

c-uppsats

Hösten 2005

Högskolan Kristianstad

Institutionen för beteendevetenskap

Pedagogik

Chefers upplevelser av coaching

Författare

Titti Eiman

Miranda Nilsson

Handledare

Georg Ringenheim

Bilaga 2

Informationssökning

C-uppsats: Chefers upplevelser av coaching

Vi bestämde oss för att skriva om coaching. Vi tyckte båda att ämnet var intressant och det faktum att vi kunde knyta an till pedagogikens teorier i detta ämnesval på ett bra sätt avgjorde inriktningen på uppsatsen.

Vår informationssökning i huvudsak skett på Campus Helsingborg, biblioteket tillhör Lunds Universitet. Gällande litteratur i ämnet coaching har vi utgått ifrån kurslitteratur i ämnet som används vid olika utbildningar på Campus Helsingborg.

Genom att använda sig av kurslitteratur som används inom universitetsutbildningar så anser vi att man får en viss garanti på kvaliteten i litteraturens innehåll.

Eftersom coaching är ett modernt begrepp i organisationsvärlden fanns det otroligt mycket material kring ämnet. Problemet var att kritiskt granska detta material för att avgöra graden av trovärdighet och vetenskaplig förankring. Detta är alltid lätt att avgöra, vi har haft avsikt att använda oss av vetenskapligt förankrad litteratur, den coachinglitteratur som vi refererat till är författade av författare som har använt sig av erkända pedagogiska teorier. Vi har granskat innehållet i coachinglitteraturen och framför allt referenslistorna. Vilka pedagogiska teoretiker har de använt sig av och på vilket sätt, vilka andra författare inom coachinglitteraturen har de refererat till?

Vi har genom att söka i bibliotekskatalogen för Lunds universitet LOVISA, sökord: coaching, adult learning, coaching learning, leadership development, mentorskap, handledning

Vid sökning av artiklar har vi använt oss av Högskolan i Kristianstads biblioteks hemsida via denna har vi sökt i databasen ERIC. Sökord: coaching leaders, adult learning, coaching learning och leadership development. Detta gjordes vid ett tillfälle, och vi hittade ett antal artiklar som var relevanta för vår studie, en av dem har vi valt att referera till i vår uppsats.

Vi har även sökt efter litteratur till vår teori- och metoddel, denna informationsökning innebar att vi hade klart för oss vilken teori vi ville använda och därmed vilken författare vi skulle söka efter. Även här använde vi oss litteratur som används i universitetsutbildningar.

Vi dessa tillfällen sökte vi på författarens namn i bibliotekskatalogerna, BOOK-IT-Högskolan Kristianstad, och i Helsingborgs Stadsbiblioteks katalog.

Vi reserverade mycket litteratur via Internet, på detta vis sparade vi tid. Vi lånade även om våra böcker via Internet. Vid ett fåtal tillfällen sökte vi även litteratur på Internet.

Biblioteket Campus Helsingborg

Lunds universitets hemsida: www.lub.lu.se

Libris: www.libris.kb.se

Sökord: coaching, mentorskap, handledning

På Arbetslivsinstitutets hemsida www.arbetslivsinstitutet.se har vi beställt publikationer, under skrifter ifrån L-programmet.

Dessa följande platser på Internet har vi besökt för att öka vår förförståelse kring ämnet coaching och metod, men ej refererat till i vår uppsats.

www.infovoice.se Information kring kvalitativ metod, inget vi har refererat till endast använt för att bekräfta de källor vi har använt i metodavsnittet.

www.sagepublications.com Sökord: coaching

www.hrsociety.se sökord coaching, kompetensutveckling. Information om olika coachingprojekt ute i organisationer.

www.mil institute.se MIL institute, organisation som arbetar med coaching. Fick information om coachingmetoden de arbetar utifrån.

www.nordiccoaches.org, www.coachfederation.org Branschorganisationer med information om coaching.

www.uppsatser.se information om uppsatser samt andras uppsatser i ämnet coaching.
Sökord: coaching

Även på universitetens hemsidor har vi sökt och läst andras uppsatser inom vårt ämne.

Bilaga 1

Intervjuguide

Frågor till coacherna

Berätta lite om din bakgrund.

Beskriv ditt arbete.

Vad är enligt dig, en coachs främsta uppgift?

Om du skulle nämna några fördelar/nackdelar med coachning som metod, vilka skulle de vara?

Har ni fått någon respons ifrån dem ni har coachat individuellt?

Hur har initiativet till individuell coachning sett ut inom x förvaltning?

Frågor till cheferna

Frågorna är endast en vägledning, frågornas svar bör uppföljas av följdfrågor som, varför, hur och vad.

Berätta lite om dig själv alt. Beskriv din väg till där du är idag.

Beskriv ditt arbete.

Vilket eller vilka område inom ditt arbete anser du vara de svåraste att hantera i ditt ledarskap?

Vad är coachning för dig?

Har du blivit coachad i ett tidigare sammanhang?

På vilket sätt har du blivit coachad i nuvarande tjänst? Varför, var, hur, när, initiativ av...

Hade du några förväntningar på coachningen?

(Diskuterar du coachning med någon av dina kollegor?)

Har coachningen påverkat ditt ledarskap?

Anser du att du har förändrats (utvecklats) som ledare?

Har ditt sätt att arbeta förändrats på något sätt av coachingen?

Anser du att du har ett coachande förhållningssätt?

Finns det något med coachningen som du känner har varit särskilt lätt, eller särskilt svårt att ta till sig?

Är coachning något som du skulle vilja fortsätta med?

Abstract

Upplevelser av coaching hos operativa chefer i en stor organisation, som genomgår en förändringsprocess gällande arbetet kring rehabiliteringsprocessen, har behandlats utifrån en kvalitativ forskningsansats. Lärandet är en naturlig del av det dagliga arbetet för cheferna i denna stora organisation och de som intervjuats har erhållit individuell coaching. Coachingen bygger på en lärlogik där utveckling och lärande står i centrum vilket nås genom samspel och dialog människor emellan där utgångspunkten är att se på lärande som en process knutet till erfarenheter, reflektion, kommunikation och förståelse. Chefernas arbete är präglad av flexibilitet, ansvar och utveckling. De coachade cheferna har upplevt coachingen på olika sätt och fokus i resultatet ligger därmed på de olika upplevelserna.

Nyckelord

Coaching, dialog, förståelse, kommunikation, lärande och reflektion.

Förord

Vi vill passa på att framföra vårt tack till de personer som varit ett stöd för oss under vårt arbete med uppsatsen:

Organisation X, för att de tog emot oss och för att vi fick tillgång till organisationen samt för det trevliga bemötande vi har fått från alla vi har haft kontakt med.

Våra familjer, för att de har ställt upp på alla sätt och vis, från tekniskt support till att ha delat med sig av egna erfarenheter från uppsatsskrivande.

Tack!

Miranda Nilsson och Titti Eiman

Innehåll

1 Inledning.....	5
Studiens syfte	5
2 Teori	6
Begreppet coaching	6
Coachingprocessen.....	6
Coaching i chefsrollen.....	7
Lärande – en process där kunskap skapas.....	8
Kommunikation och dialog.....	9
Förståelse.....	10
Reflektion	10
Förändring som process	11
Sammanfattning	12
3 Studiens frågeställningar	14
4 Metod	15
Presentation av organisationen samt coachingen i denna	15
Val av intervjupersoner	15
Insamling av data	16
Studiens tillförlitlighet.....	17
Reliabilitet och validitet	17
Etik	17
Källkritik	18
5 Resultat och analys.....	21
Bearbetning av resultaten	21
Förståelse.....	20
Reflektion och medvetenhet.....	22
Kommunikation och dialog.....	22
Slutsatser och diskussion.....	24
Förslag till vidare forskning	27
Referenslista:.....	28

Bilaga 1. Intervjuguide

Bilaga 2. Informationssökning

1 Inledning

Vår värld är i ständig förändring, utvecklandet av ny teknologi, en global marknad, ökade krav på effektivitet ställer allt högre förmåga av flexibilitet i organisationer. Detta gäller organisationer inom det privata näringslivet såväl som i den offentliga sektorn. Ledarna är organisationernas nyckelpersoner och ledarnas förmåga att samordna mål, teknologi, struktur och människor är avgörande för organisationens effektivitet och utveckling. Ledarutveckling en av de viktigaste faktorerna i organisationens framgångsfaktorer. Hur man i organisationerna väljer att utveckla sina ledare är beroende av vilket behov av kunskap som saknas inom organisationen. Utbildningsmarkanden är stor och det kan vara en lång process att avgöra vilka utbildningsformer och vilket utbildningsinnehåll man bör investera i.

Coaching som metod för utveckling och lärande är en utbildningsform som har erövrat en allt större marknad. Coachings syfte är att utveckla och medvetandegöra individen och att få individen att känna ansvar för hur en situation utvecklar sig. Huvudämne i den utbildning vi läser är pedagogik med inriktning mot arbetslivet. Vårt intresse av lärande och organisationsutveckling ligger därmed till grund för valet att undersöka upplevelser av coaching. Hur cheferna upplever coaching i en förändringsprocess och om/hur dessa upplevelser kan förknippas med lärande är frågor som legat till grund för undersökningens utformning.

I arbetet belyser vi coachings förankring i förhållande till lärande. Vi har valt att se på lärande som en process knuten till erfarenheter, reflektion, kommunikation och förståelse.

Vi ansluter oss till teorin att människan är en aktiv, kreativ, engagerad, ifrågasättande och ständigt lärande varelse.

Vetenskaplig litteratur i ämnet coaching tar upp dilemman kring begreppets modestatus, att den snabba utvecklingen av coaching lett till att oseriösa utbildare tagit sig in på marknaden. Modeaspekten innebär också att det finns mycket material kring ämnet. En utmaning är att kritiskt granska detta material för att avgöra graden av trovärdighet och vetenskaplig förankring. Vår avsikt är att belysa chefers upplevelser av coaching.

Det bör nämnas att vi inte använder ordet lärande i intervjufrågorna till intervjupersonerna och att detta är ett medvetet val. Frågornas innehåll anser vi vara formulerade på ett sådant sätt att vi utifrån svaren haft möjligheten att utläsa när intervjupersonerna beskriver situationer som kan förknippas med lärande.

Studiens syfte

Vi har valt att se på coachingprocessen utifrån ett chefsperspektiv och då i förhållande till lärande i arbetslivet. Vi ville undersöka en situation där coaching använts i arbetslivet och hur adepten (cheferna i den här studien) upplevde processen.

Syftet med studien är: Att i en organisation som använder sig av coaching som metod i en förändringsprocess, undersöka chefers upplevelser av coaching utifrån lärande.

2 Teori

Granberg (2004) menar att det inte finns någon teori som förklarar allt. Varje teori bidrar och förklarar från en vald utgångspunkt. Någon sanning finns inte, bara tro, uppfattningar och det tolkningsföreträde som makt ger. Med utgångspunkt från att belysa våra intervjupersoners upplevelser av coaching utifrån ett lärande tar vi här upp, vad vi anser vara, relevanta teorier för detta syfte.

Granberg (2004) menar att förändringstakten är så hög att man inte hinner stanna upp och tänka efter, samtidigt som detta är nödvändigt för att man ska kunna hantera förändringar. Ju snabbare omvärlden förändras, desto mer kunskap måste organisationen utveckla för att anpassa sig till omvärlden. Och omvänt: Ju mer kunskap organisationen utvecklar, desto mer kan den påverka omvärlden

Begreppet coaching

Coaching, mentorskap, handledning och terapi – begreppen är vanligt förekommande i litteratur vi tagit del av i anslutning till studien och det råder en oenighet vad gäller att skilja begreppen åt. Berg (2004) presenterar en metafor:

En person som vill lära sig att cykla kan vända sig till en terapeut, konsult, mentor eller coach. Det terapeutiska gör är att uppmuntra personen att tala om sin rädsla för att lära sig cykla. Konsulten förklarar hur man gör när man cyklar. Mentorn å sin sida hoppar upp på cykeln och visar hur man gör när man cyklar. Coachen uppmuntrar personen själv att hoppa upp på cykeln och springer sedan bredvid tills personen lärt sig cykla själv (s.9).

Parsloe och Wray (2002) anser i sin tur att vi är mitt uppe i en tid av läranderevolution där synen på lärande rör sig från det traditionella lära ut – lära in till en syn vilken mer tar avstamp i individen och dess förutsättningar. Metoder som coaching och mentorskap blir allt vanligare och att skilja begreppen åt menar de ofta är en fråga om ordklyveri. De menar vidare att både coaching och mentorskap i sig omfattar flera olika tekniker och att istället för att ägna sig åt detta ordklyveri, vilket mest tar sig uttryck i teorin och inte i praktiken, bör man istället se till vad situationen och individen är i behov av.

Enligt Svedberg & Zaar (1998) är coachens roll är att hjälpa individen att komma över sina inre prestationshinder och förbi sina invanda tankemönster så att individens inre, naturliga förmåga kan komma fram och nya sätt att tänka, föra ett resonemang samt lösa situationer möjliggörs. Parsloe och Wray presenterar en coachingmetod kallad, hands-on/hands-off. (vilken tas upp längre fram).

Coachingprocessen

Berg (2004) menar att coaching i en organisation är en lärprocess vilken exempelvis kan omfatta coach, ledare, medarbetare och även kunder. Lärprocessen kan därmed ske i flera led: samspel mellan coach och ledare, samspel mellan ledare och medarbetare, samspel mellan medarbetare och kunder. Efter det att ledaren blivit coachad och fått insikt och träning i coaching som metod kan denne coacha sina medarbetare, vilka i sin tur utvecklar sina färdigheter och sedan kan coacha/hjälpa sina kunder på ett bättre sätt.

Coaching är situationsbestämd enligt Whitmore (2002) och måste därför anpassas efter det specifika problem man står inför, men det som kännetecknar coaching som metod är att man fokuserar på medvetenhet och ansvar. Coachens verktyg för att nå detta är att använda sig av frågor. Författaren menar vidare att de frågor man ställer bör vara av den karaktären att de ger individen möjlighet att utveckla sitt resonemang och sin medvetenhet. Medvetenhet ses ur två perspektiv: det ena är medvetenhet om vad som händer runt om kring oss, förmågan att se relevanta fakta och att se och sätta sig in i system och relationer. Det andra är självmedvetandet dvs. vad vi själva upplever och att sätta det i relation till när och hur. Situationen avgör vad individen behöver bli medveten om och därmed har vi coachingens breda tillämpningsområde. Som individ har man även ett ansvar för hur en situation utvecklar sig. Att ta ansvar, och framför allt att acceptera detta ansvar, för våra egna tankar och handlingar gör att vi ökar vårt engagemang.

Berg (2004) skriver att det finns flera olika metoder för coaching och att de flesta bygger på tre grundläggande frågor, coachen coachar klienten så att denne själv söker svaren på frågorna.

- 1 Hur ser situationen ut nu? (omtolka sin egen nuvarande situation för att bli klar över vilka möjligheter som finns).
- 2 Vilken situation önskas? (omformulera sina mål för att klargöra vad det är man vill).
- 3 Hur ska jag komma dit? (testa nya metoder för att förverkliga målen).

Förutom att coaching bör vara situationsanpassad så bör den även vara individanpassad enligt Parsloe & Wray (2002). Författarna menar att det är coachens uppgift att se vad klienten (dvs. den som coachas) behöver och vilken nivå denne befinner sig på och de presenterar en teknik för detta förfarande. Hands-on/hands-off är en teknik som coachen kan använda sig av beroende på vilken nivå klienten befinner sig på. Hands-on används då klienten är oerfaren eller alldeles ny på ett område. Detta innebär att coachen intar en närmast instruerande roll utan att för den sakens skull försöka presentera några ”sanningar” eller svar för klienten. Rör det sig istället om en erfaren och högpresterande klient så fungerar oftast hands-off stilen bättre då coachen håller sig till fråge- eller feedbacktekniker. Tanken med hands-on är att klienten inte stannar på den nivån utan att denne successivt rör sig mot hands-off. Genom att väcka medvetenhet hos klienten, genom detta flyttas ansvar och kontroll stegvis över från coach till klient.

Coaching i chefsrollen

Gjerde (2004) pekar på att många organisationer menar att medarbetarna är deras viktigaste resurs. När organisationens viktigaste resurs är dess medarbetare krävs en ny sorts ledning och organisation. Det har blivit en övergång ifrån ordergivning och kontroll till något som är mer grundat på relationer och självstyrning. Ledarens roll är i denna typ av organisation är en person som motiverar, en stötspelare och en inspirationskälla. Coaching kan vara ett redskap för att uppnå ett ledarskap som passar i dessa organisationer. Författaren menar dock att det är viktigt att om en organisation bestämmer sig för att göra coaching till en viktig del av den nya chefsrollen är det viktigt att den inte introduceras som en metafor, utan att man utnyttjar coachingfärdigheter, redskap och metoder på ett konkret sätt. Coaching och coach definieras ofta i ett alltför brett i förhållande till de metoder och redskap som används inom ämnesområdet. Detta gör enligt Gjerde att begreppen kan bli urvattnade och att man inte förstår hur coaching kan åstadkomma tillväxt hos både enskilda medarbetare som hos organisationen.

När det gäller rekrytering av coacher/konsulter menar Bakka et al. (2001) att fördelarna med att ta in hjälp från externa aktörer är att dessa då inte är integrerade i organisationens kultur på samma sätt som en intern aktör. Den yttre aktören har oftast en bredare och djupare kunskapsbas, större integritet och riskvilja på grund av mer begränsad anknytning till organisationen.

Lärande – en process där kunskap skapas

Det informella lärandet är det lärande som sker i vardagslivet eller i arbetet. Detta informella lärande kan ske medvetet och vara planerat och utformat till exempel som självstyrt lärande eller genom olika former av erfarenhetsbaserat lärande som t ex coaching. Ellström (1996) menar att den största delen av det informella lärandet sker spontant och är för individen en omedveten process och att lärandet i denna form bygger på reflektion och intuition.

Hansson (1997) pekar på att de flesta medarbetares viktigaste lärande ofta sker i uppgifter som kännetecknats av utmaning, osäkerhet eller kris. I situationer när de inte har kunnat lita till tidigare erfarenheter, regler eller handböcker. Hansson menar vidare att individen inte upplever själva aktiviteten som lärande när det sker, det är först i efterhand som individen kan se upplevelsernas betydelse.

Enligt Kolb (1984) är erfarenhetsbaserat lärande av stor betydelse för individens och organisationens effektivitet. Detta lärande kan endast uppstå när individens värderingar och organisationens klimat stämmer överens och vilket då uppmuntrar individerna till handling utifrån sina egna val och möjligheter. Kolb menar vidare att den erfarenhetsbaserade lärandeteorin även öppnar upp för ett granskande av de svagheter som finns i de länkarna mellan utbildning, arbetsliv och personlig utveckling. Denna granskning möjliggör en utveckling och en sammankoppling mellan dessa delar, som Kolb då menar är nödvändigt för det livslånga lärandet. Länken mellan klassrummen och det verkliga samhället kan därmed kopplas samman genom lärandemetoder baserade på erfarenhetsbaserat lärande och lärande genererar förmågan att frigöra individens potential att utvecklas. Kolb ser på arbetsplatsen som en arena för lärande och arbetet som en möjlighet för individen att utvecklas. Enligt Kolb är lärande en process där kunskap skapas. Hans definition av begreppet lärande är:

Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience (s.83).

De positiva resultaten av lärande innebär en utvidgad eller fördjupad kompetens för individen, men lärande kan även generera negativa faktorer. Ellström (1992) menar att allt lärande inte är positivt och utvecklande för individen, det finns även negativa konsekvenser av lärande. Lärande kan leda till passivisering, underordning och dequalificering. Detta negativa lärande är ofta ett oavsiktligt lärande och det är inte alltid individen är medveten om att det sker eller ens har kontroll över det som sker. Enligt Knowles (2005) kan individen kan även känna motstånd när det gäller lärande. Författaren pekar på att vuxna kan känna motstånd när de upplever att någon vill påtvinga sina synsätt, kunskaper och värderingar och lärandet kan då leda till en negativ konsekvens som passivisering. Den vuxne behöver ha utrymmet att arbeta självständigt och ta egna beslut i sitt arbete och även när det gäller sin egen kompetens.

Begreppet kompetens kan betyda mycket, en medarbetares kompetens är medvetet eller omedvetet förvärvade kunskaper, färdigheter ect.

Hansson (1997) beskriver en medarbetares kompetens som vad en medarbetare kan göra men inte nödvändigtvis vad de gör. Kompetensen är ett resultat av lärande. Förutsättningarna för lärande är att det finns vilja tillfälle och förmåga att lära och utvecklas. Saknas någon av dem blir det svårt eller omöjligt att nå den kompetens som eftersträvas. Hansson menar vidare att lärande är den process som leder till kunskap. Lärande är också förändring. Ju mer kunskap vi utvecklar ju snabbare förändrar vi vår situation. Att utföra en uppgift, att lära och förändra hänger ihop, de går inte att särskilja.

Kommunikation och dialog

Människosynen i coaching är den lärande människan och då utifrån att människan har frihet att välja, hon kan tolka sin situation och formulera sina mål, övervinna hinder och uppnå resultat samt lära av processen. Ser vi på människan i organisationen så tar coachingen enligt Berg (2004) avstånd från det traditionella ledarskapet: jag säger, du gör och jag kontrollerar att du gjort det du skulle. Coachingen bygger istället på en lärlogik där utveckling och lärande står i centrum vilket uppnås genom samspel och då i form av kommunikation och dialog människor emellan.

Säljö (2002) menar att kommunikationen är central för individens lärande. Det är genom kommunikation som individen blir delaktig i kunskaper och färdigheter. Kommunikationen mellan människor skapar ett samspel, och detta samspel möjliggör ett lärande. Kunskap kan genom språket förmedlas mellan människor och människor kan dela med sig sina erfarenheter och upplevelser till andra individer som därmed kan lära sig av dessa och utvecklas. Säljö menar att lärande inte kan reduceras till en fråga om enbart teknik eller metod. Lärandet är en ständigt pågående process som är starkt förknippat med interaktion med andra människor och användandet av redskap. Med redskap syftar Säljö på såväl språkliga som fysiska resurser. De språkliga resurserna förmår oss att skapa mening och innebörd i vår tillvaro. Vi kan fråga varandra, vi lånar och byter ständigt information, kunskaper och färdigheter med varandra. Språket genererar till att skapa lärande och genom kommunikation föra dessa kunskaper vidare. I skapandet av förståelse (vilket vi kommer in på längre fram) är kommunikation centralt, Sandberg och Targama (1998) menar att varje människa skapar och utvecklar sin egen förståelse, detta skapande stimuleras av alla slags intryck och upplevelser, men den främsta stimulansen kommer från interaktion med andra människor, i första hand via samtal och dialog men också via det skrivna ordet.

Granberg (2003) menar att dialogen är av stor betydelse i lärprocessen. Genom dialogen bekantgörs, klagörs och offentliggörs de enskilda människornas erfarenheter, tankar och tankemönster. Dialogens grund bygger på att deltagarna delger varandra sina tankar utan att sträva efter konsensus. Genom att föra samtal som bygger på att ingen har rätt eller fel kan dialogen generera till att ämnet som behandlats i samtalet får en djupare mening.

Senge (1995) i sin tur menar att dialogen vidgar gränserna, den för individen längre än den har förmåga till att nå själv och den ger individen möjlighet att granska sina egna tankar. Dialogen skapar ett nytt medvetande som deltagarna har skapat tillsammans. Vid beslutsfattande är en föregående dialog en grund att stå på för att sedan föra en diskussion kring vilka möjliga handlingsalternativ som är de mest gynnsamma utifrån de förutsättningar som situationen utgår ifrån och de mål som man strävar mot.

Förståelse

Enligt Sandberg och Targama (1998) blir organisationerna alltmer beroende av medarbetarnas förståelse av de uppgifter de ställs inför och den verklighet i vilken de agerar:

Förståelsen styr människornas tolkning av situationen och bildar en ram för vilka möjligheter den anställde kan upptäcka och bedöma. Den gör information och iakttagelser liksom handlingsalternativ och effekter begripliga och meningsfulla. Så snart människor har frihet att handla, kommer de agera utifrån sin förståelse av situationen i stort, och ju mer komplicerad situationen är, desto större effekter får variationen i förståelse (s.16).

Författarna menar vidare att förståelse utgör basen för människors handlande i organisationer. Människors handlingar styrs egentligen inte av yttre faktorer så som regler och instruktioner, i stället tycks människors handlande baseras på deras förståelse av situationen, och därmed hur de förstår dessa regler och instruktioner - som de förstår sin situation så handlar de. Förståelsen av uppgiften och sammanhanget styr vår uppmärksamhet och bestämmer vad som är intressant och relevant och vad som inte är det. Vi kan ha kunskaper och färdigheter, men det är först via förståelsen av situationen som de kommer till användning. Förståelse är inte något givet, som automatiskt följer av situationen. Vi lär oss att tolka verkligheten på ett visst sätt, och präglas därvid av våra tidigare erfarenheter.

Sandberg och Targama (1998) visar genom sina studier att individens förståelse av sitt arbete inte bara är basen för handlingar utan också basen för den kompetens som används i arbetsutförandet. De menar vidare att om grunden för mänsklig kompetens är individens förståelse av sitt arbete så torde denna förståelse också vara grunden för lärande i arbetet. Genom förändring av förståelsen av arbetet kan individen förändra sitt lärande och därmed utveckla och upprätthålla ny kompetens. Sandberg och Targama menar att människan är en aktiv varelse som försöker skapa meningsfullhet åt sig i tillvaron och agerar utifrån möjligheter, avsikter, förväntningar och uppfattningar. Människans verklighetsuppfattning är inte stabil, våra föreställningar om verkligheten och om oss själva förändras hela tiden genom nya erfarenheter och genom reflektion. Förståelsen är resultatet av en kontinuerligt pågående läroprocess.

Reflektion

Reflektion är enligt Sandberg och Targama (1998) en av de viktigaste förutsättningarna för ett lärande genererat av en förändring av förståelsen. En förståelse för arbetsuppgifterna och de problem som individen möter i det dagliga arbetet, men också reflektion kring hur vi förstår vårt arbete krävs för att vår förståelse ska förändras. Sandberg och Targama (1998) poängterar tre grundläggande former av reflektion; självreflektion, reflektion genom dialog med andra samt reflektion kring forskningsrön som rör det egna arbetsområdet.

Egidius (1999) menar att det uppgiftsbaserade lärandet är det som sker i arbetslivet i mötet med olika problem i olika sammanhang det är detta lärande som gör det möjligt för människor att utveckla sin kompetens, inte bara lösa problem de är bekanta med utan även ta itu med nya uppgifter och frågeställningar på ett kreativt sätt och då genom reflektion-i-handling. Man måste reflektera sig fram och dra mer eller mindre omedvetna slutsatser om vad som händer i en situation. Eftersom ingen situation är den andra lik handlar det inte bara om att använda sig av sina teoretiska kunskaper utan att även använda sitt omdöme och sin intuition och känsla då man hanterar problem. Coachens uppgift är att skapa rum för reflektion hos individen. Tankar och

handlingar ifrågasätts och genom detta kan individen utvecklas till ett mera självmedvetet närmande till sina arbetsprestationer.

Förändring som process

Processmodellen är fokuserad på förlopp. De förhållanden som påverkar förloppet eller processen kan t ex. vara förhållanden som kommunikation, roller och funktioner i grupp beteende, samarbete och konkurrens mellan grupper, problemlösning och beslutsprocesser, ledning och auktoritet och kultur och traditioner. Förändringsprocessen kan delas in efter individ, grupp och organisationsnivå (Bakka et al. 2001).

Individ

På individnivå kan metoder som coaching användas för att uppnå en förändring. Ahrenfelt (2001) menar att vår värld blir allt mer komplex, våra möjligheter att skapa oss en bild av vår organisation och dess omvärld, och även att placera oss själva i denna process är beroende av vår förmåga att betrakta organisationen och dess utomliggande faktorer som delar av ett system. Ahrenfelt utgår ifrån ledaren, runt om ledaren finns organisationen, runt denna finns kontexten, och kring denna vår omvärld. Gränserna är inte knivskarpa, utan flyter in i varandra, är beroende av, och påverkar varandra på olika sätt. Resultatet av denna påverkan kan vara svårt att förstå, och framför allt kan det ta lång tid innan den visar sig.

Vad gäller coachingen som förändringsprocess menar Whitmore (2002) att coaching i många situationer kan upplevas som känslomässigt jobbigt för den som blir coachad då coachingen både kräver och förorsakar grundläggande förändringar i den coachades sätt att uppfatta både sig själv och andra (kolleger, underordnade, konkurrenter etc.)

Grupp

Ahrenfelt (2001) skriver att ingen individ är den andra lik och därför kan förändring och utveckling aldrig standardiseras. Bara för att två personer använder samma ord så betyder inte det att man lägger samma innebörd i ordet. Man kan tala om helt olika saker och det är viktigt att vara medveten om detta. Talar vi inte samma språk så blir det svårt att sträva mot ett gemensamt mål. Ahrenfelt (2001) beskriver förståelsen av ett begrepp med att:

”Om man inte vet vad man talar om är det i högsta grad troligt att man inte heller gör det man talar om (s.212)”.

Med utgångspunkt från detta menar han att det då inte heller kan ske någon förändring.

Att genomföra ett förändringsarbete förutsätter att man har samma målbild och samma förväntningar på vad förändringen ska leda till. Vägen dit kan se olika ut beroende på att vi är olika som individer och vi kan behöva olika sätt att arbeta på för att nå fram. Förutom att förstå förändringen som process menar Ahrenfelt (2001) att vi måste förbereda oss inför kommande förändring. Han föreslår att man använder sig av en frågemodell:

- 1 Vad skall ha inträffat då detta är klart?
- 2 Beskriv den situation som du vill att organisationen ska befinna sig i efter förändringen, berätta en liten historia på fem minuter.
- 3 Beskriv sedan flera tänkbara scenarion för framgångsrika genomföranden.

4 Varför kommer detta förändringsarbete att gå åt h-vete?

Här menar Ahrenfelt (2001) då att man kommer att märka om alla är klara över vad förändringen ska leda till och hur man tänkt arbeta på vägen dit. Nyttan av att ventilera varför förändringsarbetet skulle gå åt h-vete är att motstånd mot förändringsprocessen tillåts komma fram och man identifierar tänkbara fallgropar från början för att kunna undvika dem längre fram.

Organisation

Få företeelser är lika kraftfulla för människors engagemang som en gemensam vision menar Senge (1995). Visionen ligger till grund för samhörighet och den stimulerar till samverkan. I en gemensam vision är många människor engagerade eftersom den speglar de personliga visionerna. Den gemensamma visionen stimulerar strävanden mot högre värden och medför utveckling, en utveckling som inte bara ligger på den individuella nivån utan även på organisatorisk och samhällsnivå. Målet eller visionen tillhandahåller ett roder som håller utvecklingen på rätt kurs i pressade situationer, att utvecklas och att lära kan vara svårt till och med smärtsamt. En gemensam vision stimulerar till att dela med sig tankar och uppfattningar, den underlättar processen med att erkänna både personliga brister och brister i företaget och på så vis föra både individen och organisationen vidare i sin utveckling. En gemensam vision skapar en känsla av tillhörighet man strävar mot samma mål, den skapar också en känsla av delaktighet, organisationen tillhör inte ledningen eller ägarna - den tillhör dem som varit med och skapat visionen. En gemensam vision stimulerar mod och det krävs mot att förverkliga en vision.

Senge (1995) pekar på betydelsen av att individerna känner att de har en viss delaktighet i formuleringen av målen och visionerna, han liksom Ahrenfelt (2001) pekar på betydelsen av uppföljningar av hur arbetet fortskrider inom ramarna för målet, och att det måste finnas en flexibilitet i denna process så att det finns möjligheter till förändringar av både målen och arbetssätten man använder sig av för att uppnå dem. Dessa faktorer är enligt Senge (1995) av stor betydelse för förändringsarbetets trovärdighet och resultat. Problemen med målformuleringar och visioner är att de oftast ses som en pappersprodukt, något som ledningen konstruerat dessa visioner kan ses som personliga eftersom någon eller några i ledningen har formulerat dem. Dessa visioner försöker man sedan tvinga på övriga medarbetare i organisationen, de kan bli accepterade men de stimulerar inte enligt Senge (1995) till delaktighet och engagemang. Enligt Ahrenfelt (2001) kan dessa målformuleringar och visioner formulerade av ledningen leda till motstånd som riskerar att låsa och försvåra förändringsarbetet.

Sammanfattning

Litteraturen vi använt oss av har i princip täckt tre områden: coaching, lärande samt förändring som process. Nedan följer en sammanfattning av litteraturstudien.

Coaching

Här behandlades begreppet coaching, coachingprocessen, coaching i chefsrollen. Inom begreppet coaching redogjordes olika tolkningar av begreppet samt begreppets innebörd. En metafor illustrerade skillnaden mellan att vara terapeut, konsult, mentor och coach.

Inom coachingprocessen beskrevs hur coachingen kan användas som metod och på vilket sätt

man kan styra processen med hjälp av frågor. Vikt lades även vid att coachingen bör vara situations och individanpassad.

Inom coaching i chefsrollen nämndes coaching som ett redskap för att uppnå ett ledarskap baserat på motivation, stöd och inspirationskälla. Här togs även själva rekryteringen av coacher upp, samt fördelen med att välja en extern, oberoende part.

Lärande

Här nämndes lärande – en process där kunskap skapas, kommunikation och dialog, förståelse samt reflektion. Inom lärande – en process där kunskap nämndes det informella lärandet, det som sker i vardagslivet eller i arbetet. Det erfarenhetsbaserade lärandet togs upp som ett exempel på länken mellan klassrummets formella lärmiljö och det verkliga samhället och att det erfarenhetsbaserade lärandet ofta har stor betydelse för individens såväl som organisationens effektivitet. Coaching tillhör kategorin erfarenhetsbaserat lärande. Här togs även upp att lärande innebär en utvidgad eller fördjupad kompetens för individen men att inte nödvändigtvis behöver leda till en positiv effekt för organisationen.

Inom kommunikation och dialog togs det upp att kommunikationen är central för individens lärande då det är genom kommunikationen som individen blir delaktig i kunskaper och färdigheter. Genom dialogen får individen möjlighet att vidga gränserna och skapa ett nytt medvetande i samspel med andra.

Förståelse beskrevs som en bas för människors handlande och då att människors handlingar styrs av hur man förstår en uppgift eller en situation. Förståelsen beskrivs som resultatet av en kontinuerligt pågående lärprocess.

Reflektion togs upp som en av de viktigaste förutsättningarna för lärandeprocessen. Tre grundläggande former av reflektion nämndes: självreflektion, reflektion genom dialog med andra samt reflektion kring forskningsrön som rör det egna arbetsområdet. Kopplat till coachingen blir då coachens uppgift att skapa utrymme för reflektion hos individen.

Förändring som process

Förändringsprocessen delades upp på individ, grupp samt organisationsnivå. På individnivå nämndes coachingprocessen som exempel och då som en process vilken många gånger kan upplevas som känslomässigt jobbigt för den som blir coachad, då den ofta kräver och leder till grundläggande förändringar för individens sätt att betrakta sig själv och sin omvärld.

För gruppen nämndes vikten av att samlas kring en gemensam målbild. Fokus måste läggas på att alla är klara över vad förändringen ska leda till och hur man har tänkt arbeta för att nå dit.

Gällande organisationen nämndes betydelsen av att individen i organisationen känner delaktighet och engagemang för att en förändring ska komma till stånd. För individen blir det viktigt att kunna påverka eller vara delaktig i formuleringen av mål och visionerna, att få känslan av att organisationen inte bara tillhör ledningen och ägarna utan att den även tillhör dem som varit med och skapat visionerna och som i realiteten förverkligar dem.

3 Studiens frågeställningar

Vårt intresse i pedagogiska processer och lärande i arbetslivet ledde oss fram till att det var coaching vi var intresserade av att undersöka. Den organisation vi fick tillgång till använde sig av coaching som metod för att förändra arbetet med rehabiliteringsprocessen av sjukskrivna medarbetare (vi vill dock förtydliga att det är coachingen och upplevelserna av denna som ligger till grund för vår studie och inte rehabiliteringsprocessen).

Efter en första kontakt med organisationen kunde vi urskilja tre tydliga områden för vår studie: coaching, lärande och förändringsprocess. Dessa tre områden fick sedan ligga till grund för vår litteraturstudie.

Litteraturstudien ledde oss fram till följande frågeställningar:

- Vilken förståelse hade cheferna gällande coaching?
- Har intervjupersonerna reflekterat över coachingprocessen?
- Kommunikation och dialog är centrala delar i coachingen. Hur upplevde intervjupersonerna kommunikation och dialog med coacher, kolleger och medarbetare?

4 Metod

Presentation av organisationen samt coachingen i denna

Utgångspunkten var att finna en organisation vilken använde sig av coaching som metod för lärande och ledarutveckling en förändringsprocess. Vi tog kontakt med en organisation och presenterade våra tankar kring vår studie. Tillträde till organisationen gavs under förutsättningen att de garanterades fullständig konfidentialitet och med anledning av detta går vi inte närmre in på en beskrivning av organisationen. Organisationen benämns i följande text som organisation x.

Coachingen i organisation x bedrivs i projektform. Projektet löper över två år och coachingen bedrivs för chefer i organisation. Coachingen är frivillig och sker både individuellt och i grupp. Syftet med projektet är att bli att effektivisera rehabiliteringsprocessen och därmed sänka kostnaderna för sjukskrivningarna. Genom att utveckla cheferna ser organisationen de fördelar som denna nya kompetens hos cheferna tillför i förändringsprocessen som arbetet med effektiviseringen av rehabiliteringsprocessen medför. För att öka vår förståelse för coachingprojektet och genomfördes inledningsvis en intervju med två av coacherna. När vi fortsättningsvis i arbetet redogör för intervjuerna vill vi poängtera att det är intervjuerna med de chefer som blivit coachade som syftas till och inte coacherna. Cheferna benämns i texten som x1-x7.

I organisation x verkar tre coacher. Ingen av coacherna har någon formell coachutbildning som genererat i en certifiering, diplomerad eller motsvarande men de har liknande erfarenheter och har genomgått utbildningar initialt med stöd av diplomerade coacher. Coacherna har tagit del av litteratur i ämnet och samtalat under olika former, detta för att generera ett gemensamt förhållningssätt. En av coacherna beskriver förhållningssättet:

Coaching för mig det är när insikten kommer fram hos den vi man möter, ja cheferna då för vår del, här ifrån (pekar på hjärtat) inneifrån, det kommer inte ifrån huvudet utan det kommer från känslan, det sitter i ryggraden. När själva tanken kommer fram. Att man söker tanken och när den kommer fram så tar man den till sig eller förkastar den. Det är ju de som sitter på lösningen, inte vi.

Citatet stämmer väl överens med den beskrivning som står att läsa i den projektbeskrivning som projektgruppen tagit fram. Coacherna inom projektet benämns Rehabcoacher.

Val av intervjupersoner

Urvalsprocessen startade med valet av avdelning i organisationen som intervjuerna skulle genomföras, detta skedde i samråd med vår kontaktperson. Valet föll på att lägga undersökningen inom en avdelning där chefer utnyttjat möjligheten till individuell coaching, det var också den avdelning som vår kontaktperson bedömde att vi lättast skulle få tillträde till. Då vi från början hade en ganska klar urvalsram för vilka vi ville intervjua kan urvalsmetoden beskrivas som kriterierelaterat (Merriam, 1994).

Via avdelningschefen på avdelningen där intervjuerna var planerade att äga rum skickades e-post ut med information till alla chefer på den aktuella avdelningen om vår studie och dess syfte enligt grundläggande etiska principer (se längre fram under avsnitt etiska principer). Detta brev omfattade även information om att de eventuellt skulle bli kontaktade av oss för en förfrågan om

ett intervjutillfälle. Med utgångspunkt från en telefonlista, vilken vi fått av coacherna, togs sedan slumpmässigt kontakt med cheferna på avdelningen. Urvalet i detta steg benämns som bekvämlighetsurval då det grundar sig på intervjupersonernas tillgänglighet (Bryman, 2002). Då nio intervjuer var inbokade sände vi ut ett e-mail med information att vi bokat in de antal intervjuer vi behövde för att genomföra vår studie.

Insamling av data

Intervjuerna vi genomförde var delvis strukturerade. Utgångspunkten var en intervjuguide (se bilaga 1) vilken fungerade som en vägledning för oss som intervjuare. Med intervjuguiden som stöd var vårt mål sedan att nå fram till våra ursprungliga frågeställningar:

- Vilken förståelse hade cheferna gällande coaching?
- Har intervjupersonerna reflekterat över coachingprocessen?
- Kommunikation och dialog är centrala delar i coachingen. Hur upplevde intervjupersonerna kommunikation och dialog med coacher, kolleger och medarbetare?

Många av frågorna vävs in i varandra i en intervjusituation men genom följande exempel illustreras på vilket sätt frågeställningarna täckts:

Exempel på hur första frågeställningen har täckts är att cheferna fick berätta om sin syn på begreppet coaching, om de blivit coachade tidigare samt på vilket sätt de blivit coachade i sitt nuvarande arbete.

Exempel på hur andra frågeställningen har täckts är att cheferna fick berätta om och i så fall på vilket sätt deras sätt att arbeta har förändrats efter coachingprocessen, ifall de har förändrats som ledare samt ifall coaching är en metod som de skulle vilja fortsätta med.

Exempel på hur sista frågeställningen har täckts är att cheferna fick berätta ifall de diskuterade coachingen med någon av sina kolleger samt ifall de ansåg att de hade ett coachande förhållningssätt till sina medarbetare.

Intervjupersonerna tilläts att komma in på sidospår, och vi tillät oss själva att lägga till följdfrågor. Vid sex av sju intervjuer deltog vi båda som intervjuare. Under intervjun turades vi sedan om att ställa frågorna och vi försökte vara samspelade och flexibla under intervjutillfället och låta den av oss som hade "flyt" fortsätta, för att få känslan av ett samtal.

Inledningsvis informerades intervjupersonerna om de grundläggande etiska principer vilka gäller vid forskning (se längre fram under avsnittet om etiska principer). Intervjuerna varade mellan 40-90 minuter och spelades alla in på band, efter intervjupersonens samtycke. Vid de tillfällen då bandet tog slut lät vi bandspelaren vara avstängd och förde anteckningar istället, detta för att inte störa situationen eller diskussionen. Samtliga intervjuer genomfördes i en för intervjupersonen hemtam och avskild miljö. Vid två av intervjuerna blev vi dock avbrutna av olika anledningar. Organisationen hade gett oss tillträde till en lokal att genomföra intervjuerna i men detta blev aldrig aktuellt.

Studiens tillförlitlighet

Tillförlitligheten grundar sig på att man som forskare ska kunna visa på att de forskningsresultat man fått fram är tillförlitliga samt att man är öppen i sin beskrivning om hur varje moment i studien genomförts och att man motiverar sitt tillvägagångssätt samt att man är medveten om och redovisar vad som skulle kunna vara kritik mot studien gör att tillförlitligheten ökar (Trost, 2005). I följande avsnitt för vi ett resonemang gällande studiens tillförlitlighet samt faktorer som kan ha påverkat denna.

Reliabilitet, validitet

Inom både kvalitativ och kvantitativ forskning talar man om reliabilitet, validitet och replikerbarhet. Enligt Trosts (2005) sätt att se på begreppen är det inte lika meningsfullt att tala om ovanstående begrepp i kvalitativa studier då en kvalitativ studie har som mål att beskriva och inte som den kvantitativa att hypotespröva eller förklara. Dock måste man ändå kunna tala om tillförlitlighet av en kvalitativ studie, vilket oftast kopplas ihop med reliabilitets och validitetsbegreppen.

Objektivitet i forskningen rör studiens tillförlitlighet. Det är i princip omöjligt att vara helt objektiv men man bör som forskare försöka vara saklig, inte spegla sina egna åsikter och inte ta ställning. Att vara medveten om att man som forskare påverkas och påverkar genom hela studiens gång och i olika grad gör att man kan minska risken för att studien inte blir tillförlitlig (Trost, 2005).

Etik

Såväl statliga myndigheter som anslagsgivande instanser har formulerat etiska regler för hur forskning ska bedrivas. Som forskare är det viktigt att man följer dessa regler dels ur hänsyn till dem som deltar i studien men även med utgångspunkten att man bedriver seriös forskning och därmed inte bidrar till att skada tilltron till framtida forskning. Det är även viktigt att man bidrar till att hålla diskussionen om de etiska principerna igång för gränsen mellan vad som är etiskt och oetiskt är inte alltid tydlig.

Grundläggande etiska frågor rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för de som deltar i en studie. Etiska principer som rör svensk forskning är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Med informationskravet menas att man som forskare ska informera deltagarna om studiens syfte. Här ingår också att man informerar om frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Samtyckeskravet innebär att man som deltagare själv avgör om man vill vara med i en undersökning eller inte. Med konfidentialitetskravet menas att alla uppgifter om deltagarna ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Med nyttjandekravet menas att de uppgifter som samlats in om studiens deltagare endast får användas för forskningsändamålet (Bryman, 2002).

De etiska forskningsprinciper som Bryman (2002) tar upp informerades intervjupersonerna om vid två tillfällen, i informationsbrevet samt vid inledningen av intervjun. Vi valde även att lägga upp etiska förhållningssätt principer när det gällde själva genomförandet av intervjuerna och då med utgångspunkt från Widerberg (2002), att inte driva på frågorna om vi märkte att intervjupersonen började ta illa vid sig. Vi hamnade dock aldrig i någon sådan situation.

Källkritik

Källkritikens uppgift är att värdera de källor man använt och är samtidigt ett sätt att bedöma deras trovärdighet. Med begreppet källa menas då ursprunget till vår kunskap, det kan t ex vara böcker, tidningar, rapporter, intervjuer, observationer etc. Thurén (2001) tar upp fyra källkritiska principer för att bedöma en källas trovärdighet: äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet.

Med *äkthet* menas att källan är vad den utger sig för att vara och inte en förfalskning. Vår målsättning när det gäller teoretiska källor har varit att i största möjliga mån använda oss av primärkällor, i de fall primärkällorna inte varit tillgängliga för oss har vi använt oss av sekundärkällor och kontrollerat dessa mot varandra för att försöka säkerställa källans äkthet och att vi tolkat den på ett riktigt sätt.

För *tidssambandet* gäller att en källa har större trovärdighet ju mer samtida den är. Ett exempel på detta är att vi under och direkt efter varje intervju fört anteckningar och stödord. Väntar man för länge med detta är risken att man glömmer bort viktiga detaljer, eller tom att detaljer som inte fanns där från början faktiskt läggs till då minnesbilderna bearbetas och man tänker att ”så här var det nog”.

Oberoendekriteriet står för aspekten att den som står för uppgifterna inte ska vara påverkad av någon annan. Urvalet av intervjupersonerna gjorde att vi kom att intervjuar chefer som i vissa fall arbetade nära varandra. Vi var medvetna om risken att de skulle ha kunnat diskutera vår studie och våra frågor och att de därmed kommit att påverka varandra. Oberoendekriteriet upplevde vi som svårt att komma runt, det är ibland svårt att verkligen veta vem som egentligen tycker vad och var en åsikt eller uppfattning egentligen kommer ifrån, många gånger kanske man tycker något bara för att ”det tycker ju alla andra”. I analysen har vi uppmärksammat detta och genom att ställa olika intervjupersoners svar mot varandra och genom svaren på följdfrågorna har vi försökt identifiera de verkliga åsikterna.

Med *tendenskriteriet* menas att källan skulle kunna vara partisk och att den har ett intresse av att ge en falsk bild av verkligheten då den själv utgör ena parten i t ex undersökningen. I och med att vi valde att intervjuar coacherna innan vi intervjuade cheferna fanns risken att coacherna inte var tendensfria. I praktiken innebar detta att coacherna var medvetna om våra kommande intervjuer och syftet med dem. De kan ha upplevt möjligheten att påverka vår syn och anpassa sina svar efter vad de trodde att cheferna skulle komma att svara eller för att skönmåla sina roller. Vi var medvetna om detta och försökte att inte delge mer information om kommande intervjuer än nödvändigt. Vår intervjuguide för cheferna var utformad innan vi träffade coacherna just för att vi själva inte skulle riskera att påverkas för mycket. Syftet med intervjuerna med coacherna var att bilda oss en uppfattning om coachingprojektet, inte att forma vår intervjuguide eller vår studie som helhet (Thurén, 2001).

Det genomfördes ingen pilotstudie och detta faktum resulterade i att vi i efterhand sett betydelsen av att genomföra en sådan. Ickerelevanta frågor kunde genom detta ha uteslutits och omformulering och utveckling av de frågor vi använde oss av hade möjliggjorts och därmed. Insamlingen av data utfördes genom kvalitativa intervjuer. I efterhand ser vi att denna metod med fördel kunde ha kompletterats med någon form av observation. Ett ytterligare tillvägagångssätt vid insamlingen av data samt genomförande av en pilotstudie hade möjliggjort en ytterligare förstärkning av datamaterialet samt ökat studiens validitet.

Att vi genomförde intervjuerna på intervjupersonernas arbetsplats kan ha haft en betydelse för vilka svar vi fått. Det var naturligt för oss att komma till dem då vi ville underlätta för intervjupersonerna i största möjliga mån eftersom vi visst att de var hårt belastade i arbetet. Ingen av dem vi intervjuade påpekade vid inbokningen av intervjun att vi kunde genomföra intervjun på något annat ställe än arbetsplatsen. Vi hade möjligheten att genomföra intervjuerna på ett annat ställe än deras arbetsplatser, en mer "neutral" plats, men eftersom vi ville genomföra intervjuerna på ett för våra intervjupersoner enkelt sätt valde vi att komma till deras arbetsplats. I vilken grad detta påverkade dem och deras svar är lätt att resonera kring men det handlar om spekulationer då vi faktiskt inte vet.

Vid intervjutillfällena låg fokus på att lyssna, då vi ställde frågor försökte vi att inte lägga något värde i dem så som egna värderingar och synsätt. Vi ställde öppna frågor under intervjuerna (se intervjuguide). Vi försökte även att sammanfatta intervjupersonernas svar, detta för att försäkra oss om att vi uppfattat dem rätt., detta kunde dock ha gjorts på ett mer systematiskt sätt genom att sammanfatta samtliga svar ifrån intervjupersonen. Merriam (1994) tar upp detta och menar att man som forskare bör gå in för att återberätta den information man fått för att vara säker på att man uppfattat den rätt. Vi erbjöd inte intervjupersonerna att ta del av dokumentet med den transkriberade intervjun för att ge oss ytterligare bekräftelse på att vi uppfattat dem korrekt. Detta är något som vi upptäckte då alla intervjuer var slutförda.

Vi har tolkat datan utifrån våra förutsättningar, våra val har styrt vilka områden vi har valt att belysa och dessa är tolkade utifrån vår förståelse våra erfarenheter och våra värderingar. Widerberg (2002) menar att det i kvalitativ forskning är forskaren som är det viktigaste redskapet, att man som forskare använder sig själv sina erfarenheter och sin kreativitet igenom hela forskningsprocessen. Vår förståelse är även vår begränsning, vi utgår ifrån att det i våra data finns möjliga tolkningar vi ej uppmärksammat samt att det finns en svårighet gällande att vara objektiv i sina förfarande som forskare.

Eftersom vi använt oss av ett icke sannolikhetsurval kan vi inte presentera en generaliserbar sanning. Kvalitativ forskning har inte som mål att generera en generalisering i statistisk bemärkelse utan inriktar sig på att lösa kvalitativa problem med avsikt att upptäcka och spegla vad som sker och vad detta leder till. I vår studie beskrivs chefers upplevelser av coaching och vi är medvetna om att våra resultat inte kan generaliseras på alla som genomgått coaching vi kan till och med säga att våra resultat inte ens kan generaliseras på de ledare som genomgått coaching inom den organisation vi genomförde vår studie i. Individerna är i ständig förändring och vi lever i en värld som inte är "frost". Ryen (2004) menar att inom den samhällsvetenskapliga forskningen är allt under ständig förändring, det går inte att utgå ifrån tidigare situationer eftersom varje ny situation är unik och varje forskare lika så.

5 Resultat och analys

Bearbetning av resultaten

Trost (2005) tar upp tre steg i bearbetningen av data - datainsamling, analys och tolkning. Vår datainsamling bestod av genomförande av kvalitativa intervjuer. De inspelade intervjuerna transkriberades till skriftligt format samt kodades om, detta för att underlätta vidare bearbetning samt som ett led i löftet om konfidentialitet (Denscombe, 2000). Anteckningar, vilka vi fört, tillfördes till utskriften (steg 1). Genom att läsa igenom materialet, lyssna på banden och föra anteckningar analyserades datan (steg 2) och därmed fann vi möjliga vägar för det sista steget, att tolka datamaterialet med hjälp av teoretiska verktyg (steg 3). I enlighet med Trost (2005) har dessa tre steg inte skiljts åt, de har skett under hela studiens gång. Analysen påbörjades samtidigt som datainsamlingen började. Det var en process som fortgick parallellt med insamlingen av data. Efter varje intervju diskuterade vi kontexten kring intervjun, dvs. miljö, känslor, nyanser i språket, kroppsspråk, svaren vi fått och vårt eget genomförande. Upplevda skillnader och likheter mellan det aktuella intervjutillfället och föregående antecknades och tillfördes till tolkningen.

Presentation av resultaten

I följande avsnitt presenteras de resultat vi kom fram till i studien. Resultaten presenteras dels i beskrivande form men även med citat för att ytterligare illustrera. Vi har här även valt att lägga in kommentarer från litteraturen.

Förståelse

Intervjupersonernas förståelse av begreppet coaching skilde sig delvis från den bild som coacherna beskrev. Coacherna förklarade begreppet coaching som ett i kraftsättande av individens förmåga. Coach 1 beskriver coaching såhär:

Coaching för mig det är när insikten kommer fram hos den vi man möter, ja cheferna då för vår del, här ifrån (pekar på hjärtat) inneifrån, det kommer inte ifrån huvudet utan det kommer från känslan, det sitter i ryggraden. När själva tanken kommer fram. Att man söker tanken och när den kommer fram så tar man den till sig eller förkastar den. Det är ju de som sitter på lösningen, inte vi.

Denna definition stämmer väl överens med hur Whitmore (2002) beskriver coaching:

Coaching betyder att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva (s.16).

Intervjupersonernas definition av coaching var: bollplank, vägledning, ett lärande, råd, stöd, utveckling, samtal, dialog, tränare. Av dessa definitioner var stöd en beskrivning som återkom genom intervjuerna. De tog upp att stödet kom ifrån coacherna men även ifrån kollegor och personalsekreterare.

Intervjupersonerna hade olika förväntningar coachingen, från inga förväntningar alls till stora förväntningar. En stor del av intervjupersonerna förväntade sig inledningsvis i projektet att rehabcoachernas roll var att gå in och ta över rehabärenden som de haft svårigheter med att avsluta.

Åh, jag hade förväntningarna att äntligen, nu kommer någon som tar bort alla mina rehabärenden ifrån mig, någon som kom och fixade detta, lyfter detta ifrån mig. X5

Den var väldigt stor och den har blivit rätt så platt, vi har inte fått någonting. X3

Första förväntningen var det väl många som hade då, och det förstod jag ju själv att så är det inte, att de skulle ta över alla ärenden så man slapp det. X2

Alltså, egentligen inga alls. Men jag var väldigt betänksam det måste jag säga. Nu är det fler personer som vi ska dra samma grejor med, så var det. X7

En genomgående uppfattning hos intervjupersonerna var också att man till en början inte riktigt visste vad coacherna var till för. Introduktionen av Rehabcoacherna och deras roll i organisationen upplevdes av många intervjupersoner som oklar.

Sandberg och Targama (1998) betonar vikten av förståelse för de arbetsuppgifter man ställs inför. De menar att så man förstår sin situation så handlar man, därmed är förståelsen avgörande för individens agerande.

Det blev ju inte som, alltså det var ju väldigt luddigt först, vi visste inte riktigt vad vi skulle ha rehabcoacherna till, vi trodde att vi skulle få mer hjälp, alltså mer handlingskraftig hjälp och det fick vi inte, så det blev lite dumt ifrån början. Otydligt ifrån rehabcoacherna. Alltså de är ju otroligt engagerade och trevliga, rehabcoacherna, det är inte det men det handlar ju om vilken roll man har och de visste de nog inte själva när de började. X5

Det var ju lite luddigt, väldigt luddigt från början vad de skulle användas till, vad vi skulle ha för nytta av dem. X4

Jag kan säga att i början undrade jag vad vi skulle ha de där rehabcoacherna till. Lite blandade känslor och sätt att se på det. För vi tyckte att vi hade bra kontakt och har det fortfarande, till vår personalsekreterare och att vi fick mycket där. Vi har bra struktur med möten och så träffas vi ganska ofta i rehabmöten. Så de första gångerna var jag lite betänksam. X7

Några av intervjupersonerna tog upp upplevelsen kring de visioner och mål som presenterades i inledningsstadiet av coachingprojektet.

Det var mycket med visioner och så (tystnad) men hur vi ska nå dessa upplevde jag inte att vi fick. Då hänger det mycket på oss själva och den tiden har vi ju inte. X4

Coachernas och intervjupersonernas förståelse av begreppet coaching skilde sig åt en del. Teoretiker, vilka tidigare nämnts, (Bakka et al. 2001; Berg, 2004; Granberg, 2003; Parsloe & Wray, 2002; Svedberg & Zaar, 1998; Whitmore, 2002) visar på att coaching kan definieras samt genomföras på flera olika sätt. De visar på att det är svårt att definiera vad som är rätt eller fel när det gäller coaching. Det finns däremot olika tekniker och sätt att resonera och ytterst är det individen/gruppen och situationen som avgör vilken metod man bör använda sig av.

Reflektion och medvetenhet

Några intervjupersoner menade att de hade förändrat sitt arbetssätt i hanteringen av sina rehabärenden.

Jag kan väl säga att jag har blivit lite tuffare det var väl där jag tyckte att det var så positivt att de kom in, att de gav oss andra vägar som inte personalsekreterarna hade tänkt på och att vi har blivit tuffare kontra Försäkringskassan och läkarna. Vi driver på, på ett helt annat sätt, det är ju någon som har uppmärksammat för oss att det går. X4

Det coacherna hade var ju tips på hur jag kunde gå vidare i processerna och inte stanna upp. Det jag nog anammat mest är att hugga tag i dem (syftar på de sjukskrivna, vår anm.) tidigt. Det har varit en del i coachingen, att hugga tag i dem som är sjukskrivna så tidigt som möjligt. Försöka hålla igång sociala aktiviteter, att man kommer in och inte tappar fotfästet med arbetsplatsen. X2

Jag har nog alltid jobbat mycket med rehab men aldrig så systematiskt som det har blivit i rehabcoachernas regi. Jag tänker annorlunda i den här biten nu. Innan har jag alltid accepterat det en läkare sagt men nu ringer jag och ifrågasätter, hur länge har du tänkt dig sjukskriva henne och vad ska det leda till och ifrågasätt och det har jag gjort vid ett flertal tillfällen. Dom blir jättesura men det struntar jag i. Det är en gräns som har flyttats för mig och det är nog rehabcoacherna som har väckt den tanken. X1

Alla intervjupersonerna påpekade att rollerna för aktörerna i rehabprocessen har tydliggjorts, att man ser syftet med coachingen och att den har satt fokus på rehabprocessen. Några intervjupersoner tog upp den inre förändringen och menade att de upplever att de blivit tydligare och tuffare i sin ledarroll. De menade också att coachingen genererat till att de har blivit medvetna om vilka krav de kan ställa på sina medarbetare och att i stället för att inta "fixarrollen" så arbetar de med att lägga mer ansvar på medarbetaren att se möjligheterna och lösningarna.

Ahrenfelt (2001) och Bakka et al. (2001) tar upp förändringsprocessens komplexitet på de olika nivåerna individ, grupp och organisation. Förändringsprocessen kan aldrig standardiseras, varje situation är unik och man måste därmed ta hänsyn till den unika situationen. Känslan av delaktighet i organisationens visioner och mål påverkar förutsättningarna samt resultatet av förändringsprocessen (Senge, 1995).

Hos Ellström (1996) finner vi en förklaring till ovan nämnda citat. Han menar att coaching är en informellt lärande, baserat på erfarenhet och där lärandet sker spontant och ibland helt omedvetet. Lärandet i denna form bygger på reflektion och att medvetandegöra.

Ellström (1996) instämmer därmed med Kolb (1984) och Egidius (1999), som menar att erfarenhetsbaserat lärande är av stor betydelse när det gäller individens och organisationens effektivitet. Arbetsplatsen är en arena för lärande och bör kännetecknas av ett klimat som uppmuntrar individen till handling utifrån egna val och möjligheter. Knowles (2005) utvecklar detta med att vuxna kan känna ett motstånd till att lära och att detta motstånd kan övervinnas med att individen ges utrymme att arbeta självständigt och att ta egna beslut i sitt arbete.

Kommunikation och dialog

Ett flertal av intervjupersonerna ansåg sig ha ett coachande förhållningssätt till sina anställda och då genom kommunikationen och dialogen som en naturlig del i det dagliga arbetet. Vikten av att som chef vara tillgänglig påpekades av många och även förmågan att se främst organisationens

bästa i rehabprocessen. Några menade att genom att coacha sjukskrivna möjliggör man dem att se sina möjligheter till att gå vidare till ett annat arbete eller utbildning. När de beskrev hur de coachar varandra beskrev hur de ger varandra råd, stöd och vägledning i frågor kring rehabprocessen. Några nämnde att de är coacher och vägledare för nyanställda.

Ja, i allra högsta grad ... jag är en av de som varit här längst nu så det är klart att jag coachar mycket --- Vi har en nyrekryterad här som är beroende av mig som coach hela tiden. X4

Att kunna vara med så att säga som hjälp och stöd tillsammans med medarbetarna. Jag tänker (tystnad) man bollar tankar hela tiden om hur de skulle kunna arbeta. X2

Ja, det gör jag ju, eller det försöker jag göra. När det gäller en viss del av personalen blir det en hel del per telefon eftersom vi inte träffas så ofta ... det handlar ju om att vägleda. X5

Delvis, men jag kan säkert bli mycket bättre. Att försöka bli av med fixarrollen. X6

Ja, jag hoppas det. Jag försöker alltså gå ut och leda så att man känner sig delaktig --- Går jag in och styr hela tiden blir det inte bra. X7

Genomgående för intervjupersonerna är att de använder sig av samtal i sitt lärande. I rehabprocessen har de genom dialog med coacherna upplevt att de fått nya perspektiv. Intervjupersonerna pekar på att coachingen genererat till en mer aktiv dialog med andra aktörer i rehabprocessen (t ex försäkringskassa, läkare, den sjukskrivne).

Jag vänder mig till andra. Det bör man nog göra för att få en utvärdering av sig själv också. Har jag gjort rätt eller fel, kan man göra på något annat sätt vid något annat tillfälle. Lite bekräftelse är det ju. X2

Vi har lärt av varandra med hjälp av coacherna, med dialog diskuterat och lärt oss att se på nya sätt men även det vi fått av varandra. X6

Vi diskuterar mycket hur vi har gjort i olika ärenden och olika lägen. Vi tar nytta av varandra och tar upp svåra fall och det är ju också en form av coaching. X7

Praktiskt taget så coachar vi varandra (syftar på medarbetare) hela tiden, nu sa jag så här, vad tyckte du om det?, nu gjorde jag såhär och det blev så, hur tycker du att jag skulle gjort?, jag ska göra det här, har du något bra förslag?....X2

Kommunikationens betydelse för lärande lyfts fram av Berg (2004), Säljö (2002), Granberg (2003) och Senge (1995). De betonar alla kommunikationens och dialogens betydelse i lärandeprocessen. Genom dialog och det samspel som uppstår delar människor med sig av erfarenheter och kunskaper vilket hjälper till att skapa nya kunskaper hos individen.

Sammanfattningsvis menade majoriteten av intervjupersonerna att de upplevt coachingen som positiv och utvecklande för såväl de själva som deras roll som chef i organisationen. De tog upp coachingen som ett verktyg för medvetandegörande och lärande. De menade att coacherna hade varit ödmjuka och professionella i sitt arbete.

Jag har varit jättenöjd med den coachingen jag har haft. Det är viktigt när man har sådana här projekt att man har rätt person på rätt plats, det är det ju alltid. Visst det är de här öppna dialogerna (paus)

jag är nöjd med dem, mycket bra för verksamheten. X2

Individuell coaching har gett mest för mig, inte så mycket gruppcoachingen, men det handlar ju väldigt mycket om vilken erfarenhet man har med sig innan. Jag säger inte att jag är bättre än de andra men vi har ju olika erfarenheter med oss. Den individuella passade mig, men vi är ju olika. X7

Några av intervjupersonerna upplevde dock coachingen som något som inte gav någonting tillbaka utan endast tog tid i anspråk, och att de själva gav mycket i processen utan att få motsvarande tillbaka. De menade att deras förväntningar ej infriats och att de kunde se en besvikelse i detta. Knowles (2005) menar att man kan identifiera ett motstånd mot att lära i situationer som upplevs påtvingade, där individen inte ser nyttan av de nya kunskaperna, eller där individen har litet utrymme att påverka.

Slutsatser och diskussion

Våra resultat pekar på att intervjupersonernas förståelse av begreppet coaching skiljer sig ifrån den förståelsen coacherna har av begreppet. Coachernas tolkning visade sig att stämma bra överens med beskrivningarna som litteraturen vi tagit del av innehöll. Vi menar inte att någon tolkning av begreppet är rätt eller fel, vi menar dock att det faktum att intervjupersonernas och coachernas tolkning inte stämde överens visar på att deras förståelse skiljer sig åt. Oklarheten kring coachingens innehåll som intervjupersonerna pekar på gällande inledningsfasen av projektet indikerar att det fanns utrymme för ett mer aktivt informationsflöde kring coaching som begrepp. En förankring av coachingbegreppet i inledningsskedet hade tydliggjort begreppets innebörd och resulterat i att cheferna hade haft samma förförståelse. Detta kunde ha gjorts t ex genom föreläsning, gemensam litteratur eller via intranät. Vi kunde se att den förståelse man hade av begreppet coaching speglade de förväntningar man hade på coachingen.

Coachernas och teoretikernas beskrivningar av begreppet coaching stämde väl överens med varandra. Coachernas förståelse av begreppet och metoden coaching grundar sig i deras tidigare erfarenheter i arbetslivet och genom de kunskaper de fått genom coachinglitteratur de tagit del av. Vilken innebörd man lägger i begreppet coaching hör samman med tidigare erfarenheter dvs. vilken förståelse man har för begreppet. Intervjupersonernas svar visar till viss del på att de har en annan förståelse och tolkning av begreppet coaching. Detta menar vi kan resultera i problem när det gäller coachingprocessens resultat för individen, gruppen och organisationen.

De som delade coachernas definition av begreppet coaching skilde sig från dem som hade andra definitioner i frågan om vilka förväntningar man hade på coachingen. De som hade snarlika definitioner på begreppet coaching som coacherna, hade inga förväntningar på att coacherna skulle komma och ta över rehabärenden, utan såg istället coacherna som vägledare och stöd. Att coacherna benämns rehabcoacher tror vi också kan ha varit en faktor som varit förvirrande för intervjupersonerna. Man förväntade sig att rehabcoacherna skulle komma att ta över rehabärendena. Åter igen anser vi att en ökad förförståelse för coachingbegreppet före presentationen av coacherna i inledningstadiet kunde ha resulterat i att dessa förväntningar sett annorlunda ut och därmed resulterat i bättre förutsättningar både för coacherna och för de som blev coachade.

Några av intervjupersonerna menade att det fanns mål och visioner med coachingen, men hur man skulle nå dessa upplevdes som oklart. Kanske kan förklaringen vara att intervjupersonerna inte kände en delaktighet i skapandet av dessa visioner och därför fann det svårt att ta dem till sig. Vi anser att studiens resultat pekar på att denna oklarhet som fanns i inledningsstadiet av coachingprocessen inte resulterade i att maximera förutsättningarna för lärande och en utveckling av cheferna.

Intervjupersonerna upplever att de har förändrats genom coachingen på olika sätt. Från att uppleva förändring av sig själva och ett ökat självmedvetande, till att uppleva en förändring som visar sig i utförandet av arbetsuppgifter. Genom en förändring av förståelsen av sitt arbete kan individen utveckla ny kompetens, de mer bestående förändringarna som visar sig i individens arbetsutförande klassificeras som en förändring av individens kompetens. Vi är osäkra på hur väl förankrad den nya kompetens intervjupersonerna utvecklat är och om den är bestående. Intervjupersonerna upplever visserligen ett förändrat arbetssätt i rehabprocessen. Men om detta är ett uttryck för en verklig förändring av kompetensen eller en vilja av att ge oss som forskare, vad de tror, tillfredställande svar kan vi inte med säkerhet säga. Har de verkligen förändrat sina arbetssätt, eller är svaren de ger oss ett resultat av att de känner ett visst motstånd till att erkänna för oss eller för sig själva att de inte har tagit till sig de nya arbetssätten?

Vi upplever att intervjupersonerna visar på en förmåga till ett visst mått av systemtänkande då deras svar visat på en förmåga till självmedvetenhet och en medvetenhet om det system de omfattas av genom sitt arbete som helhet. Vi menar att mycket tyder på att intervjupersonerna har haft förmågan till systemtänkande även innan coachingen då de arbetar i en stor organisation med många både interna och externa aktörer som påverkar organisationen och att de med lätthet kunde identifiera dessa samt dess betydelse för verksamheten. Studiens resultat pekar dock på att coachingen har skapat ett än större självmedvetande hos cheferna. De menade själva att de blivit mer medvetna om sin roll, sina befogenheter och sitt ansvar genom coachingen. Cheferna upplevdes som trygga i sitt ledarskap och många menade att coachingen inte förändrat deras ledarskap. Vi anser att denna fråga kan vara svår! för dem själva att själv svara på, då det kan det finnas svårigheter att betrakta sig själv utifrån. Det hade varit intressant att undersöka om de anställda har upplevt några förändringar hos sin chef efter denne genomgått coaching.

Många av intervjupersonerna ansåg sig arbeta utifrån ett coachande förhållningssätt. Här kan vi dra paralleller till avsnittet av vilken förståelse man hade för begreppet coaching. Cheferna arbetar med coaching mot sina medarbetare utifrån den förståelse man har för begreppet. Några arbetar mer hands-on medan andra kommit längre i processen och arbetar mer hands-off och inget är egentligen fel. Det är helt beroende av situation och individ. Coachens uppgift är just denna, att utifrån individ och situation anpassa sitt sätt att coacha på. En förutsättning är dock att både coach och den som blir coachad har samma förståelse för begreppet. Annars finns risken att det blir som för de som ingick i studien, man har olika förståelser för vad coachingen ska leda till, vilket ytterligare bidrar till att skapa en förvirring kring begreppet.

Intervjupersonerna betonar samtalet, dialogens betydelse i det dagliga arbetet. Dialogen med coacherna, chefskollegor, högre chefer, personalkonsulenter och anställda lyfts fram som nyckeln till lärande och utveckling. En av grunderna för coachingen är vikten av kommunikation, att man använder sig av en dialog och ett samtal för att dela med sig av erfarenheter. Att intervjupersonerna tydligt beskriver vikten av kommunikationen på i organisationen för lärande

och utveckling anser vi vara positivt. Det faktum att intervjupersonerna menar att de upplever en ökad kommunikation mellan kollegor och de övriga aktörerna i rehabprocessen som ett resultat av coachingen, visar på en positiv effekt för lärandet. Man har en vilja att dela med sig och att ta hjälp av sina kolleger. Men man vill också skapa och upprätthålla en aktiv dialog med övriga aktörer kring rehabprocessen, denna kommunikation menar intervjupersonerna har förbättrats genom processens gång. Detta tyder återigen på att man är medveten om och har reflekterat över aktörernas olika roller och betydelser. Ett ökat medvetande om sin och andras del i systemet anser vi leder till en ökad förståelse för andra och deras verklighet och man kan lättare se förändringsprocessen som helhet och vad den är tänkt att leda till.

Lärande kan leda till utveckling för individen. En negativ konsekvens däremot är passivering. Några av intervjupersonerna upplever det negativt att tiden inte finns till, eller att man inte tar sig tid. Tidsfaktorn gör att man blir passiverad och inte bryr sig om de förändrade arbetsrutinerna i rehabprocessen eller att kontakta coacherna. Om passiveringen egentligen beror på den rådande tidspress man säger sig uppleva eller om den är ett uttryck för det allmänna motståndet mot förändringsprocessen är svårt att utläsa av de svar vi fått.

Uteblivna resultat av lärande kan vi se då några intervjupersoner inte såg nyttan av coachingen detta kan då vara en faktor till att det positiva lärandet uteblir. Avsaknaden av motivation till att lära, att inte se nyttan med det som ska läras gör att individen inte vill eller kan se möjligheterna med coachingen. Ett motstånd till att lära uppstår då individen upplever att någon vill påtvinga sina synsätt, kunskaper och värderingar.

Sammanfattningsvis kan vi se coachingen som en del av en förändringsprocess. Coachingen syftar till förändringar på den individuella nivån, att organisationen i detta fall även genomförde förändringsarbete på organisationsnivå skapade en förändringsprocess på individ, grupp och organisationsnivå. Detta är naturligt, man kan inte förändra individer utan att individerna förändrar organisationen, och vice versa. Nyckeln till förändring är enligt vår mening lärande. Det resonemang som hittills förts leder oss fram till följande konstateranden:

Coachernas och intervjupersonernas förståelse av begreppet coaching skilde sig åt. Inga av beskrivningarna var egentligen fel men de skilde sig åt vilket fick konsekvenser för vilka förväntningar man hade på coachingen. Detta förtydligar behovet av att ha samma förståelse för ett begrepp för att kunna arbeta mot samma mål och för att möjliggöra förändring och lärande. Den förståelse man lägger i ett begrepp är beroende av de erfarenheter man har. Intervjupersonerna hade olika förväntningar på vad coachingen skulle leda till eller hur den skulle användas. Detta var ett resultat av att man hade olika förståelse av begreppet. Behovet av att ha samma mål och visioner tydliggörs genom detta.

Utifrån förändringsprocessens komplexitet speglas medvetenhet och reflektion. Förändringsprocessen ser olika ut för varje individ och genom att ändra sin förståelse av sitt arbete så kan individen förändra sitt lärande och därmed utveckla ny kompetens. För att en förändring ska komma till stånd krävs medvetenhet och reflektion. Intervjupersonerna har på olika sätt blivit medvetna, både utifrån sig själva men även om omvärlden. Genom att reflektera över sina handlingar visade intervjupersonerna på att de utvecklat nya tillvägagångssätt i att möta nya situationer och problem.

Motstånd mot lärprocessen kan förklaras med att vuxna vill veta varför de bör lära sig något, omfattningen av lärmaterialet samt hur lärandet ska gå till och därmed inte bli påtvingade andras synsätt, kunskaper och värderingar. Uppföljning är också viktigt för att inge trovärdighet och leda till resultat.

Majoriteten anser sig arbeta coachande även om man har olika uppfattningar om hur det går till. Inget är egentligen fel, det handlar snarare om vilken förståelse man har för ett begrepp. Coaching kan t ex mycket väl ske kolleger emellan.

Tidsfaktorn speglas ur olika perspektiv. Någon upplever själva coachingprocessen som tidskrävande, andra kopplar själva arbetstiden till den arbetsbelastning man anser coachingen lett till. Detta kan belysas med att lärande kan få både positiva och negativa konsekvenser. Negativt är passivisering och positivt är utveckling och fördjupad kompetens.

Genomgående var att intervjupersonerna använde sig av samtal i sitt lärande. Man samtalade både med kolleger och med andra aktörer knutna till rehabprocessen. Språkets och dialogens betydelse lyfts fram för att kunna ta del av varandras kunskaper och erfarenheter och därmed generera lärande.

Slutligen vill ni nämna att de upplevelser som vi redogjort för i analys och resultat speglar lärande och förändringsprocesser. Vi frågar oss om detta lärande är ett resultat av coachingen eller om det är ett resultat av andra faktorer kring förändringsarbetet i organisationen t ex införandet av nya tillvägagångssätt och arbetsverktyg. Mest troligt är att det är en kombination.

Förslag till vidare forskning

I studien har vi försökt att utifrån lärande belysa upplevelser av coaching i en förändringsprocess. Studien kom att belysa chefernas upplevelser av coaching utifrån ett lärande speglat på individnivå. Ett utvecklande av detta kan vara att inte bara belysa lärandet på individnivå utan även föra upp det på grupp och organisationsnivå.

Grunden till att organisationen vi gjorde vår studie i använde sig av coaching låg i rehabiliteringsprocessen av sjukskrivna. Rehabiliteringsprocessen utifrån ett samarbetsperspektiv mellan olika intressenter anser vi skulle vara intressant att studera vidare då många av intervjupersonerna menade att de blivit medvetna om rehabiliteringsprocessen på ett helt annat sätt efter coachingen.

Intressant hade också varit att undersöka vidare ifall medarbetarna märkt någon skillnad i sina chefers sätt att arbeta efter coachingen. Detta bl a med anledning av att ett flertal av cheferna ansåg sig ha ett coachande förhållningssätt till sina anställda (se ovan under avsnitt "Kommunikation och dialog). Frågan vi kan ställa oss är ifall detta är ett resultat av coachingprocessen eller att man alltid arbetat så. Ett förslag till studie skulle då vara att i två steg undersöka chefers sätt att arbeta - en undersökning före coachingprocessen och en efter för att få en jämförelse ur medarbetarens perspektiv. Detta skulle kunna vara en del i att verkligen komma fram till om coachingprocessen nått sitt syfte eller ej.

Referenslista:

- Ahrenfelt, B. (2001) *Förändring som tillstånd*. Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J. Fivelsdal, E. Lindkvist, L. (2001) *Organisationsteori*. Fjärde upplagan, Malmö: Liber
- Berg, M.E. (2004) *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P.E. (1996) *Arbete och lärande - förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Egidius, H. (1999) *Pedagogik för 2000-talet*. Tredje upplagan, Stockholm: Natur och Kultur.
- Granberg, O. (2003) *Personaladministration och organisationsutveckling*. Sjunde upplagan, Stockholm: Natur och kultur.
- Granberg, O. (2004) *Lära eller läras*. Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall P T R.
- Knowels, M.S. & Elwood, H.F.III. & Swanson, R.A. (2005) *The adult learner*. Sjätte upplagan. USA: Elsevier.
- Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Parsloe, E. & Wray, M. (2002) *Coaching och mentorskap*. Finland: WS Bookwell.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ Intervju*. Malmö: Liber ekonomi.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge, P. (1995) *Den femte disciplinen*. Falun: ScandBook AB.
- Svedberg, L. & Zaar, M. (1998) *Boken om pedagogerna*. Fjärde upplagan. Stockholm: Liber AB
- Säljö, R. (2002) *Lärande i praktiken*. Stockholm: Prisma.
- Thurén, T. (2001) *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*, Lund: Studentlitteratur.
- Whitmore, J. (2002) *Coaching för bättre resultat*, Tredje upplagan, Jönköping: Brainbooks AB.