. (Person E)

Handling, deltagande, samspel mellan dessa människor i gruppen, både i den coachande situationen, men även senare, ser vi som ett uttryck för både psykiska och sociala processer. Resultatet av dessa aktiviteter materialiseras i det som Person E kallar för en lärande organisation.

Ja, det handlar ju om att lära sig de här sakerna och att lära av varandra. Det var ju ett begrepp som vi införde: att vi skulle ha en lärande organisation. Och det menar vi att man fick. Sätter man ihop sju personer med fyra yrken så sprider sig kunskapen, det blir ett automatiskt lärande mellan de här människorna. Man behöver inte organisera det särskilt mycket, det kommer, har man väl satt samman gruppen rätt, så kommer det av sig själv. (Person E)

Ytterligare ett exempel av en lärandeprocess som framhäver samspelet mellan den sociala och den psykodynamiska dimensionen är det som beskrivs av Person A:

Ibland har det varit så lite höga tongångar av vissa grupper, med starka individer. Där tog vi in ett par externa coacher som tog hand om det här. Internat ... sedan efter funkar bra. Yrkeskompetensmässigt så var de en grupp. (Person A)

Resultat och analys

Vi betraktar kommunikationskursen som alla deltagit i, som en tydlig social lärandeprocess. Vi tolkar detta som en form av socialisation. Företaget flaggar upp att alla får lov att säga vad de tänker, plus att alla får på så sätt samma referensram, samma förståelse och ett gemensamt språk.

Alla ska ha en gemensam plattform. Därför ska alla genomgå den här kursen. Det kan man säga att det är en form av gruppcoaching. Det är för att individen ska känna att företaget vill att jag ska säga vad jag känner i alla lägen. Det finns massor av idéer som folk inte säger av olika anledningar. Det var också ett sätt att flagga upp att ni är välkomna med alla idéer, det finns inga dåliga idéer. (Person A)

I det exemplet som beskrivs av Person E tolkar vi det som att lärandets alla dimensioner är förenade. För det första sker ett ackomodativt lärande eftersom det är en helt ny situation, denna situation kräver ett beslutstagande och en ändrad syn på arbetet. För det andra kräver situationen ett bra samarbete, och för det tredje krävs motivation för att utföra arbetsuppgifterna och uppnå de gemensamma målen.

Tidigare har dessa olika yrkesgrupper varit ledda av en arbetsledare men nu skulle de arbeta tillsammans och själva ta besluten, själva starta insatser i fabriken och då måste man ha en annan syn på arbete än vad man hade tidigare man måste arbeta tillsammans på ett annat sätt – det är ingen som talar om för en hur man ska göra och coaching är då att få det här laget att fungera. (Person E)

Chefernas coachande ledarskap tolkar vi som ett resultat av lärandet som skett under deras egna coachingprocesser. Deras assimilerade och ackumulerade kunskaper appliceras nu genom att de stödjer sina medarbetare och skapar lärande och utvecklande relationer.

Men i princip nästan alltid så använder jag coaching, eller försöker, alltså. Det är ju lite det där att det är rätt personer också. Det är inte alla som, åtminstone till att börja med. Det beror på vad de har för erfarenhet sedan tidigare. Här var ju vissa i min avdelning som var väldigt vana vid att man säger nu gör du det, sedan gör du det och gör det. De var lite osäkra i början, på det här att de skulle ta initiativet, att de själva ofta hade lösningarna. Då kom de ju ofta, vissa personer, och liksom, nu tänker jag göra det här, hur ska vi göra. Då frågade jag, ja, vad tycker du? Ju, kan vi inte göra så här. Ju, så gör vi och det blev ju mindre och mindre att de kom och frågade. Nu har de vant sig. (Person C)

Utifrån de svar vi har fått kan vi dra slutsatsen att det under coachingen skett ett lärande som lett till en viss förändring i individens agerande och förhållningssätt.

Lärandet har i de olika situationerna varit övervägande kognitivt, psykodynamiskt eller socialt/samhälleligt men lärandet har inkluderat alla dimensionerna.

Vi anser att den individuella coachingen har möjliggjort för ett medvetandegörande vilket lett till en läroprocess. Individen har fått större insikt om sig själv och en ökad förståelse. De assimilativa och ackomodativa processerna har lett till att lärandet har skett successivt och att lärandet har växlat mellan reflektion och handling.

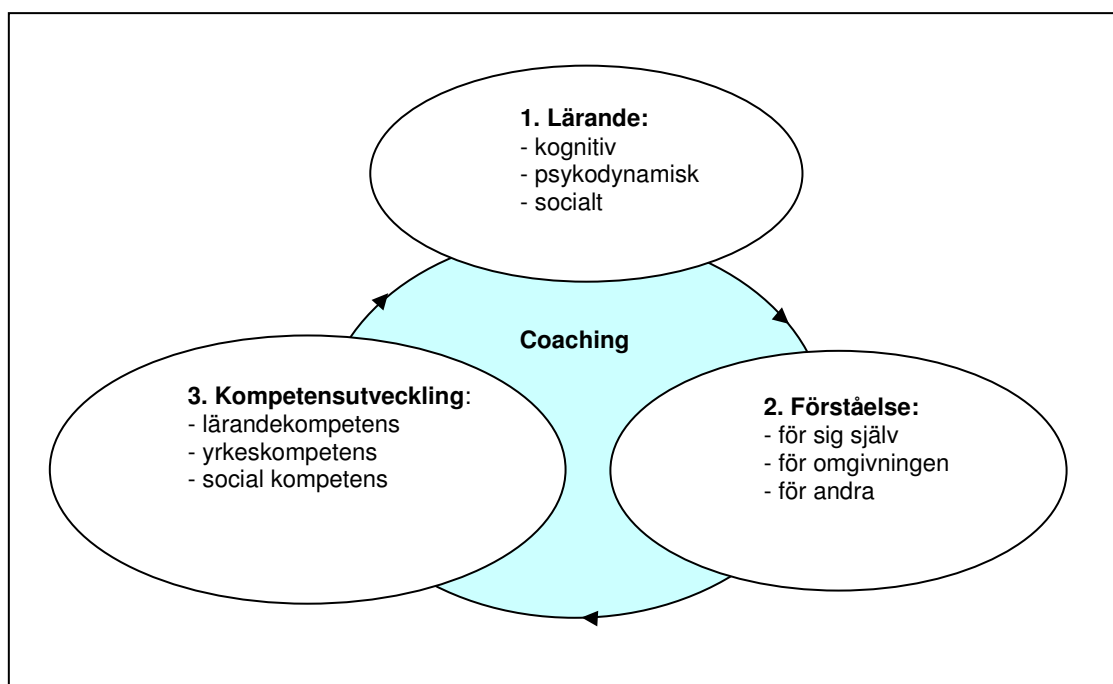
Resultat och analys

De coachade har fått verktyg att arbeta med mellan coachingträffarna och har fått möjlighet att testa dessa verktyg på sin omgivning. Sedan har de reflekterat över och utvärderat verktygens effekter. I denna interaktion uppstår ett lärande som leder till förändring av kompetens- och kunskapsnivån. Lärandet under coachingförfarandet leder till både reflektion och reflexivitet.

Lärandets effekter är å andra sidan mycket individuella, eftersom lärandet baseras på lärosituationen som omfattar individens ålder, intressen och förutsättningar samt coachens skicklighet. Vi har kunnat observera dessa skillnader mellan våra respondenter.

Beträffande de former av teamcoaching som beskrivits under intervjuerna, kan vi endast förmoda att resultatet blev det lärande ledningen eftersträvat, eftersom produktionen idag sker på de premisser ledningen angett i intervjuerna.

Vi väljer att sammanfatta svaret på vår fråga, om coaching kan betraktas som ett medel för lärande och kompetensutveckling, med nedanstående modell. Modellen baseras på resultatet som framkommit i den kontext vi studerat på Företaget AB:



Figur 4:1, Egen modell, Förhållandet mellan coaching – lärande – förståelse – kompetensutveckling

Modellen visar vår syn på förhållandet mellan coaching, lärande, förståelse och kompetensutveckling, där **tiden** är en viktigaste aspekt. Denna modell förklarar den situation vi har studerat på Företaget AB. Utifrån detta ser vi coaching som en process som öppnar upp för lärande vilket i sin tur kan leda till förståelse och därefter till kompetensutveckling.

5 Avslutande diskussion

Syftet med uppsatsen var att studera coaching inom en organisation och delsyftet var att utifrån ett lärandeperspektiv studera följderna av coaching i organisationen. Vi anser att vi uppnått våra syften med studien. Vi har genom vårt tillvägagångssätt fått fram resultat som vi har presenterat utifrån våra frågeställningar. Nedan ges en kort sammanfattning:

Varför och i vilka situationer väljer företag coaching? Det som framkom var att Företaget AB valt coaching när det handlat om att den enskilde individen skulle komma till insikt eller när man önskade en förändring av individens ledaregenskaper. Dessutom har coaching använts för att hantera organisatoriska förändringar. Detta resultat överensstämde väl med tidigare forskningsresultat.

Hur sätter individer respektive företag upp sina mål med coaching? De strategiska målen var det som utgjorde grunden för Företaget ABs målsättning. Individernas målsättning växte fram under coachingprocessen. Utifrån de teoretiska utgångspunkterna för coaching nås ett önskvärt resultat om initiativet ligger hos den som ska coachas.

Vilka är, och hur bedöms resultaten av coaching? Företaget AB saknar en utarbetad rutin för att bedöma och utvärdera effekterna av coaching. Våra resultat visar att coaching har gett effekter inom såväl arbetsliv som privatliv. Den bedömning som sker är kvalitativ då den utgår från ett observerande av fördelarna med coaching. Detta överensstämmer med tidigare forskning om andra företags utvärderingsrutiner.

Kan coaching betraktas som ett medel för lärande och kompetensutveckling? Vår analys utgår ifrån Knud Illeris teori om lärande och vi ser att coachingen kan öppna upp för lärande och kompetensutveckling. Vår slutsats är att coaching kan ligga till grund för lärandet, vilket i sin tur kan ligga till grund för individens förståelse. Denna förståelse kan därefter eventuellt leda till kompetensutveckling. En viktig aspekt för denna process är tiden. Ytterligare en ofta återkommande faktor är förändring. Det framkommer att individen genom coaching kan förberedas för att bättre hantera förändringar samt att coachingen kan leda till förändrade tankemönster. Det är även förändringen i förståelsen som ligger till grund för det fortsatta lärandet.

En läroaspekt som ligger något utanför vårt syfte men som vi ändå vill belysa är att Företaget AB valt att utforma en lokal för att underlätta lärandet, kommunikationen och samarbetet.

Marianne Döös, som arbetar och forskar på Arbetslivsinstitutet kallar detta för arbetsplatsens relationik:

Den sammanhängande massa av pågående relationella processer som bär och utvecklar kompetenser mellan människor i arbete (Döös M, 2003).

Avslutande diskussion

Även om denna läroaspekt ligger utanför coachingområdet tror vi att coaching tillsammans med en ändamålsenlig utformning av arbetsplatsen kan utgöra en större grund för det individuella och organisatoriska lärandet.

Resultaten i vår studie baseras på undersökningsdeltagarnas svar utifrån våra semistrukturerade intervjufrågor. Om vi hade använt andra frågor eller inte uppgett coaching som syfte, kanske svaren blivit annorlunda. Då vårt urval av sekretesskäl hade ett specifikt förlopp, och vi inte själv kunnat styra över vilka som skulle ingå i vår undersökning, kan detta ha påverkat resultatet. Dessutom visste deltagarna redan på förhand att vi ville undersöka deras unika erfarenheter med coaching.

Då en av oss tidigare varit anställd på Företaget AB, kan detta ha påverkat sanningshalten i svaren. Dock var det ingen i undersökningsgruppen som har haft avgörande nära samarbete med den författaren som varit tidigare anställd på Företaget AB. En uttalad påverkan på resultatet hade vår ljudupptagning vid en av intervjuerna. Vi har därmed betraktat denna respondents svar som extra politiskt korrekta. Vi har även beaktat detta i de övriga intervjuerna, och även haft den så kallade intervjuareffekten i åtanke. En kritisk aspekt i alla analys- och tolkandeprocesser är språket. Vi har under tiden för vårt arbete gemensamt formulerat, analyserat och tolkat vårt material; trots detta har vi upptäckt språkförbistringar. Vi tror dock att det kan finnas ytterligare misstolkningar, eller nyansskillnader, som vi inte upptäckt.

För att uppnå vårt syfte och besvara våra frågeställningar kunde även andra metoder ha använts. Det mest önskvärda vore att få möjlighet att bedöma effekterna av coaching genom observation. Som komplement till detta kunde ekonomiska redovisningar ha analyserats för att se till hur stor del och under vilka perioder coaching utgör en del av kostnaderna. Om vi fått möjlighet att studera samtliga i Företaget AB som genomgått någon form av coaching kunde vi eventuellt ha kommit närmare det verkliga förhållandet mellan coaching och Företaget AB.

Vårt studieobjekt Företaget AB, har funnits länge och har alltid utmärkts av att på ett ansvarsfullt sätt ta hand om sin personal. I vårt resultat framkommer det dock att ledarskapet tidigare präglats av det traditionella synsättet att människor måste detaljstyras och kontrolleras. Detta rationalistiska synsätt stämmer kanske inte längre överens med ett föränderligt arbetsliv som präglas av snabba tekniska förändringar, flexibilitet och globalisering. I ett föränderligt arbetsliv efterfrågas kompetens på såväl företags- som individnivå.

Det vi ser som genomslag för coaching är att företag därigenom förbereder individen för förändringar. Företagen har kanske insett att man måste se till och vårda hela människan, för att kunna ta del av hennes fulla kreativitet.

Avslutande diskussion

I inledningen ställde vi frågan om det kanske var så, att de ökade kraven på flexibilitet och den ökade individualiseringen inom arbetslivet med många valmöjligheter, har lett till att vi idag i större utsträckning behöver coaching. Utifrån det som framkommit kan förändring och tid ses som de viktigaste aspekterna. När det gäller förändring för att möta flexibiliteten kan coaching vara en metod. Men utifrån vårt resultat handlar coaching inte främst om att möta den ökade individualiseringen. Dock utgår coachingen från individen och utifrån detta kan man se coaching som ett passande verktyg.

Även om syftet med arbetet inte är att generalisera, är det ändå en spännande tanke att tidsaspekten visat sig betydelsefull. Coachingprocessen varar oftast under en lång tidsperiod, de förändringar som coaching leder till sker långsamt och lärandet i coachingen går den långa vägen genom förståelse. En fråga för framtiden är:

Kan coaching som i sig är en långsam process, utgöra en motvikt till nutidens snabba förändringar?

Referenser

Litteratur

- Berg M E (2004). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe M (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Gjerde S (2004). *Coaching vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Illeris K (2001). *Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale S, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.
- Patel R & Davidson B (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Silsbee D (2005). Coaching your subordinates, *Occupational Health and Safety*, Vol. 74, Nr.3, p. 18-20.
- Stelter R (red.) (2003). *Coaching. Lärande och utveckling*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Sydsvenskan – 2006-02-08. del A, S.19.
- Whitmore J (2003). *Coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books AB.

Internet

- Bluckert P (2004). The state of play in corporate coaching: current and future trends, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, Nr.2, p. 53-56.
<http://www.pbcoaching.com/article-corporate-coaching.php>
- Clutterbuck & Megginson (2006). In search of coaching cultures. I CIPD's rapport *Latest trends in learning, training and development* (2006).
<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/409D5A83-E472-4380-8C16-430A7E7BF5C8/0/reflndndsurv0406.pdf>
- Döös M (2003). Arbetsplatsens relationik – om långsamt kunskapsskapande och kompetenta relationer, *Arbetslivsrapport nr. 2003:12*, Arbetslivsinstitutet.
http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/arb/2003/arb2003_12.pdf
- Edwards L, (2003). Coaching – the latest buzzword or a truly effective management tool?, *Industrial and Commercial Training*, Vol 35, Issue 7, p. 298-301.
<http://www.workplacecoach8ing.com/pdf/IsCoachingABuzzword.pdf>
- International Coach Federation (ICF). Hemsida:<http://www.coachfederation.org>
- Jarvis J (2004). *Coaching and buying coaching services*. CIPD's surveyundersökning.
<http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/coachmntor/coachbuyservs.htm>

- *Learning and development 2006* (2006). CIPD's rapport.
<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/97BE272C-8859-4DB1-BD99-17F38E4B4484/0/lrnandevsurv0406.pdf>
- *What is the Return of Investment from Corporate Coaching?* (2004). Webbaserad survey undersökning utförd av Association for Coaching.
<http://www.associationforcoaching.com/memb/ACSumROI.pdf>
- Wade H. (2000). New trends for a new millennium, *American Journal of Psychotherapy*, Vol.54, Nr.3, p. 312-316.
<http://elin.lub.lu.se.support.mah.se/elin?func=record&resid=3f71c5ac667174f6f7e1fe69b432a175&lang=se&query=Wade%20%2B%20New%20trends%20for%20a%20new%20millennium&start=&orgFunc=simpleSearch>
- Zweibel B (2005). A strategic coach, *Training & Development*, Vol.59, Nr.4, p. 62-65.
http://elin.lub.lu.se.support.mah.se/cgi-bin/linker/link/mah/ebsco/15357740_2005_59_4_62-65/16627919

Otryckta källor

- Eriksson P-O (2005). *Karriärplanering vid Regeringskansliet – En utvärdering av effekter på individ- och organisationsnivå.*

Muntliga källor

- Intervju 1 – 2006-05-05., kl. 10.00 – 10.40, Plats: konferensrum på Företaget AB
- Intervju 2 – 2006-05-05, kl. 12.00 – 12.30, Plats: avskilt rum i matsalen på Företaget AB
- Intervju 3 – 2006-05-09, kl. 09.15 – 10.00, Plats: på respondentens kontor
- Intervju 4 – 2006-05-09, kl. 10.00 – 10.40, Plats: i anslutning till respondentens kontor
- Intervju 5 – 2006-05-09, kl. 13.00 – 13.30, Plats: på respondentens kontor
- Intervju 6 – 2006-05-10, kl. 15.00 - 15.30, Plats: på respondentens kontor

Bilaga 1: Intervjuguide – interncoach

Bakgrund

Hur skulle du beskriva ditt arbete och din befattning

Vilka av företagets förändringar har du varit med om de senaste åren

Kompetensutveckling/lärande

Hur definierar du begreppet lärande

Hur definierar du begreppet kompetensutveckling

Vilka skillnader/likheter ser du mellan begreppen kompetensutveckling och lärande

Vilken är din roll i företagets kompetensutveckling

Coaching

Hur definierar du begreppet coaching

Vilka skillnader/samband ser du mellan kompetensutveckling och coaching

Vilka former av coaching har du genomfört på företaget

I vilka situationer har coaching som metod valts

Varför har företaget valt coaching

Vem tog initiativet till coaching

Hur fattas beslut kring vem som får delta

Vilka förväntningar upplever du att företaget har på coaching

Vilka förväntningar upplever du att individen har på coaching

Hur skulle du beskriva coachingprocessen

Vad tycker du gör coaching unikt i förhållande till andra metoder

Hur mycket hänsyn tas till den unika arbetssituationen i coachingprocessen

Hur ser du att coaching kan skapa värde/effekt/resultat för individen

Hur ser du att coaching kan skapa värde/effekt/resultat för organisationen

Utvärdering

Hur bedömer du om coachingen varit framgångsrik

Hur bedömer du förutsättningarna för de coachade att applicera det de lärt sig i organisationen

Vilken feedback har du fått av dem som coachats

Vilken feedback har du fått av företaget

Hur utvärderas coaching som insats

Finns det möjlighet för oss att få ta del av dessa utvärderingar

Bilaga 2: Intervjuguide – coachad

Bakgrund

Hur skulle du beskriva ditt arbete och din befattning

Vilka av företagets förändringar har du varit med om de senaste åren

Kompetensutveckling/lärande

Hur definierar du begreppet kompetensutveckling

Hur definierar du begreppet lärande

Vilka skillnader/likheter ser du mellan begreppen kompetensutveckling och lärande

Vilka former av kompetensutveckling har du deltagit i de senaste åren, Varför

Hur delaktig var du i besluten om att delta

Coaching

Hur definierar du begreppet coaching

Vilka skillnader/samband ser du mellan kompetensutveckling och coaching

Vilka former av coaching har du tagit del av

I vilken/vilka situationer valdes coaching

Varför valdes coaching

Vem tog initiativet till coaching

Vilka var dina förväntningar på coaching

Hur upplevde du företagets förväntningar på dig

Hur skulle du beskriva coachingprocessen

Vad upplevde du som särskilt betydelsefullt, både personligen och i din arbetssituation

Kan du ge exempel på hur du har tillämpat det du lärt dig

Utvärdering

Hur bedömer du om coachingen varit framgångsrik

Vilka effekter och vilket resultat har coaching gett

Hur ser förutsättningarna, inom företaget, ut för att tillämpa det du lärt dig

Vilken feedback har du fått av chefer, kolleger etc.

Bilaga 3: Intervjuguide – personalansvarig

Bakgrund

Hur skulle du beskriva ditt arbete och din befattning

Vilka av företagets förändringar har du varit med om de senaste åren

Kompetensutveckling/lärande

Hur definierar du begreppet kompetensutveckling

Hur definierar du begreppet lärande

Vilka skillnader/likheter ser du mellan begreppen kompetensutveckling och lärande

Vilken är din roll i företagets kompetensutveckling

Hur bedöms kompetensbehovet inom företaget

Hur har företaget kompetensutvecklats de senaste åren, Varför, Vilka former

Hur fattas beslut om vilken utbildningsform som är passande

Hur fattas beslut kring vem som får delta

Coaching

Hur definierar du begreppet coaching

Vilka skillnader/samband ser du mellan kompetensutveckling och coaching

Vilka former av coaching har förekommit på företaget

Varför har företaget valt coaching

I vilka situationer har företaget valt coaching

Vilka förväntningar har företaget på coaching både på individ- och på organisationsnivå

Vilka effekterna och resultat har coaching gett

Utvärdering

Hur bedömer företaget om coachingen varit framgångsrik

Vilken feedback har de som coachats lämnat

Hur utvärderas företagets kompetensutvecklingsinsatser generellt

Finns det möjlighet för oss att få ta del av dessa utvärderingar

Bilaga 4: Intervjuguide – avdelningschef

Bakgrund

Hur skulle du beskriva ditt arbete och din befattning

Vilka av företagets förändringar har du varit med om de senaste åren

Kompetensutveckling/lärande

Hur definierar du begreppet kompetensutveckling

Hur definierar du begreppet lärande

Vilka skillnader/likheter ser du mellan begreppen kompetensutveckling och lärande

Hur bedöms kompetensbehovet på avdelningen

Vilken kompetensutveckling har skett på avdelningen de senaste åren, Varför, Vilka former

Hur fattas beslut om vilken utbildningsform som är passande

Hur fattas beslut kring vem som får delta

Coaching

Hur definierar du begreppet coaching

Vilka skillnader/samband ser du mellan kompetensutveckling och coaching

Vilka former av coaching har förekommit på avdelningen

Varför valdes coaching

I vilka situationer valdes coaching

Vilka förväntningar har avdelningen på coaching både på individ- och på organisationsnivå

Vilka effekter och vilket resultat har coaching gett

Utvärdering

Hur bedömer avdelningen om coachingen varit framgångsrik

Vilken feedback har de som coachats lämnat

Hur utvärderas avdelningens kompetensutvecklingsinsatser generellt

Finns det möjlighet för oss att få ta del av dessa utvärderingar