

Handelshögskolan i Stockholm
Examensuppsats 10 poäng
Företagande, ledning och organisering

ATT FÅ TILLTRÄDE TILL TRÄDGÅRDEN

OM KONSTRUKTIONEN AV CHEFSKAP I COACHING

Författare: Sofia Skoglund & Eva Wiquist
Handledare: Docent Andreas Werr
Opponent: Jari Siltamäki
Framläggning: 9 oktober 2006

ABSTRACT

During the last decade executive coaching has become an increasingly popular method of management development. Few studies have been conducted within this area, especially in Sweden, and little has been said about the construction of management in executive coaching. The purpose of this master's thesis is to study executive coaching from a social constructionist perspective, focusing on the construction of management. The two research questions are: How is management constructed in executive coaching? How can we understand the construction of management in executive coaching? Additionally, we identify gender as a social construction of importance and thus include a gender perspective in our analysis. The conducted study is qualitative and based on interviews with coaches and executives. Relevant theories concerning the construction of management and gender have been used to analyse the empirical findings. We conclude that while coaches describe the ideal manager as a humanist, executives tend to visualise the ideal manager as a rationalist. Both constructions treat management as an individual phenomenon and are characterised by a masculine norm. Furthermore we argue that the coach has an influential position in coaching. However, the coach's power is limited by the executive's position as a customer. We suggest that the two constructions of management arise because the executive and coach come from different worlds. Possibly, two different constructions of management can co-exist because coaching is a vaguely defined management development method and because the executives' construction of management also includes some elements of humanism. Finally, we argue that our study contributes to research on executive coaching by applying a different (social constructionist) perspective than previous research.

Keywords: construction of management, management development, executive coaching, gender

”Varför är coaching populärt?” (Uppsatsförfattarna)

”Det kommer sådana där Amerikanska managementgurus med en ny grej och så är det bara skräp. Om fem år eller om sex månader kommer det någon ny guru och säger att nu är det så här man ska göra. I det här fallet säger man att man ska bara rekrytera chefer internt och i andra fall säger man att nej bara externt. Och så håller man på sådär. /.../ Ibland ska man bara äta potatis, chips är livsfarliga, hälsofarliga, asbest i dricksvattnet... så lite tror jag det är modebetonat, men det är min gissning.” (Arne, Affärsområdeschef)

TACK TILL

Stort tack till alla chefer och coacher som vi har intervjuat! Utan er skulle denna studie inte ha varit möjlig att genomföra. Extra tack till VD:n för Coachingföretaget för intressanta och inspirerande diskussioner.

Vi vill också tacka vår handledare Andreas Werr för värdefulla synpunkter som fört vårt arbete framåt.

Avslutningsvis vill vi tacka de personer som läst och kommenterat uppsatsen: Agneta, Helena, Weine, Sara, Lars och Arvid. Ni har tillfört nya perspektiv i både det lilla och stora.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	5
DISPOSITION	6
TIDIGARE FORSKNING	7
TEORETISK UTGÅNGSPUNKT: SOCIALKONSTRUKTIONISM	9
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	11
SYFTE.....	11
FRÅGESTÄLLNINGAR.....	11
VAL AV BEGREPP	11
AVGRÄNSNINGAR.....	12
METOD	13
EN KVALITATIV STUDIE MED ABDUKTION SOM ANGREPPSSÄTT	13
GENOMFÖRANDE AV STUDIEN	13
GENOMFÖRANDE AV INTERVJUERNA	14
TROVÄRDIGHET	16
TEORETISK REFERENSRAM	18
KONSTRUKTIONER AV CHEFSKAP.....	18
KONSTRUKTIONER AV CHEFSKAP I LEDARUTVECKLINGSPROGRAM.....	21
EMPIRI: KORT OM COACHING	24
COACHINGPROCESSEN FRÅN A TILL Ö	24
COACHADE CHEFER	25
COACHER.....	26
VAD ÄR COACHING?	26
ANALYS: KONSTRUKTIONEN AV CHEFSKAP I COACHING	31
BESKRIVNING AV CHEFSKAPET.....	31
FÖRSTÅELSE AV DET KONSTRUERADE CHEFSKAPET	38
DISKUSSION: CHEFEN, COACHEN OCH ORGANISATIONEN?.....	46
SLUTSATSER	47
KÄLLFÖRTECKNING.....	49
SKRIFTLIGA KÄLLOR.....	49
ELEKTRONISKA KÄLLOR	51
INTERVJUER	51

INLEDNING

Chefer är centrala personer i dagens organisationer. De förmodas ha stort inflytande över verksamheten och anses vara viktiga för organisationens framgång och fortlevnad. Chefskap innefattar därför ofta en rad krav och förväntningar av delvis symbolisk karaktär. Ledarutveckling har blivit en prioriterad fråga i många organisationer och stora resurser läggs ner på att utveckla chefer inom såväl offentlig som privat sektor. Ett vanligt sätt att arbeta med ledarutveckling är att låta chefer delta i olika kurser. Den senaste tiden har emellertid en ny ledarutvecklingsmetod introducerats: coaching.

Coaching av chefer har blivit alltmer populärt under det senaste årtiondet (se bl.a. Joo 2005; Feldman & Lankau 2005; Orstein 2002). Fenomenet kommer från USA men även i Sverige har coaching blivit ett efterfrågat koncept. International Coaching Federation (ICF) har exempelvis startat en nordisk avdelning som syftar till att bygga, stödja och bevara professionen coach i den nordiska regionen (www.nordiccoaches.org och www.coachfederation.org). I Sverige har ICF Nordic cirka 200 medlemmar, det vill säga registrerade coacher, och det finns en uppsjö av företag som arbetar med att coacha chefer.

Coaching av chefer är ett relativt outforskat fenomen, vilket inte är förvånande eftersom det är ett förhållandevis nytt sätt att arbeta med ledarutveckling. Internationellt sett finns det ganska få akademiska studier om coaching (Feldman & Lankau 2005) och i Sverige har, så vitt vi vet, i princip ingen forskning bedrivits på området. Coaching är följaktligen ett växande och outforskat fenomen. Detta gör det till ett särskilt intressant ämnesområde.

Det finns många intresseväckande aspekter av detta växande fenomen. Först och främst är coaching ett otvetydigt definierat koncept. Två individer, en chef och en coach, möts med syftet att på något sätt utveckla chefen. Frågan är, vad är det som ska förbättras och utvecklas? Med andra ord, vilka antaganden om chefskap ligger till grund för coaching? Hur ser chefen och coachen på chefskap? Vilken eller vilka bilder av chefskap kan identifieras i coaching? Hur förhåller sig föreställningar om chefskap till föreställningar om kön? Kan flera olika föreställningar om chefskap samexistera inom denna ledarutvecklingsmetod?

I denna uppsats kommer vi att undersöka föreställningar om chefskap i coaching. Vår studie bygger på kvalitativa intervjuer med coacher och chefer som gått i coaching. Insamlingen av empiri har skett utifrån ett samarbete med, men inte på uppdrag av, ett företag som arbetar med coaching¹. Således har syfte och frågeställningar formulerats oberoende utav företaget. Den insamlade empirin har sedan analyserats utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. För att förankra vårt syfte och våra frågeställningar i vår vetenskapliga ansats har vi valt att presentera dem först efter kapitlet ”Teoretisk utgångspunkt: socialkonstruktionism”. Vår förhoppning är att denna studie kan bidra till en ökad förståelse för coaching av chefer.

¹ Fortsättningsvis kallar vi detta företag Coachingföretaget. Företaget beskrivs mer i ingående i kapitlet ”Kort om coaching”.

Disposition

Efter detta inledande kapitel presenterar vi ett urval av tidigare forskning kring coaching. Därefter redogör vi för vår teoretiska utgångspunkt för studien. Utifrån denna utgångspunkt har vi formulerat vårt syfte och våra frågeställningar, vilka presenteras i påföljande kapitel. Detta följs av en metodbeskrivning som fokuserar på hur studien genomförts. Vi redogör sedan för vår teoretiska referensram, det vill säga den teori som vi använt för att tolka vår empiri. I kapitlet "Empiri: kort om coaching" introducerar vi vår empiri genom att beskriva coachingprocessen, presentera de intervjuade cheferna och coacherna samt redogöra för deras beskrivningar av coaching. Med utgångspunkt i empirin och med hjälp av vår teoretiska referensram besvarar vi sedan våra frågeställningar i kapitlet "Konstruktionen av chefskap i coaching". Därigenom ämnar vi uppfylla vårt syfte. Detta kapitel följs av en teoretisk diskussion kring relationen mellan chefen, coachen och organisationen, samt förslag till vidare forskning. Avslutningsvis presenterar vi våra slutsatser och knyter an dessa till tidigare forskning om coaching.

TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel redogör vi översiktligt för utvalda delar av tidigare forskning om coaching.² Tanken är att läsaren ska få en viss förståelse för coaching och den tidigare forskning som bedrivits inom området. Nedan presenteras därför en sammanställning av vad coaching är, vem som deltar i coachingprocessen, effekter av coaching och vad som kan leda till att coaching lyckas.

Det har skrivits en mängd böcker om coaching av chefer, men den akademiska forskningen inom området är begränsat och få studier har undersökt coaching på ett systematiskt sätt (Feldman & Lankau 2005). Merparten av de böcker och studier som finns inom området är amerikanska, vilket kan förklaras av att coaching som ledarutvecklingsmetod först fick fäste i USA. Joo (2005) påpekar dock att spridningen av fenomenet coaching inte bara sker inom USA utan över hela världen.³

Vad är coaching och vem deltar i coaching?

Flera författare poängterar att en enhetlig definition av coaching saknas (se bl.a. Joo 2005 och Feldman & Lankau 2005). Feldman & Lankau (2005) och Joo (2005) sammanställer hur coaching definierats i tidigare forskning. Med utgångspunkt i detta erhålls följande definitioner av coaching av chefer:

” /.../ researchers typically define it as a short- to medium-term relationship between an executive and a consultant with the purpose of improving an executive’s work efficiency.” (Feldman & Lankau 2005 s. 829)

” /.../ executive coaching is defined as a process of a one-on-one relationship between a professional coach and an executive (coachee) for the purpose of enhancing coachee’s behavioral change through self-awareness and learning, and thus ultimately for the success of individual and organization.” (Joo 2005 s. 468)

Coaching tycks således vara en relation mellan en coach och en chef med syfte att förbättra chefens effektivitet och därmed öka organisationens effektivitet. Witherspoon & White (1997) fastställer fyra olika typer av fokusområden för coaching: (1) färdigheter, exempelvis att bli en bättre lyssnare, (2) prestationsförmåga i det nuvarande jobbet, exempelvis att leda en förändring, (3) utveckling inför framtida jobb eller (4) chefens agenda, det vill säga mer övergripande frågor såsom affärs mål.

Coaching av chefer angränsar till ett antal andra typer av hjälpande relationer. Feldman & Lankau (2005) redogör för följande distinktioner mellan coaching och andra liknande metoder. En rådgivare kommer, till skillnad från en coach, med specifika rekommendationer och agerar som en teknisk expert. Karriärrådgivning skiljer sig från coaching eftersom syftet är att utveckla individer så att de kan hitta ett jobb på den externa arbetsmarknaden. Fokus för coaching är istället att öka individens effektivitet i den nuvarande organisationen. Mentorerna å sin sida är ofta mer seniora medarbetare i en och samma organisation och det centrala i relationen är den yngres karriärutveckling. Dessa relationer kan pågå i flera år och är mer informella än coachingrelationen. Coaching kan även jämföras med terapi. Detta är emellertid något som utförs

² Översikten grundas främst på Joo (2005) och Feldman & Lankau (2005) som gått igenom tidigare forskning inom området. Vi har fokuserat på litteratur inom områdena management och human resource management, samt i viss utsträckning området psykologi.

³ Noteras kan att The International Coaching Federation i år, 2006, firat tioårsjubileum. Föreningen har i dagsläget cirka 9 500 medlemmar i 70 länder. (www.coachfederation.org)

av legitimerade psykologer som behandlar diagnostiserade sjukdomar och tyngdpunkten ligger ofta på historiska händelser. Coacher däremot, har varierande bakgrund och stödjer främst friska individer.

Sherman & Freas (2004) beskriver coaching som en triangulär relation mellan chefen, organisationen och coachen. Chefer som går i coaching är enligt Feldman & Lankau (2005) antingen chefer som har gjort bra ifrån sig tidigare men vars beteende inte är adekvat för det nuvarande jobbet eller mellanchefer som ska avancera men saknar vissa specifika färdigheter. I dagsläget finns ingen certifiering för coacher vilket medför att vem som helst kan kalla sig coach (se bl.a. www.nordiccoaches.org och Hunt 2004). Åsikterna om vilken bakgrund som en coach bör ha går isär, några anser att psykologer är mest lämpande, medan andra anser att kunskap om ekonomi är viktigast (Feldman & Lankau 2005). Waslyshyn (2003) konstaterar i sin tur att duktiga chefscoacher måste vara kunniga i både psykologi och ekonomi. Waslyshyns (2003) studie visar vidare på att chefer värderar branschkunskap hos coachen och att coachen bör vara empatisk, professionell samt bra på att lyssna.

Vilka effekter har coaching?

Avseende effekter av coaching konstaterar Feldman & Lankau (2005) i sin genomgång av forskningen inom området följande:

“The presumed outcomes of executive coaching are changes in managerial behaviors with presumed increases in organizational effectiveness. However, rigorous empirical investigations of the outcomes associated with executive coaching are far outnumbered by practitioner articles purporting benefits associated with executive coaching.” (Feldman & Lankau 2005 s. 834)

Joo (2005) skiljer på närliggande och avlägsna effekter av coaching. Närliggande effekter är dels självkännedom och dels lärande. Om dessa effekter leder till förändrat beteende kan personen i fråga bli mer framgångsrik. Mer avlägsna effekter av coaching delas in i effekter för individen respektive effekter för organisationen. Genom att delta i coaching kan individer exempelvis bli bättre på att lösa problem, förbättra sina relationer, öka sitt självförtroende samt minska stressnivån. Joo (2005) föreslår att de ledare som upplever yttre samt inre framgång kommer att påverka organisationen i positiv riktning. Dessa positiva effekter på organisationen kan bland annat bestå av ökad produktivitet, kvalitet och kundservice samt ökad tillfredsställelse och engagemang. Hunt (2004) menar dessutom att coaching kan tänkas vara en effektiv utvecklingsmetod för kvinnor och minoriteter eftersom den kan anpassas efter individen.

Vad medför att coaching lyckas?

För att coaching ska lyckas krävs, enligt Joo (2005), i första skeendet en bra coach, en motiverad chef och stöd från organisationen. Under själva processen krävs att coachen har en adekvat ansats, att det är en bra matchning och relation mellan coach och chef, samt att chefen är mottaglig för feedback. Dessa faktorer bidrar sammantaget till närliggande och avlägsna effekter av coaching såsom beskrivits ovan. För att coaching överhuvudtaget ska vara relevant krävs enligt Hunt (2004) att chefen möter viktiga meningsfulla utmaningar. Vidare formulerar Hunt (2004) ett antal hypoteser kring vad som bidrar till att coaching lyckas. För att coaching ska lyckas krävs för det första att relationen mellan coachen och den coachade utmärks av trygghet samt att coachen ses som trovärdig. Coachens branschfarenhet samt likhet mellan coach och chef är andra viktiga aspekter av coachingrelationen. Coachen bör vidare hjälpa chefen få feedback från organisationen. Passande mål måste sättas och justeras vid behov. Coaching lyckas i större utsträckning om chefen deltar frivilligt. Vidare betonas att en flexibel och stödjande organisation bidrar till framgångsrik coaching.

TEORETISK UTGÅNGSPUNKT: SOCIALKONSTRUKTIONISM

I detta kapitel redogör vi för vår teoretiska utgångspunkt för att betrakta fenomenet coaching. Det är utifrån denna vi formulerar våra forskningsfrågor, väljer teoretisk referensram och tolkar det insamlade materialet.

Föregående kapitel visade på hur forskare hitintills angripit fenomenet coaching. Vi kan konstatera att dessa forskare inte studerat coaching utifrån en tolkande ansats. Till skillnad från dessa ämnar vi med denna uppsats belysa coaching utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Sandberg (1999a) beskriver socialkonstruktionismens mest grundläggande lärosats såsom:

”/.../ [socialkonstruktionismens] mest allmänna doktrin är att alla aspekter av vår verklighet som ’manlighet’, ’kvinnlighet’, ’yrkesidentitet’, ’sexualitet’, ’geni’, ’pengar’, ’familj’ eller ’ledarskap’ inte är objektivt givna utan något som människor konstruerar i det sociala samspelet.” (Sandberg 1999a s. 39-40)

Att se verkligheten som en social konstruktion medför att det inte finns en sann kunskap om verkligheten (Andersen 1998). Sandberg (1999a) konstaterar att det finns flera varianter av socialkonstruktionism, där en grundläggande åtskillnad är synen på hur själva konstruerandet går till. Gemensamt för de olika typerna av socialkonstruktionism är att de tar avstånd från en dualistisk verklighetssyn, en objektivistisk kunskapssyn, en individualistisk kunskapssyn samt språket som representation av verkligheten.⁴ En socialkonstruktionist betraktar exempelvis ’chefskap’ och ’coaching’ som fenomen som skapas i tid och rum. Verkligheten ses som socialt konstruerad och kunskap som socialt producerad; människor konstruerar verkligheten genom sociala aktiviteter. I de flesta fall rekonstrueras, snarare än konstrueras, dock fenomen; istället för att ständigt skapa nya konstruktioner av exempelvis ’chefskap’ reproduceras den rådande konstruktionen.

Berger & Luckmann (1966) använder begreppen externalisering, objektivisering och internalisering för att beskriva samspelet mellan den objektiva och subjektiva verkligheten. Med externalisering avses att individer själva skapar sin verklighet. Objektivisering syftar på att individer uppfattar att aktiviteter existerar oberoende av dem själva. Internalisering innebär slutligen att individen genom en socialiseringsprocess internaliserar olika aktiviteter och därmed ser dem som naturliga. Dessa tre processer pågår parallellt och medför att konstruktioner skapas och återskapas kontinuerligt.

Med utgångspunkt i socialkonstruktionismen betraktas kön som socialt konstruerat, det vill säga kön skapas och återskapas i det sociala sammanhanget. Gemzöe (2003) beskriver hur människors tankevärld ordnas utifrån kön; det finns ett dualistiskt tänkande som gör att det som är kvinnligt inte kan vara manligt och tvärtom. En konsekvens av detta är att beteenden och företeelser upplevs som kvinnliga respektive manliga. De blir med andra ord könsmärkta. För att förklara maktförhållandet mellan män och kvinnor använder sig Hirdman (1988) av begreppet genussystem. Systemet består av två principer: den manliga normens logik, det vill säga att det som ses som manligt värderas högre än det som ses som kvinnligt, samt isärhållningens logik, vilket innebär att manligt och kvinnligt skiljs åt. I samhället är således mannen överordnad

⁴ Dessa avståndstaganden innebär för det första att socialkonstruktionisten inte anser att person och verklighet existerar oberoende av varandra; man delar inte den rådande dualistiska verklighetssynen. För det andra delar socialkonstruktionisten inte en tro på att verkligheten existerar fritt från vårt mänskliga medvetande. Det tredje avståndstagandet innebär att socialkonstruktionisten inte ser individen som skapare och bärare av kunskap om verkligheten. Avslutningsvis anser socialkonstruktionisten inte att språket kan avbilda, eller representera, verkligheten på ett objektivt sätt. För ytterligare diskussion kring detta se Sandberg (1999a).

kvinnan. Enligt Wahl et al (2001) synliggör och problematiserar forskning med ett feministiskt perspektiv, eller könsperspektiv, kön som social och kulturell konstruktion. Maktrelationen mellan könen ses som central aspekt för att förstå konstruktioner och dess konsekvenser.

I denna uppsats angriper vi fenomenet coaching utifrån en syn på verkligheten som socialt konstruerad. Vårt syfte och våra frågeställningar är således formulerade utifrån en socialkonstruktionistisk ansats. Vi väljer dessutom att närma oss konstruktionen av chefskap utifrån ställningstagandet att kön är en konstruktion av betydelse.⁵ Detta får till följd att vi ser chefskap och kön som någonting som skapas i sociala interaktioner mellan individer med varierande grad av makt och inflytande. Med andra ord betraktar vi i denna uppsats inte fenomenen eller konstruktionerna som objektivt givna, utan något som skapas i tid och rum.

⁵ Förutom kön finns det givetvis flera andra intressanta konstruktioner av betydelse, exempelvis klass eller etnicitet.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

I detta kapitel presenterar vi vårt syfte och våra frågeställningar. Dessa är formulerade utifrån vår teoretiska utgångspunkt och vad vi anser är intressanta aspekter av coaching. Vi kommenterar även kort de begreppsval som vi gjort samt redogör för studiens avgränsningar.

Syfte

Coaching av chefer är, såsom tidigare konstaterats, en ny och alltmer populär metod för ledarutveckling. Syftet med denna uppsats är att studera fenomenet coaching med fokus på föreställningar om chefskap. Med utgångspunkt i socialkonstruktionismen menar vi att coaching kan ses som en arena där chefskap skapas och återskapas. Vi kommer således att fördjupa oss i konstruktionen av chefskap i coaching.

Frågeställningar

För att uppfylla vårt syfte formulerar vi två forskningsfrågor som berör själva konstruktionen och förståelsen av den.

Organisationer använder sig av coaching för att på olika sätt utveckla sina chefer. Därmed är det intressant att fundera över vad det är för chefskap som målas upp och behandlas i coaching. Dessa tankar leder oss in på vår första forskningsfråga:

Hur ser konstruktionen av chefskap ut i coaching?

För att besvara ovanstående fråga vill vi undersöka chefers och coaches utsagor kring chefers förutsättningar, hur chefen bör hantera dessa förutsättningar och vad coaching kan bidra med för att utveckla chefen. Vi ämnar även diskutera ovanstående fråga utifrån ett könsperspektiv.

Vidare vill vi försöka förklara och förstå hur konstruktionen uppstår. Vi formulerar därför en andra forskningsfråga:

Hur kan konstruktionen av chefskap i coaching förstås?

Vi vill således titta närmare på arenan där chefskapet konstrueras, de inblandade aktörerna och maktfördelningen dem emellan.

Val av begrepp

Eftersom vi studerar personer som har en chefsbefattning har vi valt att använda begreppen chef och chefskap för att beskriva dessa personer och deras roll. Ledare och ledarskap hade varit ett annat möjligt begreppspar. Detta har vi dock valt bort då vi anser att dessa begrepp kan associeras med många fler situationer än att vara chef inom en organisation. Begreppen chef och chefskap används konsekvent genom uppsatsen förutom i teorigenomgången där vi använder författarnas egna begrepp.

När vi använder begreppet organisation syftar detta på den organisation som den coachade chefen är verksam inom.

Avgränsningar

Vi är intresserade av konstruktionen av chefskap i coaching samt av hur chefer och coacher förhåller sig till denna konstruktion. För att besvara dessa frågor har vi intervjuat coachade chefer och coacher. Vi har dock inte undersökt hur representanter från organisationen som inte deltagit i coachingprocessen uppfattar chefskap och coaching. En första avgränsning för vår studie är således att vi inte undersöker coaching ur organisationens perspektiv.

Vidare studerar vi coaching av chefer och inte andra typer av coaching såsom exempelvis chefer som coachar sina medarbetare. Det bör även poängteras att vi endast tittar på individuell coaching av chefer och inte coaching som sker i grupp. Vidare undersöker vi endast coaching som baseras på den coachingmetodik som Coachingföretaget använder sig av, vilken beskrivs i kapitlet ”Kort om coaching”.

Vi har ytterligare begränsat oss genom att studera coaching av chefer på ledningsgruppsnivå eller motsvarande.

METOD

I detta kapitel beskriver vi hur vi gått till väga när vi utformat och genomfört vår empiriska undersökning samt hur vi analyserat vår empiri. Avslutningsvis för vi en diskussion kring uppsatsens trovärdighet. Syftet är att ge läsaren en förståelse för vad vi gjort och en möjlighet att bedöma våra tolkningar.

Den tolkande vetenskapstradition som vi ansluter oss till skiljer sig på flera sätt från ett positivistiskt angreppssätt (Rubin & Rubin 1995).⁶ Vårt val av metod, hur vi ser på relationen mellan empiri och teori, genomförandet av studien samt hur studiens kvalitet kan bedömas grundar sig i den tolkande vetenskapstraditionen.

En kvalitativ studie med abduktion som angreppssätt

Andersen (1998) menar att undersökningens kunskapssyfte, problemställning och objektområde, det vill säga den del av verkligheten som undersöks, bör avgöra vilket metodologiskt tillvägagångssätt som används. Vårt kunskapssyfte, vilket kretsar kring att förstå hur personer tänker och resonerar kring chefskap och coaching, medför att kvalitativ metod är lämplig.

Det finns olika sätt att se på relationen mellan empiri och teori. Andersen (1998) beskriver deduktion som att dra slutsatser om enskilda händelser utifrån generella principer, med andra ord handlar det om att testa teorier. Vid induktion utgår man istället från en enskild händelse för att dra generella slutsatser. Vårt angreppssätt i denna studie är emellertid abduktion, vilket Alvesson & Skoldberg (1994) beskriver som att tolka fakta som man redan har en viss förståelse av. Innan studien påbörjades hade vi viss kunskap om socialkonstruktionistiska teorier om chefskap och chefsutveckling samt forskning med ett könsperspektiv. Detta påverkade givetvis de frågor som vi ställde till de personer som vi intervjuade. Samtidigt försökte vi vara öppna för nya infallsvinklar och perspektiv. Under processen har vi växlat mellan att arbeta utifrån empiri och teori, vår tolkning av materialet har således skett genom abduktion.

Genomförande av studien

Studien bygger på kvalitativa intervjuer med coacher och chefer som gått i coaching. Insamlingen av empirin har skett i samarbete med Coachingföretaget⁷, ett företag som vi kom i kontakt med när de annonserade efter studenter som ville skriva en uppsats om effekterna av coaching. Efter ett möte med VD:n kom vi överens om att med hjälp av företagets nätverk skriva vår examensuppsats, men med en annan infallsvinkel än den först påtänkta. Därmed har företaget inte styrt vårt val av syfte eller forskningsfrågor.

Val av intervjupersoner

Intervjupersoner har valts ut efter vissa kriterier och genom en diskussion med VD:n för Coachingföretaget. Vi ville intervjua lika många coacher som chefer, samt önskade att syftet med coaching varit att utveckla chefen på det nuvarande jobbet. Dessutom eftersträvade vi en jämn könsfördelning inom grupperna. Cheferna skulle helst vara VD:ar eller sitta med i ledningsgruppen. Vi önskade personer från olika branscher och med olika bakgrund. Vidare ansåg vi att det var lämpligt att personerna hade avslutat sin coachingprocess samt att det inte gått alltför lång tid sedan de gått i coaching. Vi önskade intervjua totalt tolv personer.

⁶ Den positivistiska forskaren ser kunskap som politiskt och socialt neutral. Det finns en sanning, och forskningen syftar till att modellera och mäta denna sanning. Att positivisterna ser sin forskning som neutral är något som bland annat kritiserats av feministiska forskare. Den tolkande forskaren ser istället världen som socialt konstruerad där det inte finns en sanning. (Rubin & Rubin 1995)

⁷ Coachingföretaget beskrivs mer utförligt i kapitlet "Kort om coaching".

VD:n för Coachingföretaget tog, utifrån våra önskemål, kontakt med coacher och chefer som hon bedömde var lämpliga. Denna lämplighet innebar att personerna deltagit i vad VD benämnde ”successful coaching”.⁸ Coacherna hade dessutom valts utifrån att de delvis hade olika bakgrund och angreppssätt. Vidare hade coaching i viss mån fokuserat på olika utvecklingsfrågor. VD:n presenterade därefter en lista med elva personer, sex chefer och fem coacher, som var intresserade av att bli intervjuade. Samma coach hade coachat två av de valda cheferna, varför vi fick elva istället för tolv intervjuer. Vi kontaktade sedan de utvalda personerna för att boka tid för intervju.

Rubin & Rubin (1995) menar att val av intervjupersoner är centralt i kvalitativ forskning. De intervjupersoner som väljs bör uppfylla tre krav. De bör ha god kunskap inom det studerade området, bör vara intresserade av att prata om ämnet och bör avslutningsvis, i tillämpliga fall, representera olika perspektiv. Eftersom såväl coacher som chefer själva deltagit i coachingprocessen bedömer vi att de har god kunskap om coaching. Då alla personer initialt kontaktades av Coachingföretaget hade de möjlighet att avböja deltagande och således var de personer som tackade ja intresserade av att delta. Flera intervjupersoner uttryckte vidare att de tyckte att det var roligt och intressant att få delta i studien. Genom att vi pratat med både coacher och chefer samt intervjuat coacher och chefer med olika bakgrund, bedömer vi avslutningsvis att vi täckt in olika perspektiv bland våra intervjupersoner.

Genomförande av intervjuerna

Vi har genomfört totalt tretton intervjuer. Inledningsvis gjorde vi två informantintervjuer med Coachingföretagets VD som syftade till att orientera oss inom området coaching. Andersen (1998) anser att en informantintervju bör genomföras med någon som har förstahandskunskap om det aktuella fenomenet och i vårt fall var Coachingföretagets VD en lämplig person. Därefter genomförde vi 11 intervjuer med chefer och coacher som enligt Andersens (1998) kategorisering bäst kan beskrivas som delvis strukturerade. Vi hade ett antal förutbestämda ämnen och frågor som vi ville behandla, men vi lät personerna tala fritt och var även noggranna med att ställa följdfrågor. Kvale (1989 i Sandberg 1999b) menar att intervjuer med uppföljningsfrågor som kräver att intervjupersonerna beskriver vad deras utsagor innebär i praktiken kan bidra till att den faktiska konstruktionen av ledarskap snarare än den önskade kan fångas. Detta var något som även vi eftersträvade med vissa av våra följdfrågor.

Intervjuerna utvecklades därmed till viss del på olika sätt beroende på vad intervjupersonen valde att berätta. Vidare justerade vi våra frågor efterhand som vi fick veta mer om coaching och därigenom fick nya funderingar kring coaching. Detta är i linje med Rubin & Rubins (1995) uppfattning att osäkerhet är utmärkande för kvalitativ forskning och att ett forskningsprojekt måste få utvecklas och justeras efterhand. De elva intervjuerna berörde således alla följande frågeområden, men tyngdpunkten för respektive intervju varierade:⁹

- ❖ Personens bakgrund
- ❖ Syfte med coaching
- ❖ Coachingprocessen
- ❖ Effekter av coaching
- ❖ Chefskap och utveckling av chefer

⁸ För en diskussion kring det faktum att de intervjuade deltagit i ”successful coaching” se avsnittet ”Trovärdighet”.

⁹ På grund av variation vad gäller exempelvis i vilken ordning frågorna ställdes, vilka följdfrågor som blev relevanta i sammanhanget och var fokus legat har vi valt att inte bifoga den intervjuguide vi använde. Vår bedömning är att den skulle vara mer störande än stödjande för läsarens förståelse för vår process, och vi redovisar istället de frågeområden som berörts.

❖ Varför coaching är populärt

Vår ambition var att vi båda två skulle medverka vid samtliga intervjutillfällen. Vid tre av tillfällena har emellertid inte detta varit möjligt. Under intervjuerna har en utav oss ställt frågor och fokuserat på att våra frågeområden täckts in medan den andre fokuserat på att ställa följdfrågor. Vi inledde varje intervju med att informera om vilka vi var och att vi höll på att skriva en examensuppsats om coaching. Vi berättade också om hur vi kommit i kontakt med Coachingföretaget. Vidare lovade vi intervjupersonerna anonymitet gentemot såväl Coachingföretaget som de personer som kommer att ta del av vår uppsats. Alla intervjuade var positivt inställda till att bli kontaktade igen om vi behövde ställa följdfrågor, emellertid har vi inte bedömt att det varit nödvändigt. En coach intervjuades på sin arbetsplats, i övrigt genomfördes intervjuerna av coacherna i Coachingföretagets lokaler. Cheferna intervjuades på sina arbetsplatser. Intervjuerna varade mellan 40 och 80 minuter. All intervjuer spelades in och transkriberades i sin helhet.¹⁰

Analys av det empiriska materialet

I analysen av vår empiri har vi använt oss av tematisk analys, där återkommande teman som är intressanta utifrån vår referensram har identifierats. Efter att ha transkriberat intervjuerna i sin helhet hade vi drygt 100 sidor utskrivna intervjuer. En första genomläsning av intervjuerna gav oss en överblick och idéer om vad vi ville fokusera på. För att kunna analysera och tolka den relativt stora mängden data använde vi analysprogrammet Nudist. Textanalysen gick praktiskt till så att varje intervju först lades in i programmet. I enlighet med den arbetsgång som Andersen (1998) föreslår skapade vi sedan teman, eller med andra ord kategorier, för de ämnen som vi ansåg var relevanta för vår analys och tolkning. Kategorierna skapades dels utifrån våra intervjufrågor samt syfte och forskningsfrågor och dels under själva kodningsprocessen. Efter att kodningen var klar hade vi skapat följande teman:

- ❖ Definition av coaching
- ❖ Föreställningar om chefskap
- ❖ Föreställningar om kön i coachingprocessen
- ❖ Syfte och mål med coaching
- ❖ Effekter för individ och organisation
- ❖ Orsaker till att coaching är populärt

Vi gick igenom varje intervju och identifierade textstycken som kodades utifrån det tema det tillskrevs. Denna process fortskred tills vi ansåg oss ha uttömt all intressant information som kunde hänföras till de identifierade kategorierna. Med hjälp av Nudist kunde vi sedan erhålla utskrifter av respektive tema, samt sortera olika teman utifrån valda bakgrundvariabler såsom coach/chef och man/kvinna för att sedan kunna titta på likheter och skillnader mellan och inom grupperna. Vi har därefter arbetat med det tematiserade materialet utifrån våra frågeställningar.

Vidare har vi använt oss av en analysmetod som Holgersson (1999) anser lämplig för att förstå konstruktioner och rekonstruktioner. Enligt Holgersson och Höök (1997) kan chefsrekrytering och ledarutveckling ses som arenor för konstruktion av ledarskap och kön. I sin studie av rekrytering som konstruktion av företagsledare undersökte Holgersson (1999) de involverade aktörernas föreställningar om ledarskap. För att förstå konstruktionen krävdes det dessutom en analys av processen, arenorna på vilka processen ägde rum, vilka aktörer som var involverade och

¹⁰ Intervjuerna har transkriberats ordagrant. Vi har dock inte lagt till kommentarer såsom ”lång paus” eller redogjort för gester och rörlägen i utskrifterna. De citat som finns med i uppsatsen har, när det varit nödvändigt, justerats och/eller kompletterats för att bli mer läsbara. Vi har angett var i citaten vi gjort justeringar eller kompletteringar.

hur dessa interagerade med varandra. I vår analys av konstruktionen av chefskap har vi därför undersökt både aktörernas föreställningar och processen, arenan och interaktionen.

Trovärdighet

Ett vanligt sätt att bedöma forskningens kvalitet är i termer av validitet och reliabilitet. Vad gäller studier i en tolkande tradition, såsom denna studie, menar dock exempelvis Rubin & Rubin (1995) att positivistiska kriterier som validitet och reliabilitet bör förkastas. Istället kan forskningens kvalitet värderas med utgångspunkt i begreppet trovärdighet. Rubin & Rubin (1995) föreslår följande kriterier för att bedöma trovärdigheten i en kvalitativ studie: transparens, konsistens och kommunicerbarhet.¹¹

Transparens innebär att forskaren gör datainsamlingsprocessen tillgänglig för läsaren. Detta har vi gjort genom att redogöra för hur undersökningen genomförts så noggrant som möjligt, samt redovisa de frågeområden som behandlats under intervjuerna. Vidare har vi beskrivit hur vi gått tillväga när vi tematiserat vårt empiriska material. Genom att använda citat för att stödja våra argument har vi ytterligare försökt skapa transparens. För att uppnå konsistens bör motsägelser i materialet redovisas. Detta har vi försökt uppnå genom att ställa följdfrågor under intervjuerna när vi upplevt att något var motsägelsefullt. Alla intervjupersoner har dessutom varit tillgängliga ifall vi behövt kontakta dem igen för att komplettera intervjuerna. Därtill har Coachingföretagets VD varit tillgänglig om vi behövt ytterligare information. Vid redovisning av empirin har vi försökt skildra den helhet som framkommit i intervjuerna, men även framställt eventuella avvikelser. Kommunicerbarhet avser att deltagarna ska kunna känna igen sig själva och att läsare ska känna sig trygga med beskrivningen. Att coacher och chefer har berättat om något som de själva upplevt bidrar till kommunicerbarheten. Vidare har vi försökt uppnå kommunicerbarhet genom att ta med många citat. Personerna som intervjuats har anonymiserats men i kapitlet "Empiri: kort om coaching" finns en kort beskrivning av varje person och vid citat har vi angett vem som sagt vad. Vi har också låtit personer som inte varit bekanta med studien läsa den och påpeka brister i beskrivningen.

En begränsning i vårt material är att alla de coacher som vi har intervjuat kommer från samma nätverk, även om de inte har samma bakgrund. Detta kan innebära att vi bara fått tillgång till en viss typ av coaching och därmed kanske de konstruktioner av chefskap som vi identifierar inte gäller för alla typer av coaching. Vidare har Coachingföretagets VD klassificerat de exempel på coaching som vi fått tillgång till såsom "successful coaching". Vi oroade oss för att detta kanske skulle innebära att våra intervjupersoner enbart pratade om coaching i väldigt positiva ordalag, men under intervjuerna upplevde vi att intervjupersonerna var nyanserade i sina beskrivningar av coaching. Vi har dock inte haft möjlighet att intervjua personer som inte alls varit nöjda med coaching. Båda dessa begränsningar är viktiga för läsaren att känna till för att kunna bedöma trovärdigheten i vår studie. Våra resultat hade kanske varit annorlunda om vi intervjuat coacher från olika coachingföretag, samt coacher och chefer som inte varit nöjda. Eftersom våra frågeställningar rör konstruktionen av chefskap och inte effekterna av coaching i sig gör vi emellertid bedömningen att dessa begränsningar inte är alltför problematiska för att kunna besvara våra forskningsfrågor.

Vidare medför valet av kvalitativ metod att vi själva tolkar det insamlade materialet. Dessa tolkningar kan inte ses som objektiva då vi själva är delaktiga i sociala konstruktions- och rekonstruktionsprocesser. Eftersom vi påverkas av rådande diskurser är det således möjligt att vi bortsett från vissa aspekter av konstruktioner av chefskap. Detta har vi försökt ta hänsyn till

¹¹ De engelska begreppen som Rubin & Rubin använder är "transparency", "consistency" och "communicability".

genom att använda oss av välkända och välanvända analysmetoder samt tydligt klargöra att vi ser kön som en konstruktion av betydelse.

TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenterar vi den teori som använts när vi tolkat vårt material. Då vi, som tidigare konstaterats, bedömer tidigare forskning om coaching och dess effekter som begränsad i fråga om att förklara konstruktionen av chefskap i coaching har vi valt att använda välkända studier med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv som teoretisk referensram. Teorigenomgången inleds med en redogörelse för konstruktioner av chefskap. Sedan tittar vi på konstruktionen av chefskap i ledarutvecklingsprogram. Eftersom vi är öppna för att analysera vår empiri utifrån ett könsperspektiv redogör vi även för studier kring konstruktionen av chefskap i förhållande till konstruktionen av kön.

Konstruktioner av chefskap

I diskursen, det vill säga det som sägs och skrivs, konstrueras olika bilder av företagsledning och därmed av hur en chef ska vara. Konstateras kan att vad det innebär att vara chef har varierat historiskt (se bl.a. du Gay et al 1996 och Kallifatides 1999). Vad chefer ska göra och vilka egenskaper som anses krävas av en chef varierar enligt du Gay et al (1996) i relation till rådande idéer om hur organisationer fungerar och vilka teknologier som begagnas. Watson (2001) anser att diskursen påverkar hur människor förstår saker och agerar. Detta är även vår utgångspunkt och därför är vi intresserade av rådande företagsledningsdiskurser i samhället. Nedan sammanfattar vi teorier kring konstruktioner av chefskap, samt konstruktionen av chefskap i förhållande till kön.

Att leda sig själv och att leda andra

Watson (2001) har studerat chefer i en större brittisk organisation. Studien kretsar kring frågan ”Vad är företagsledning?” och Watson (2001) tittar bland annat på hur cheferna relaterar sitt privatliv, värderingar och prioriteringar till sitt arbete. En utgångspunkt för Watson (2001) är att företagsledning handlar om att både leda andra och leda sig själv. Därför undersöker han båda dessa aspekter av företagsledning. Watsons (2001) studie utmynnar i följande definition av företagsledning:

“The image which has taken shape is one of management as essentially and inherently a social and moral activity; one whose greatest successes in efficiently and effectively producing goods and services is likely to come through building organisational patterns, cultures and understandings based on relationships of mutual trust and shared obligation among people involved with the organisation. Management is essentially a human social craft. It requires the ability to interpret the thoughts and wants of others – be these employees, customers, competitors or whatever – and the facility to shape meanings, values and human commitments.” (Watson 2001 s. 123)

Watson (2001) betonar således betydelsen av relationer, företagets kultur och värderingar. Vidare framkom att cheferna relaterade företagsledning till sin person och värderingar; de uttryckte att ”jag gör så här för att jag är en sådan här person”. Cheferna i Watsons (2001) studie ansåg inte att utbildning kunde göra någon till en bra företagsledare. Ledarskapskurser gav inga nya kunskaper eller färdigheter, men de bidrog till att öka självförtroendet. Kurserna sågs som en slags belöning. Att lära sig företagsledning skedde istället genom ”trial and error” eller genom förebilder.

En bemyndigande diskurs kontra en kontrollerande diskurs

Watson (2001) fann två huvudsakliga diskurser om, eller konstruktioner av, företagsledning i det studerade företaget. En diskurs betonade bemyndigande, färdigheter och tillväxt. Diskursen kan beskrivas som en slags demokratisk humanism. Den andra diskursen kretsade istället kring

kontroll, jobb och kostnader, och kan liknas vid scientific management¹². Den första bemyndigande diskursen bygger på att alla arbetar proaktivt och bidrar till att uppnå affärsmålen. Alla medarbetare bemyndigas av organisationen och erhåller kompetensutveckling. Hierarkins betydelse minskar och alla informeras regelbundet om verksamheten. Inom den kontrollerande diskursen anser man däremot att medarbetarna endast arbetar för att utföra jobb. Kostnader måste övervakas noggrant av chefen och de seniora cheferna bestämmer företagets riktning. Nya managementidéer och koncept betraktas med viss skepsis inom denna diskurs eftersom de främst implementeras av chefer som vill göra karriär och sedan lämnar företaget. Watson (2001) beskriver att cheferna i studien använde sig av både diskurserna. De växlade således mellan två olika referensramar eller sätt att se på världen.

I Watsons (2001) studie förordades den bemyndigande diskursen av ledningen. Cheferna i studien beskrev hur en chef bör vara utifrån den bemyndigande diskursen men agerade samtidigt själva utifrån den kontrollerande diskursen. De ledde genom system, strukturer och regler istället för genom samarbete med medarbetarna. Watson (2001) menar att detta kan bero på att cheferna inte bara måste leda andra utan även sig själva. Cheferna är bara människor och kan också lida av ångest och osäkerhet, kanske till och med i högre grad än andra, på grund av de förväntningar som finns på dem. Generellt underskattas den svaghet och osäkerhet som chefskapet medför. Enligt Watson (2001) ses chefer ofta som rationella personer som styrs av förnuft snarare än känsla. Den känslomässiga delen av att vara chef marginaliseras och organisationer ses som platser utan känslor. Cheferna förväntas vidare veta allt, vilket upplevs som frustrerande. Sammantaget leder detta till att de försöker leda genom struktur och regler istället för genom samarbete. För att kunna synliggöra den känslomässiga komponenten av att vara chef menar Watson (2001) att varje chef måste betraktas som en person med egna värderingar och strategier.

Normativa kontra rationella ideologier

I dagens officiella diskurs har det, enligt Watson (2001), skett en återgång till mer humanistiska koncept, vilket innebär att värderingar och känslor är viktiga. Det rationella och analytiska är inte längre i fokus och man bör styra genom företagskultur och delade värderingar istället för kontroll. Berglund & Löwstedts (1993) studie av motiveringarna till priset ”årets ledare”, ett pris som delas ut i Sverige, pekar också på att det humanistiska tankesättet råder, även om de resonerar med andra termer. Dessa författare använder Barley & Kundas (1992) ramverk för att undersöka den svenska managementdiskursen. Barley & Kunda (1992) konstaterar i sin genomgång av historiska ledarskapdiskurser att dessa alternerar mellan två olika ideologier för kontroll: den rationella ideologin som premierar disciplin och våld och den normativa ideologin som istället förespråkar delade värderingar och moral. Inom den rationella diskursen ses ledaren som expert, medan ledarskap inom den normativa diskursen handlar om att arbeta sig upp och ha de rätta egenskaperna. Berglund och Löwstedt (1993) konstaterar att den normativa diskursen tycks överväga i dagsläget; kollektivet och kulturen betonas och cheferna är män av den ”rätta kalibern”. Det finns emellertid rationalistiska undertoner i diskursen. Slutsatsen från studien är därmed att diskursen inte varierar mellan paradigm utan inom det rationalistiska paradigmet. Trots att normativa ideal råder är de rationella närvarande.

Företagsamhet kontra byråkrati

Även du Gay (1994) och du Gay et al (1996) beskriver två skilda diskurser i dagens samhälle: byråkratidiskursen respektive företagsamhetsdiskursen. Byråkratidiskursen betonar vikten av att följa regler och respektera hierarkin. Den anses dock kväva personlig moral och entusiasm. Företagsamhetsdiskursen bygger på marknadsorientering och skapar proaktiva, bemyndigade och

¹² Med Scientific Management avses Taylors (1911) teorier om att standardisering, specialisering och arbetsfördelning för att effektivisera arbetet.

entreprenöriella kapaciteter och attityder hos individer. Enligt du Gay (1994) har det under de senaste tio åren skapats en ny idealbild som utmanar den byråkratiske ledaren.

”In opposition to the ‘personally detached and strictly objective expert’ characteristic of bureaucratic management the ‘excellent’ manager was represented as a ‘charismatic’ facilitator, encouraging others to take responsibility for themselves and fostering an ‘enterprising’ sense of identification, commitment and involvement between employees and the organization for which they work.” (du Gay 1994 s. 658)

Du Gay (1994) diskuterar kritiken som riktats mot byråkratiidealet, bland annat från feministiskt inriktade författare. Byråkratin beskylls för att leda till att personer splittras; känsla och förnuft skiljs åt liksom offentligt och privat. Hela människan får inte vara med eftersom det personliga, sexuella och känslomässiga utesluts. Företagsamhetsidealet utmärks istället av initiativförmåga, tillit till sig själv, risktagande och förmågan att ta ansvar för sig själv och sitt eget agerande. Individen ses som en jagets entreprenör och arbetet är ett sätt att nå självförverkligande. Inom detta ideal släpps de aspekter som byråkratin trängt undan fram: känslor, det personliga, ansvarstagande och glädjen. Gränsen mellan privatliv och arbetsliv suddas ut. Företagsamhetsidealet betonar att det finns en enda sfär, en helhet.

Konstruktionen av chefskap och kön

Wahl (1996) har funnit att organisationer med få hierarkiska nivåer är demokratiska med många kvinnor på ledande positioner, medan organisationer med flera hierarkiska nivåer har få kvinnor på ledande positioner. Utifrån detta drar Wahl (1996) slutsatsen att konstruktionen av ledarskap och kön hänger ihop. Wahl (1996) menar vidare att kvinnor definieras i relation till män, antingen som lika eller olika. Det finns en uppfattning om att det är självklart att män är chefer, samt att män och kvinnor bör göra olika saker. Detta får till följd att kvinnor antas sakna egenskaper som är viktiga för ledarskap och att de snarare ses som en resurs som passar i vissa situationer. Genom att prata om kvinnors olikhet upprätthålls könsmaksordningen. Dessutom medför synen på kvinnor som en annorlunda resurs att kvinnor förväntas bete sig på ett visst sätt, exempelvis förväntas de lyssna på och bry sig om andras problem. Kön konstrueras, enligt Wahl (1996), i organisationer utan att skilja på väsen och villkor. Med andra ord så ses olikheten mellan könen som given och innefattar sämre villkor för kvinnor. Könsmaksordningen och mäns tolkningsföreträde i organisationer visar att makt är ett centralt fenomen i konstruktionen av ledarskap. Att förstå den manliga dominansen på ledarpositioner handlar därför enligt Wahl (1996) om att problematisera maktrelationen mellan könen snarare än att leta efter vissa ledaregenskaper.

Flertalet forskare (se bl.a. Kanter 1977 och Sjöstrand 1997) menar att den osäkerhet som omger chefer leder till ett behov av engagemang, förtroende och lojalitet chefer emellan. Detta ses som förklaring till den konformitet och homogenitet som finns bland manliga chefer. Osäkerheten bottnar i att chefen aldrig kan ta del av all information och inte heller hantera den komplexa verkligheten. Holgersson (1999) tillför ytterligare en förklaringsvariabel till chefers upplevda osäkerhet, nämligen osäkerheten i deras maktposition. För att säkerställa sin nuvarande och framtida maktposition utför manliga chefer vad Lindgren (1996) benämner bekräftelseritualer som bygger på ett manligt chefsideal. Männens kalibrerar sig mot denna idealman. Även kvinnorna söker sig mot makten, det vill säga männen. På så sätt försäkras cheferna sig om att reglerna som bevarar en stabil och förutsägbar hierarki respekteras.

Två motpoler som fokuserar på individen

Sammanfattningsvis kan konstateras att flera av de teorier om chefskap som presenterats ovan beskriver närvaron av två, delvis motsatta, konstruktioner av chefskap. Den bemyndigande diskurs som Watson (2001) redogör för kan jämföras med Barley & Kundos (1992) normativa

diskurs och du Gays (1994) företagsamhetsdiskurs. Den kontrollerande diskursen kan i sin tur jämföras med den rationella diskursen och byråkratidiskursen. Det tycks finnas ett spänningsförhållande i dessa två ”motpoler” av chefskapsdiskurser i fråga om att erkänna, eller inte erkänna, känslor och deras betydelse för organisering och ledning. Den ena diskursen betonar vikten av att se till helheten och utveckla människan, medan den andra fokuserar på hierarki och den offentliga sfären. Vi väljer att kalla dessa två motsatta idealkonstruktioner av chefskap **humanism** respektive **rationalism**. Enligt författarna ovan är rationalismen alltid närvarande trots de rådande starka humanistiska strömningarna. Båda polerna konstruerar vidare ett ledarskapsideal som bottnar i ett fokus på individen, chefen, och hur denne agerar.

Från ett könsperspektiv kan konstateras att könsmaksordningen och osäkerheten förknippat med att vara chef ger upphov till konstruktionen av chefskap som någonting manligt. Feministisk teori uppmärksammar att chefskapskonstruktioner genomsyras av ett motsatsförhållande, i detta fall mellan könen. Vidare problematiseras det individfokus som identifierats i chefskapsdiskurserna ovan.

Konstruktioner av chefskap i ledarutvecklingsprogram

Nedan följer en sammanställning av relevant forskning om konstruktionen av chefskap i ledarutvecklingsprogram. De ledarutvecklingsprogram som studerats är i först hand interna och externa ledarskapskurser. I dessa ledarskapskurser finns det ett antal deltagare och kursledare från en eller flera olika organisationer. Kursledarna är i första hand externa konsulter, men kan i vissa fall även vara personer verksamma inom någon av organisationerna. Kursverksamheten sker antingen på arbetsplatsen eller i en extern miljö. Ledarskapskurser skiljer sig således på flera sätt i sin utformning från coaching. Vi tror oss emellertid kunna finna flera intressanta aspekter av konsultens, eller coachens, roll i ledarskapskursernas konstruktion av ledarskap som även kan tänkas vara användbara vid en analys av coaching och chefskap.

Ledarutvecklingsprogrammets syfte och konsekvenser

Syftet med ledarutvecklingsprogram reflekteras i vilka teorier som förmedlas. Dessa teorier beskrivs av Burgoyne & Reynolds (1997) utifrån fyra idealtyper: normativa, deskriptiva, tolkande och kritiska teorier. Normativa teorier förmedlar vad som bör göras, deskriptiva teorier beskriver vad som vanligtvis händer, tolkande teorier försöker förklara varför någonting händer och kritiska teorier ifrågasätter antaganden och värderingar i de tre förstnämnda teorierna.

Clarke (1999) problematiserar ledarutvecklingsprogrammets effektivitet, underliggande värderingar och sociala betydelse. Programmen kan ses som arenor för normativ kontroll och liknas vid maktpolitiska spel. De ger sällan upphov till kritisk reflektion, utan återskapar och befäster snarare rådande maktstrukturer (Trollestad 1994 och Clarke 1999). Konsulterna har ett harmoniskt och icke-ifrågasättande förhållningssätt, vilket medför att en förenklad och idealiserad bild av verkligheten förmedlas (Trollestad 1994 och Sandberg 1999b). Istället för att uppmuntra till kritisk reflektion återspeglas samhällsströmningar i stort. Ledarskapsutbildningens ambition att arbeta med personlig utveckling antas därmed inte vara särskilt framgångsrik. En förklaring till dessa tendenser kan enligt Trollestad (1994) vara att:

”/.../ det finns en outtalad social norm bland konsulterna och lärarna att undvika problematisering och kritisk analys därför att deras kunder önskar och /eller är vana med en idealiserande och förenklad verklighetsbeskrivning.” (Trollestad 1994 s. 195)

Om cheferna istället får möjlighet att använda ledarutvecklingsprogram som arenor för kritisk reflektion tror Clarke (1999) att programmen kan medföra ett ifrågasättande av dominerande

maktrelationer. För att detta ska uppnås krävs emellertid att konsulterna uppmuntrar ett kritiskt tänkande. Genom att satsa på ledarskapsutveckling bibehålls myten om att ”personalen är vår viktigaste resurs”. Därför fortsätter organisationer att investera stora summor i programmen trots att de i praktiken främst befäster den traditionella bilden av ett gott ledarskap.

Tre humanistiska konstruktioner

De svenska ledarskapsutbildningar som studerats av såväl Trollestad (1994) som Sandberg (1999b) genomsyras av tankar om ledarskap som individuellt fenomen. Enskilda personer antas ha vissa kvaliteter som exempelvis kunskaper, färdigheter och personlighetsdrag vilka används i ledarskapet. Mest framträdande är föreställningen om ledarskap som manlig tuffhet. I sin studie av konstruktioner av företagsledning som förmedlades av Institutet för företagsledning (IFL) fann Sandberg (1999b) tre olika konstruktioner som alla innefattade dimensionerna affärsmannaskap, personligt ledarskap och en humanistisk grundsyn.¹³ Affärsmannaskap innebär att ha kunskap om affärstekniker för att analysera och förstå företag. Personlig utveckling syftar till att kunna relatera till sina medarbetare. En humanistisk grundsyn, slutligen, innebär respekt och hänsynstagande gentemot andra människor. De tre konstruktionerna ser varje medarbetare som en unik resurs. Genom att låta dem växa och utvecklas i sitt arbete förbättras företaget.

De konstruktionerna som Sandberg (1999b) identifierar skiljer sig emellertid åt i fråga om långsiktighet och ledarens självförståelse. Den första konstruktionen beaktar inte någon utav dessa aspekter, medan den andra inkluderar ett långsiktigt perspektiv och den tredje poängterar att ledarens självförståelse utgör basen i företagsledning. Detta får till konsekvens att den tredje konstruktionen ger företagsledning en annan innebörd än de andra två konstruktionerna. Enligt den tredje konstruktionen är det viktigt att ledaren utvecklar en djupare förståelse för vad det innebär att vara människa i en organisation och i samhället. Vidare måste ledaren förstå sig själv som människa och andra personer i samhället samt hur affärsmannaskapet påverkar medarbetarna, ledaren och samhället. Det handlar således om att som ledare utveckla den egna förståelsen.

Denna tredje, alternativa, konstruktion av företagsledning har emellertid inte visat sig få något genomslag i praktiken, det vill säga när chefen kommer tillbaka till jobbet. Sandberg (1999b) förklarar detta med att företagsledning som individuellt fenomen innebär att man bortser från betydelsen av sociala strukturer och processer. Med andra ord ses inte företagsledning som en social konstruktion. Den humanistiska grundsynen tar sig således främst formen av en retorik snarare än en praktik. Om konsulterna öppet förespråkar ett humanistiskt istället för kapitalistiskt förhållningssätt till företagsledning förlorar de nämligen sin legitimitet.

Könsperspektiv på ledarutveckling

Holgersson & Höök (1997) ser ledarutveckling som en arena där företag definierar ledarskap; i ledarutvecklingsprogram lärs ledarskap ut. Personerna som driver processen har tolkningsföreträde, eller med andra ord makten att definiera verkligheten (Wahl 1996). Deras föreställningar om ledarskap ses därmed som objektiva. Genom att skaffa sig kunskap om arenor för konstruktion av ledarskap skapas utrymme för förändring av de dominerande föreställningarna om ledarskap (Holgersson & Höök 1997).

I ledarutvecklingsprogrammen finns aktörer som i olika grad påverkar och påverkas av ledarutvecklingen (Holgersson & Höök 1997). Trollestad (1994) fann i sin studie av könsblinda ledarutbildningar att könsfrågor behandlades som specialfrågor vid sidan om det huvudsakliga

¹³ I likhet med de dimensioner av företagsledning som Sandberg identifierat finner Nilsson (2000) att chefsutbildningar oftast berör två områden, nämligen praktiska kunskaper för att klara det dagliga chefsjobbet och en psykologisk del för att få mental styrka att klara konflikter och svåra beslut.

utbildningsinnehållet. Konsulterna skilde på typiskt manligt och kvinnligt beteende. Män ansågs exempelvis mer benägna att orientera sig hierarkiskt och vara prestationsinriktade. Kvinnor ansågs istället vara emotionella och relationsinriktade. Vidare ansågs kvinnor och män uttrycka sig verbalt olika. Dessa antaganden sågs som förklaringar till att det fanns så få kvinnliga chefer. Olikskheterna mellan könen sågs inte som någon konflikt mellan män och kvinnors intressen, utan som något naturligt. Målet var att nå harmoni genom att se mäns och kvinnors kompetens som kompletterande. För att det ska kunna ske måste det typiskt kvinnliga respekteras och kvinnorna få samma möjlighet som män att hävda sig på marknaden. Trollestad (1994) ser en risk i att man utifrån denna strategi befäster könsrollsskillnaderna.

Holgersson & Höök (1997) menar att konsultens möjlighet att påverka är avhängigt när i ledarutvecklingsprogrammet konsulten kommer in och dennes relativa tolkningsföreträde, med andra ord vilket förtroende deltagarna har för konsulten. För att ett ledarutvecklingsprogram ska leda till organisatoriska förändringar krävs det att deltagarna har tolkningsföreträde i organisationen. Det beror också av hur pass integrerat programmet är i organisationen. Vidare kan formaliserade och synliga program eller processer leda till reflektion och diskussion i organisationer, till skillnad från dolda och informella processer som försvårar för utomstående aktörer att ifrågasätta.

Humanismen får inte ta plats

Sammanfattningsvis kan konstateras att det i ledarutvecklingsprogram tycks finnas en konstruktion av chefskap som bygger på humanistiska idéer, utan några tydliga rationella undertoner. Denna konstruktion ges dock lite utrymme i chefernas vardag eftersom ledarutvecklingsprogram inte har som främsta syfte att problematisera och presentera alternativa konstruktioner av chefskap. Således ges humanismen utrymme i programmen men på grund av det kapitalistiska systemet godtas inte ett direkt ifrågasättande av rationalismen. I likhet med de tidigare presenterade diskurserna om chefskap har även ledarutvecklingsprogrammen en tendens att fokusera på chefskap som ett individuellt, snarare än strukturellt, fenomen. Utifrån ett könsperspektiv framkommer det även att makt, och därmed tolkningsföreträde på arenan, utgör centrala dimensioner för att förstå konstruktionen av chefskap.

EMPIRI: KORT OM COACHING

I detta kapitel presenterar vi delar av resultaten från våra intervjuer med coacher och coachade chefer. Övrig empiri presenteras och diskuteras i nästa kapitel "Konstruktionen av chefskap i coaching". Inledningsvis ger vi läsaren en kort beskrivning av coachingprocessen och Coachingföretaget som vi samarbetat med. För att läsaren ska få en bild av vilka personer vi intervjuat presenteras sedan kortfattat de coacher respektive chefer som deltagit i studien. Vi redogör avslutningsvis för de intervjuade personernas tankar kring vad coaching är.

Alla personer som omnämns i texten har fått nya namn.¹⁴ För att läsaren lätt ska kunna avgöra vem ett citat kommer ifrån har vi valt att döpa alla chefer till namn som börjar på A och alla coacher till namn som börjar på B.

Coachingprocessen från a till ö

Inledningsvis vill vi ge läsaren en överblick av hur själva coachingprocessen är uppbyggd. Vår översikt grundas på de intervjuer vi genomfört med coacher och chefer. Företaget som vi samarbetat med, Coachingföretaget, är ett nätverk av konsulter som alla har någon typ av beteendevetenskaplig skolning. Affärsidén är att stödja, utveckla och stärka företagsledare samt högre chefer och specialister i deras ledarskap, vilket omfattar den egna rollen, ledningsgruppen och/eller hela organisationen. Fokus ligger på ett humanistiskt ledarskap. Coachingföretaget erbjuder såväl individuell coaching som gruppcoaching. Vi har dock, såsom tidigare nämnts, endast studerat individuell coaching av chefer.

Coachingprocessen inleds med att ett företag kontaktar Coachingföretaget och beställer coaching. Uppdragsgivaren är oftast inte den som ska gå i coaching, utan dennes chef eller personalchefen. Kontakten tas i många fall på grund av att företaget eller chefen i fråga genomgått någon typ av förändring. Under ett inledande möte med personen som ska gå i coaching kartläggs de aktuella målen med coaching. Därefter matchar Coachingföretaget chefen med någon av coacherna i nätverket. Matchningen grundas på personlighet och behov. Chefen och coachen träffas sedan för att lära känna varandra och avgöra om de passar bra ihop. Målen fastställs tidigt i processen men kan justeras under processen om det krävs. Vanligtvis träffas chefen och coachen åtta till tio gånger var tredje eller fjärde vecka under en coachingomgång.

Ett coachingtillfälle har många gånger ett tema, men inleds med att chefen får redogöra för vad som är aktuellt just då. Ofta får cheferna läxor mellan träffarna. Det kan exempelvis röra sig om att svara på ett antal frågor eller att försöka agera annorlunda i en viss situation. I samband med coaching får cheferna ofta genomföra personlighets- eller stresstester. Endast coachen och chefen deltar i individuell coaching och allt som sägs är sekretessbelagt. I slutet av processen brukar coachen ge feedback till organisationen om det är en annan person än den coachade som är uppdragsgivare. Denna feedback kretsar kring hur processen har fungerat och inte kring det specifika innehållet. Coachen stämmer alltid av med chefen angående vad som ska rapporteras till organisationen. Avslutningsvis får chefen fylla i en enkät för att Coachingföretaget ska kunna utvärdera sin verksamhet. Efter detta är processen avslutad. Det är emellertid inte ovanligt att chefer kommer tillbaka för att påbörja en ny coachingomgång.

¹⁴ Vi vill uppmärksamma läsaren på att ålderdomliga namn inte innebär en äldre chef/coach och tvärtom.

Coachade chefer

Cheferna i vår studie innehar olika positioner på ledningsgruppsnivå eller motsvarande, det vill säga innehar en position som i de flesta företag återfinns i ledningsgruppen. Två stycken är VD, två är chefer för stabsfunktioner och två är affärsområdeschefer. Cheferna arbetar vidare inom olika typer av verksamheter, alltifrån privata företag till statliga myndigheter. Den åldersmässiga spridningen är relativt stor, de yngsta cheferna är drygt trettio år och de äldsta kring sextio år. Fyra av de intervjuade cheferna är kvinnor och två är män. För en mer detaljerad beskrivning av cheferna och deras bakgrund se tabell nedan.

Tabell 1: Intervjuade chefer

Namn	Position och bransch	Erfarenhet av coaching
Albin	Marknadschef för ett affärsområde inom ett stort läkemedelsföretag sedan 2005.	Har gått en coachingomgång. Har nu påbörjat coaching i ett företagsinternt ledarutvecklingsprogram.
Alva	Personalchef sedan 5 år tillbaka för en medlemsorganisation.	Har gått en coachingomgång.
Anna	VD för ett bolag inom en större försäkringskoncern sedan 2005.	Har gått en coachingomgång och nu påbörjat en andra omgång med samma coach.
Annika	Informationschef sedan 5 år tillbaka för en statlig myndighet.	Har gått två coachingomgångar med ett års mellanrum, båda är avslutade.
Arne	Affärsområdeschef sedan 2 år tillbaka för kommunalt energibolag.	Har gått en coachingomgång.
Astrid	VD och chef för en forskningsstiftelse sedan 14 år tillbaka.	Har gått en coachingomgång och nu påbörjat en andra omgång med samma coach.

Generellt är det någon typ av förändring som föranlett att cheferna börjat i coaching. I ett fall initierades coaching av chefens VD som ville skapa en sammansvetsad ledningsgrupp. Problem i kommunikationen mellan chefen och VD:n var ett annat skäl till coaching. I två av fallen påbörjades coaching för att på olika sätt förbereda cheferna för en ny position. Ytterligare två av cheferna började i coaching för att få hjälp att hantera turbulenta situationer. Turbulensen berodde dels på kriser på arbetsplatsen och dels på personliga kriser.

I hälften av de fall som vi studerat har cheferna själva varit de som kommit med idén att gå i coaching. Två chefer har uppmanats av respektive chef att gå i coaching och en chef menar att idén till coaching föddes under ett medarbetarsamtal:

”Det var egentligen ett medarbetarsamtal som vi kallar PDP, Personal Development Planning, där jag satt med min dåvarande chef och funderade på alla de fina orden man skriver i PDP:n. Hur ska man komma framåt? Det är det som egentligen är utmaningen när man sitter på chefsposition. /.../ I diskussionen med min chef kom vi fram till att personlig coaching var ett alternativ för mig.” (Albin)

Coacher

Coacherna i vår studie har varierande utbildningsbakgrund och har på olika sätt kommit i kontakt med och intresserat sig för coaching av chefer. Några har tidigare arbetat som chefer, medan andra har en bakgrund som exempelvis personalvetare. Flera av de vi intervjuat är utbildade i gestaltmetodik¹⁵, vilket gäller för merparten av coacherna i Coachingföretagets nätverk. Coacherna arbetar inte bara med individuell coaching av chefer utan även med gruppcoaching, karriärcoaching och andra organisationsutvecklingsfrågor. Deras verksamhet är således inte enbart coaching som förmedlas av Coachingföretaget. Det finns en viss åldersmässig spridning bland de coacher vi intervjuat, alla har dock passerat fyrtio år. Tre av coacherna i studien är kvinnor och två är män. För en mer detaljerad beskrivning av coacherna och deras bakgrund se tabell nedan.

Tabell 2: Intervjuade coacher

Namn	Bakgrund
Barbro	Utbildad personalvetare. Även utbildad på Gestaltakademiens 4-åriga organisationslinje samt 3-årig utbildning i psykodrama. Har arbetat som HR-konsult samt haft chefspositioner inom bank. Arbetar sedan 1999 som organisationskonsult; ett arbetsområde är coaching.
Bengt	Universitetsstudier i beteendemedicin och sociologi samt leg. sjuksköterska. Har tidigare arbetat inom psykiatri med bland annat stresshantering och psykisk belastningshantering. Började efterhand arbeta med ledarskap och som coach.
Berit	VD för Coachingföretaget. Utbildad ekonom samt leg. sjuksköterska. Även utbildad på gestaltakademiens 4-åriga organisationslinje. Har arbetat på ledarpositioner inom läkemedelsindustrin. Arbetar idag med chefscoaching och organisationsfrågor, undervisar även i ledarskap och coaching.
Birgitta	Utbildad personalvetare. Har tidigare arbetat med ledarskap samt personal- och organisationsutveckling inom industrin. 3-årig handledarutbildning. Har arbetat som coach i sju år.
Bo	Fil.dr i fysik samt ledarskapskurser. Lång karriär inom industrin bland annat som kvalitetschef. Utbildade sig sedan på gestaltakademiens 4-åriga organisationslinje och började arbeta som coach.

Vad är coaching?

Från intervjuerna har ett antal reflektioner kring vad coaching är framkommit. Den bild som ges är varken helt klar eller entydig. Det går emellertid att urskilja vissa punkter som intervjupersonernas definition av coaching cirkulerar kring:

- ❖ Coaching är individanpassat
- ❖ Coaching är målinriktat
- ❖ Coaching innebär en extern relation
- ❖ Coaching handlar om att själv hitta svaren
- ❖ Coaching handlar inte bara om coachingtillfällen
- ❖ Coaching skiljer sig från mentorskap, terapi och ledarskapskurser

Coaching är individanpassat

Coaching framställs av intervjupersonerna som en mycket individanpassad typ av ledarutveckling, där den coachade avgör vad som ska tas upp vid coachingtillfällen. En coach påpekar att han

¹⁵ I gestaltterapi ses kropp och psyke som delar av samma helhet. Delarna kan bara förstås i samspelet med varandra. Vidare är gestaltterapi existentiell präglad, d.v.s. människan är själv ansvarig för sina val, och har även ett humanistiskt perspektiv, d.v.s. individen har en inneboende drift till självförverkligande. (www.gestaltakademin.se)

kan ge sin bild av vad chefen bör jobba med men att det i slutändan är upp till den coachade att bestämma. Flera chefer menar att det är skönt att coaching är så pass individanpassat. De uppskattar att stå i centrum och att någon bryr sig om hur just de mår. Exempelvis beskriver Arne coachingtillfällena på följande sätt:

”Och det är ju skönt att få någon som ägnar mig fullkomligt uppmärksamhet under en timme eller två. Det är häftigt på ett sätt. Någon som får betalt för att sitta och lyssna på mig.” (Arne)

Att coaching är ett individuellt stöd medför att det är en dyr ledarutvecklingsmetod. Några chefer poängterar att coaching kostar mycket och att det känns bra att organisationen satsar på dem. Det finns ett värde i sig i att det godkänns av organisationen. En chef beskriver känslan av att få medgivande att gå i coaching på detta sätt:

”Då presenterade jag det här för min chef och det fantastiska är ju då att hon säger: ’Visst, ok, gör det här.’ Det var ju en uppskattning i sig och jag tror att början på att lösa upp knuten var att hon ville satsa så här mycket pengar på mig, att jag skulle få göra det här.” (Alva)

En fördel med individuellt stöd, såsom coaching, som framhålls av flertalet intervjuade är att det är möjligt att ändra och anpassa programmet efter dagsaktuella behov. Det finns utrymme för att ta upp akuta problem och hantera dessa. Det tycks emellertid finnas viss diskrepans mellan hur mycket tid olika personer anser att de dagsaktuella frågorna får ta i anspråk. Några menar att det blir mycket av det akuta och att det är bra. En coach framhåller emellertid att det är viktigt att fortsätta med systematiken. Denne coach inleder alltid med att stämma av vad som är dagsaktuellt men försöker sedan gå vidare för att kunna fortsätta med det systematiska arbetet.

Coaching är målinriktat

En annan viktig aspekt av coaching som framkommer är att det ska vara målinriktat. Coachingsprocessen ska ha ett syfte och ett mål. Det handlar inte bara om att sitta och prata, vilket Bengt formulerar på följande sätt:

”Annars kan det ju vara så att personen upptäcker väldiga behov av att prata om någonting annat och det känns jättebra, äntligen har man någon att prata med de här sakerna [om], eller också [kan man] sitta och trivselsnacka lite sådär. Och då är min uppgift att [saga]: ’Back to order, vi måste relatera till målsättningen och vart någonstans var det du ville komma.’” (Bengt)

En coach menar att coaching ska ha ett mål, men målet kan vara att få möjlighet att prata med någon utomstående:

”Jag kan till exempel träffa en person som bara vill sitta och prata. Till exempel en person som jag avslutade idag. Han sa: ’Jag är jättenöjd för att jag har bara fått prata.’ Och sedan har jag som utomstående person kunnat säga vissa saker som har hjälpt honom, men han ville bara lasta av, [och få ett]avlastningsrum.” (Barbro)

Vidare framhåller några intervjuade att det är viktigt att vara tydligt med vad man vill uppnå med coaching. För att det ska bli en bra process krävs således att det är målinriktat.

Coaching är en extern relation

Coaching är en extern relation, vilket såväl coacher som chefer framhåller som positivt. Exempelvis uttrycks följande fördel:

”Så på det sättet är det bra att det är en utomstående. Det stannar mellan fyra väggar i det rum där vi sitter. Jag kan säga vad jag vill och skrika ut min frustration om jag har lust. Så det är en rätt härlig känsla faktiskt.” (Arne)

Att coachen är extern bidrar till att skapa förtroende. Cheferna förklarar att de inte känner sig bundna på samma sätt som om en diskussion förs med någon inom organisationen. VD:n för Coachingföretaget trycker på att det krävs att man skapar förtroende och kan hantera sekretess för att coachingverksamheten ska bli bra. Vidare anser några av de intervjuade att en extern coach, till skillnad från ett stöd internt i organisationen, kan bidra med nya perspektiv och tankesätt.

Coaching handlar om att själv hitta svaren

Flera personer påtalar att utgångspunkten i coaching är att cheferna är kapabla att hjälpa sig själva. Coachen fungerar endast som ett stöd i processen:

”Och min utgångspunkt är att de som sitter här de har allt som de behöver. Det är inte som att jag lägger till något utan att det handlar om att hjälpa dem se mer av det de har och använda det de har snarare än att lägga till något utifrån.” (Birgitta)

”Coaching är ju att hitta den egna kraften och ta verktygen för hur man filar på pusselbitarna eller ser till att pusslet går ihop. Eller i alla fall [är det] med de ögonen som jag har gått in i det här och som jag tycker har varit urskönt.” (Astrid)

Eftersom coaching handlar om att själv hitta svaren poängterar både chefer och coacher att det inte går att coacha någon som inte tror på coaching. Vidare innebär detta att coacherna inte bör ge råd. Flera coacher menar dock att de ändå gör det när de känner att det behövs och kan hjälpa chefen. Ett antal coacher framhåller att de snarare än att ge råd berättar vad de skulle göra om de var i den coachades situation. Bo besvarar frågan ”Ger du råd någon gång?” på följande sätt:

”Jo det händer. Men det är inte första önskemålet, [det är] bättre att de kommer fram till det själva. Men visst, det händer. Och jag har fått positiv återkoppling av det också [så] jag drar mig inte för att göra det lika mycket längre som jag gjorde tidigare. Men merparten ska vara öppna frågor och så.” (Bo)

Ett par av de intervjuade har emellertid en mer restriktiv hållning kring om coachen ska ge råd. Exempelvis menar Astrid, i enlighet med citatet ovan, att coachen främst ska hjälpa personer hitta den egna kraften. En av de intervjuade menar att coachen ska fungera som en studsmatta för olika förhållningssätt och därför inte ge konkreta råd.

Coaching handlar inte bara om coachingtillfällena

Såväl coacher som chefer betonar att coaching inte endast handlar om ett möte var tredje vecka:

”Det handlar om att fördjupa och att man inte bara stänger av när man går ut härifrån och så är det ’business as usual’. Och att man inte bara öppnar upp en och en halv timme.” (Birgitta)

”Så att det som är riktigt viktigt det är det som händer, förstås, mellan de här coachingtillfällena, det är i vardagen.” (Bengt)

”Om man inte reflekterar på det man gör när man träffar coachen eller mellan gångerna då tror jag man tappar lite [av] själva syftet.” (Albin)

Chefen måste alltså använda tiden mellan coachingtillfällena för att tillämpa och fundera över lärdomar som coaching gett. Eftersom det som händer vid coachingtillfället måste bearbetas påpekar en annan chef att det inte får vara för tätt mellan gångerna. En coach menar vidare att det är bra om coaching löper över antingen en sommar- eller vintersemester då den coachade får längre tid på sig att bearbeta coaching.

Coaching skiljer sig från mentorskap, terapi och ledarskapskurser

Alla intervjuade personer är ense om att coaching inte är samma sak som mentorskap, terapi eller en chefskurs. Emellertid ser de olika på skillnaderna mellan de olika stöd- och utvecklingsformerna.

Mentorskap beskrivs av några som en form av stöd vars syfte och innehåll är likartat coaching. Flera personer påpekar att mentorskap handlar om mer konkreta och praktiska råd än vad coaching gör. Mentorskapet beskrivs även som mer passivt, det handlar främst om att dela med sig av sina erfarenheter, och det är mindre målinriktat. Vidare är mentorskap en frivillig kontakt som inte är lika organiserad som coaching. En chef påpekar att mentorn ofta är någon som har erfarenhet av näringslivet och ledarrollen, vilket inte krävs av en coach. En annan chef anser dock att det inte finns några större skillnader mellan att ha en extern mentor och en coach.

Angående gränsen mellan coaching och terapi tycks de intervjuade personerna vara än mer ense. Följande citat är exempel på resonemang kring coaching i förhållande till terapi eller samtalsstöd:

”För mig är det ingen solklar gräns mellan terapi och coaching. För många andra är det det, men för mig är det inte det. Utan det är mer som att jag vet, men jag kan inte beskriva det, utan jag vet att nu går det bortom det jag kan följa med på eller stödja. Och då har jag nätverk och vet var jag kan slussa vidare. Men det där brukar bli ganska tydligt från början om det är coaching eller om det är något annat.” (Birgitta)

”Terapi är ju mer att djupare förändra beteende. Och så djupt jobbar man ju inte som coach. Så det händer ju ibland att jag ser i ett samtal att en person måste göra djupgående personliga förändringar och då kan man ju rekommendera en terapeut. Eller att det är någonting kritiskt som har hänt.” (Berit)

”Det är ingen coach som kan ge svar på just min situation eller på vad som ligger bakom. I den bemärkelsen är det verkligen inte någon terapi det handlar om. Det [ge svar på min situation] kanske en terapeut skulle, om man allmänt känner att det inte stämmer och vad är det som är fel så kan ju det, en terapeut kan börja nysta i alla delar. Men vet man med sig att det är liksom fokus på jobbet /.../ kan det vara bra att ha den här externa coachen.” (Alva)

Några av de intervjuade anser att coachen nästan får en kuratorsroll medan andra anser att coaching absolut inte är en form av samtalsstöd. Coacherna tycks ha lite olika inställning till hur långt de kan gå mot terapi i sina coachingsamtal. De flesta menar att de intuitivt känner på sig när problemen är alltför personliga och för djupa. Om problem upplevs ligga utanför deras område slussar de vidare personen ifråga. Det är en fråga om etik och dessutom kan det vara farligt om personen visar sig ha en allvarlig störning. En coach anser att hon under åren har utvecklats och att hon idag kan hantera mer terapiliknande frågor.

Coaching skiljer sig från olika ledarskapskurser på flera sätt. Några påpekar att coaching innebär mer utveckling än en kurs. Främst handlar skiljelinjen mellan chefskurser och coaching om att

den ena aktiviteten sker i grupp och den andra individuellt. På chefskursen kan man lära sig av andras misstag och det kan skapas en teamkänsla. Samtidigt innebär en kurs att man inte kan tillgodose alla personers specifika behov.

En första bild av arenan och dess aktörer

Sammanfattningsvis har vi så här långt i uppsatsen försökt ge en inblick i vad såväl forskningen som de intervjuade coacherna och cheferna anser att coaching handlar om. Från detta framkommer att coaching saknar en tydlig definition och att det därmed inte finns några tydliga gränsdragningar till närliggande aktiviteter, såsom mer strategiskt mentorskap eller mer privat terapi. Vi har vidare presenterat de inblandade aktörerna i coaching. Det är tydligt att relationen mellan coach och chef kräver tillit och ömsesidig respekt. Samtidigt rör det sig om en kundrelation, där en part har betalat den andra för att utföra en tjänst. Med andra ord har vi försökt att skildra en arena, inklusive dess aktörer, där konstruktionen av chefskap äger rum. Utifrån detta ämnar vi nu ta oss ytterligare ett steg närmare att besvara våra forskningsfrågor. I nästa kapitel kommer vi därför att studera vår empiri i relation till vår referensramteori. Vad är det egentligen för bilder av chefskap som dominerar på denna arena? Varför får just den eller dessa sådant genomslag?

ANALYS: KONSTRUKTIONEN AV CHEFSKAP I COACHING

I detta kapitel tittar vi med hjälp av presenterad referensramteori närmare på konstruktionen av chefskap i coaching. Vi börjar med att undersöka vilket chefskap som målas upp och behandlas i coaching, för att sedan övergå till att försöka förstå och förklara konstruktionen av chefskap på denna specifika arena.

Beskrivning av chefskapet

I denna första del av analysen diskuterar vi utifrån empiri och teori vår första frågeställning: Hur ser konstruktionen av chefskap ut i coaching? I coaching möts två individer, coachen och chefen, med individuella föreställningar om och förväntningar på chefskap. Med utgångspunkt i berättelser om chefs miljö, en bra chef samt mål och syfte med coaching har bilder av hur en chef bör vara framträtt i intervjuerna. Cheferna är överlag samstämmiga i sina beskrivningar och det samma gäller coacherna. Vi börjar med att presentera deras gemensamma bild av hur chefs miljö ser ut för att sedan titta närmre på de olikheter som finns mellan chefernas och coachernas berättelser.

Den gemensamma bilden av chefernas miljö

Både chefer och coacher beskriver chefs miljö på likartat sätt. Beskrivningarna kretsar kring ett högt tempo, högt ställda krav och osäkerhet. Organisationer upplevs till att börja med som slimmade med ett kortsiktigt fokus. Detta skapar en stress hos cheferna, vilket exemplifieras i följande citat:

”Och det är väldigt höga krav. Och tempot, och allt ska gå så mycket snabbare, och det är mobilen och det är SMS och det är 200 mail per dygn. Alltså det är ju, att få ihop det här, det har blivit mycket mer komplicerat ledarskapet, det är en större utsatthet.” (Astrid)

VD:n för Coachingföretaget, tillika coach, framhåller att en anledning till att coaching är populärt är att det passar in i dagens samhälle där det råder tidsbrist:

”Där [i coaching] träffas man ju typ en gång i månaden och man sätter av ett par timmar per månad. Och det är väldigt effektivt, det kan man alltid stoppa in. Och det blir ju också då väldigt kostnadseffektivt. Så jag tror att coaching är för att stanna av just de skälen. För att det är att stoppa in lite tid men det är svårare att stoppa in de här långa kurserna. Och sen att det blir så konkret, på mitt dagliga jobb. Det är verkligen så att vi pratar om mina frågor.” (Berit)

Coacherna och cheferna beskriver vidare en rad förväntningar som skapar höga krav på cheferna vilket gör arbetet mycket tufft och belastande. Kraven anses dessutom ha ökat, något som förklaras av ett nytt sätt att se på chefskap:

”/.../och så ställs det högre krav på chefer och ledare idag än vad det gjorde tidigare tror jag. Det var [tidigare] en tydligare auktorisation [sic] att vara chef i sig, men idag är inte det lika självklart. Utan man kanske ifrågasätts på ett annat sätt och det gäller då att bli klar över var går gränsen mellan att våga ta ansvar, våga vara tydlig och säga nej, och det kanske också finns en osäkerhet där. Plus att det finns så mycket verktyg som man som chef [ska använda], man måste ha medarbetarsamtal, lönesamtal, kompetensutveckla sin personal. Så det krävs mycket mer att jobba med människor som chef och ledare idag.” (Alva)

”Det är alltid jobbigt att vara... det är ju roligt att vara chef men jag tror att utsattheten på hög ledarnivå idag är mycket större. Genom attityder och värderingar i samhället och det är

inte självklart att man har en auktoritet för att man är chef idag som det kanske var förr. Idag så måste du verkligen ha förtjänat att vara chef och ledare för man går inte på en självutnämnd auktoritet. /.../ Och jag tycker att det är jättebra att det krävs mycket av en ledare men man måste ju förhålla sig till de här båda världarna och så ska man ju vara människa själv mitt upp i alltihopa.” (Astrid)

Flertalet coacher och chefer talar dessutom om de oberäkneliga aspekterna av att vara ledare. Chefen vet inte vilket utfall ett visst beslut kommer att ge eller vilka reaktioner ett besked kommer att väcka hos medarbetarna. Tillsammans med alla intressenter som ska tas hänsyn till upplevs chefskapet som en hård och komplex uppgift.

Coacherna och cheferna är således till mångt och mycket överens om hur chefernas miljö ser ut. I enlighet med vår teoretiska referensram utsätts cheferna för en stor osäkerhet (se bl.a. Watson (2001), Sjöstrand (1997) samt Höök (1999)) Detta kombineras med höga krav. Cheferna förväntas såsom Watson (2001) beskriver vara allvetande och detta upplevs som frustrerande. Givet den miljö cheferna befinner sig i – hur anser coacherna och cheferna ett en chef ska vara? Hur ser deras konstruktioner av chefskap ut?

Coachernas bild av hur en chef bör vara – humanisten som visslar på väg till jobbet

Enligt coacherna finns det en skillnad mellan hur cheferna är och hur de bör vara. Vi beskriver först hur coacherna anser att cheferna är och sedan hur de tycker att cheferna bör vara. Att vara chef medför enligt coacherna ofta att man måste hålla upp en viss fasad för sin omgivning. Det finns en utbredd rädsla och ensamhet:

”Rädslan är ju väldigt utbredd. Vi har mycket rädda organisationer i detta land och det bygger på rädda chefer som skapar detta. Som kontrollerar och så vidare, som skapar icke-tillitsfulla arbetsmiljöer. Och den rädslan tror jag ofta är för dem som är i karriären. De är rädda att bli upptäckta, att de inte kan så mycket, att det är luft, att kostymen är för trång [sic], att inte duga. Många rädslor och rädslorna blockerar människor tror jag. Mycket inre hinder.” (Barbro)

Vissa coacher menar dessutom att chefen måste skydda sig själv mot ett dåligt samvete i samband med svåra situationer och beslut. Det ökade trycket på cheferna som beskrevs i föregående stycke har, enligt coacherna, till följd att flertalet chefer springer oreflekterat mot ett mål.

”/.../ och många av de här cheferna och ledarna är ju lång ifrån reflekterande och kan bli ganska provocerade när jag vill att de ska tänka efter och vidga lite grann på begreppen innan vi springer på målet.” (Bengt)

Överlag beskriver coacherna cheferna som väldigt begåvade och högpresterande människor som pressar sig själva väldigt hårt:

”Ofta är, skulle jag säga, särskilt de som sitter i ledningsgruppen, högpresterande och jätteduktiga människor, män och kvinnor, och som ofta använder mer kraft eller energi än de skulle behöva för att prestera. Det finns mycket prestationsångest som gör att det blir för mycket kamp, som det inte skulle behöva vara. Ofta handlar det om att få dem... att deras tillit för deras egen förmåga växer. Att de vågar. Jag brukar beskriva det som att luta sig tillbaka i sig själva och lita på sin kraft och sin förmåga.” (Birgitta)

”Jag har frågat en mycket hög person en gång, verkställande direktör, som stressade rejält. Då frågade jag: 'Var söker du stöd, vem stöttar dig?' 'Min styrelse', sa han. 'Jaha.' 'Jo, men du vet de har ju koll på alla siffror och så där.' 'Men vem stöttar dig som person? Hela dig?' Då tittade han på mig. 'Vad pratar du om?' Han hade inte kunnat tänka den tanken, utan

man jobbar häcken av sig. Det är det som förväntas. Man ska vara så stark och glad i stor utsträckning.” (Barbro)

Coachernas anser följaktligen att cheferna är duktiga individer som ofta lider av prestationsångest, inte kan vara sig själva fullt ut och inte reflekterar i den utsträckning som vore lämpligt. Att cheferna inte kan vara sig själva påminner om den kritik som enligt du Gay (1994) riktats mot byråkratin. Enligt denna förklaringsmodell kan cheferna inte vara sig själva eftersom byråkratin splittrar personer – offentligt och privat skiljs åt. Cheferna får inte agera utifrån sina värderingar utan måste följa regler och känslor utestängs från organisationer.

Vad gäller hur chefen bör vara anser coacherna att en god chef är en lyhörd, mogen och prestigelös person med stor självinsikt som vågar ta steget att agera chef fullt ut, vilket exemplifieras av följande beskrivningar:

”En bra ledare är inte rädd. Har civillkurage, vågar kommunicera, vågar möta medarbetarna, vågar se sin egen del i det hela, tar ansvar, tar konsekvenser av sitt handlande. Det är människor som skapar organisationer så det handlar om att möta människor hela tiden, inte vara rädd.” (Barbro)

”För mig är en bra ledare en person som har en klar bild av vart den organisationen ska komma, behöver komma, med tanke på omvärlden. Och [som], så att säga, på något sätt hjälper sig själv och sina medarbetare att lyckas med det på ett trivsamt sätt, på ett sätt så att folk till och med kan ha skoj. Man brukar säga att man ska kunna vissla när man går till jobbet, är det inte så? Men det är liksom ett ideal, en idealbild, för mig är det så. Och alltså om ledaren ska kunna ta sig själv och de andra dit, hjälpa dem komma dit, så måste ledaren kunna sig själv också. Så självkännedom och personlig utveckling tycker jag också [krävs av] en god ledare.” (Bo)

Bo menar att man ska ”kunna vissla när man går till jobbet” och även andra coacher pratar om att hitta glädjen i det man gör. Exempelvis menar en coach att cheferna bör arbeta med att hitta sin ”lust och längtan”. För att kunna bli en bra chef måste man, enligt coacherna, jobba med både sitt inre och yttre ledarskap, det vill säga få en större självkännedom. Två coacher beskriver detta på följande sätt:

”Inre ledarskap är ju väldigt mycket: Hur styr jag mig själv? Hur leder jag mig själv? Både i lugna och upprörda vatten. Inte minst när det är tufft och svårt för det är då förmågan att styra sig eller leda sig sätts på prov. /.../ Och för att kunna styra mig själv på ett bra sätt, för att kunna optimera mina egna förutsättningar, måste jag också se vad är det som hindrar mig från att styra mig på ett bra sätt. Och det handlar ju mycket om att förstå varför man gör det man gör, och vad är det jag egentligen vill uppnå? /.../ Och det yttre ledarskapet då, är den här personen som jag upplever att jag är och sen ska jag leda andra människor. Och då blir det ju ett tydligare management. /.../ Så det yttre ledarskapet det bygger på ett fungerande inre ledarskap. Och för många välfungerande ledare så bygger det på ett inre ledarskap som de inte ens har tänkt på, de har det naturligt med sig. Och för andra kan man behöva upptäcka bristen på eget ledarskap för att komma tillrätta med det yttre ledarskapet.” (Bengt)

”/.../ för en del, eller för alla, handlar det om att bli mer medveten om vilka värderingar som styr dem. Hur de tittar på världen, vilka glasögon de har på sig för att se vad möjliggörs och vad hindras. Hur kan det titta och förhålla sig till saker som ger dem mer av vad de vill ha.” (Birgitta)

Coacherna arbetar för att chefen ska bli en mer eftertänksam och ansvarstagande individ som ställer mer krav. Ett typiskt uppdrag beskrivs som:

”Jag tycker att de vanligaste uppdragen som jag får kan låta ungefär såhär: 'Du, vi har en chef som vi tror väldigt mycket på, men personen har en dålig självkänedom, eller begränsad självkänedom, och därför blir ju ledarskapet inte... alltså potentialen försvinner ju lite i det. Kan du hjälpa personen med det?’” (Berit)

Om chefen får utrymme att fokusera på sig själv menar coacherna att chefen kommer att agera mindre egoistiskt. Med en stärkt självkänsla och självkänedom kan personen slappna av och bli mer utåtriktad. Watsons (2001) diagnos av chefer som osäkra individer som ibland lider av ångest instämmer således coacherna i. När coaching är avslutad är ambitionen att personen ska kunna leda sig själv, ett arbete som aldrig tar slut. Coacherna är således överens med Watson (2001) om att chefskap handlar om att leda sig själv och att leda andra.

Sammanfattningsvis anser coacherna att en bra chef ska vara medveten om sina, och andras, värderingar och vad de ger för konsekvenser. Detta kräver ansvarstagande och reflekterande individer som kan liknas vid det du Gay (1994) kallar företagsamhetsdiskursen. Enligt vissa coacher kräver chefskapet att man ska kunna och våga agera utifrån impuls och intuition. Coacherna betonar således betydelsen av ”mjuka” sidor av chefskapet. Konstruktionen präglas mycket av de chefskapsdiskurser som Barley & Kunda (1992) klassificerar som normativa; värderingar och moral ses som viktiga komponenter. Byråkratins rationalitet är således ingenting som eftersträvas i coaching, utan det ses snarare som en motbild till idealet. Det auktoritära, hårda, rationella chefskapet förkastas således till förmån för att agera på känsla och att hjälpa människor utvecklas. Coachernas konstruktion av chefskap ligger således nära det som vi utifrån vår teoretiska referensram valt att benämna humanism. De förstår att cheferna har en stressad vardag men vill att de ska släppa fram ”sin lust och längtan”. Idealet är följaktligen en *humanist* som visslar på väg till jobbet.

Humanisten utifrån ett könsperspektiv

Coacherna konstruerar således en idealbild av chefen som en humanist som visslar på väg till jobbet. I detta avsnitt diskuterar vi humanisten utifrån ett könsperspektiv. Diskussionen utgår från coachernas beskrivningar av chefskap i förhållande till kön.

Alla coacher beskriver att manliga och kvinnliga chefer ofta agerar olika, exempelvis tar inte kvinnorna för sig på samma sätt som männen. Flertalet coacher betonar att kvinnliga chefer oftast har samma kunskap som de manliga cheferna men att de behöver bli bättre på att kliva fram och ta plats:

”Jag har haft ett antal kvinnor, ja även i 30-års åldern, med lite grann samma problem som kvinnorna i 40- och 50-års åldern, att inte riktigt stiga fram och slåss med gubbarna och killarna. Och där det finns risk då att de ställer ännu större krav på sig att lyckas vilket ibland kan göra att de blir mer belastade, att de är mer belastade, att de har dragit ännu större lass än männen som sitter i styrelsen. De har dragit lass åt dem” (Bengt)

De kvinnliga cheferna måste således agera som männen, våga ta för sig, om de ska lyckas som chefer. Coachernas konstruktion av chefskap, humanisten, bygger således på en föreställning om chefskap som någonting manligt (jfr. Wahl 1996). De kvinnliga cheferna definieras därmed i relation till männen. Coacherna anser att kvinnorna är olika männen i sitt agerande, vilket skapar ett avstånd mellan chefskap och att vara kvinna. Kvinnorna ses med andra ord som bristfälliga i relation till humanisten.

Vidare upplever vissa coacher att det finns ett annat tryck på kvinnliga chefer, vilket skapar ett extra hårt klimat för dem:

”Att unga kvinnor, tycker jag, ofta är oerhört ambitiösa och därför, i alla fall de jag träffar, och därför väldigt utsatta i sin ledarroll. Och på något sätt när man är så väldigt ambitiös är det enkelt att stänga av sitt inre ledarskap. Så att jag kan känna en farhåga för yngre kvinnor som är så ambitiösa. Jag tycker unga tjejer ofta är mer ambitiösa än vad unga killar är. Det skrivs och dokumenteras men jag kan verkligen känna det, att jag tycker att det är så. Så att jag kan se en fara i framtiden, de närmaste tio åren, för unga kvinnor i deras yrkesroll om man inte också tar in det här med, och uppmärksammar, det inre ledarskapet.” (Berit)

Ovanstående citat pekar på att när kvinnorna anstränger sig för att vara bra chefer bejakar de inte sitt inre ledarskap. Därmed lever de inte upp till coachernas humanistiska konstruktion av chefskap. I likhet med Wahl (1996) tyder coachernas utsagor på att konstruktionen av chefskap och kön hör ihop. Oavsett om kvinnorna försöker leva upp till det humanistiska idealet eller inte, betraktas de som bristfälliga i relation till sina manliga kollegor. Utifrån ett könsperspektiv ser vi allt som allt att humanisten som visslar på väg till jobbet är en man.

Chefernas bild av hur en chef ska vara – rationalisten som styr skeppet

Chefernas beskrivning av dagens chefskap handlar mycket om chefs plats i förhållande till ledningsgruppen och organisationen. En chef beskriver rollen på följande sätt:

”Bara för att man är chef så sätter det, det sätter vissa, det blir som ett epitet i folks huvuden för hur man ska vara och hur de ska förhålla sig till en. Och det behöver man förstå om man ska vara chef. Man behöver bara veta om det, sen behöver man kanske inte förändra sitt beteende så mycket. Man behöver bara känna till det.” (Anna)

Vi tolkar det som att det finns en allmängiltig bild av hur en chef ska vara. Det är exempelvis viktigt att vinna respekt i organisationen. För att försäkra sig om att inte urholka sin position menar cheferna att det är viktigt att inte berätta allt för sin chef eller sina medarbetare. Hierarkin upplevs också som betydelsefull. Dels för att sätta gränser gällande befogenheter, alla ska veta vilken beslutsväg som är den riktiga, och dels för att tydliggöra var på karriärstegen någon befinner sig. Utifrån hierarkin skapas förväntningar och mätbara prestationer. Det är när någon bryter den hierarkiska ordningen som det uppstår problem i organisationen. Flertalet chefer beskriver konflikter i samband med att få vara med, respektive få igenom sina frågor, i ledningsgruppen. Många håller på sin sak istället för att se till organisationens bästa. Samtidigt lastar flertalet chefer sig själva för andras misstag. Cheferna anser även att det är viktigt att inte reagera för känslomässigt.

Alla cheferna är överens om att en bra chef är tydlig, vilket Alva uttrycker på följande sätt: ”Tydlighet, med versaler och utropstecken.” Vidare är en bra chef någon som visar respekt, är professionell, delegerar samt ger feed-back och stöd till sina medarbetare. Några talar även om att det är viktigt att vara social och att ha roligt tillsammans med de anställda. Dessa idéer exemplifieras med följande chefs beskrivning av en god ledare:

”Driven tror jag, men det ligger lite i det att vara entusiastisk, att hela tiden ’pusha’. För jag tycker det ligger i en chefs uppgift att hela tiden försöka få gruppen eller individen att prestera lite bättre än man gjort tidigare. En mindre bra chef är alltför detaljinriktad. Chefen måste kunna fatta beslut, bekväma och obekväma. Det behövs att någon tar tag i skeppet [sic] och säger: ’Nu gör vi så här punkt slut’. En dålig chef kan inte bestämma sig eller river upp beslutet.” (Albin)

”Annars är det [att vara en bra chef] att vara just en coach, någon jag kan gå till och ha förtroende för, kunna tala om vad jag har för bekymmer och förhoppningsvis få råd och stöd. Men framförallt är det någon som står upp för mig.” (Arne)

”Så att man både [är] klar över målen, strategierna och vilken handlingsplan och att man som chef gör sina medarbetare delaktiga i utvecklingen av det arbetet så att alla är med på tåget.” (Astrid)

Chefernas beskrivningar visar att för att få legitimitet som chef måste vissa spelregler följas. Albins resonemang om att ”en bra chef kan vara obekväm” och är någon som ”tar tag i skeppet [sic] och säger nu gör vi så här punkt slut” är exempel på uttalanden som pekar på att chefer måste vara hårda. Spelet uppfattas som komplicerat på grund av att det aldrig går att förutse vad som kommer att hända. Samtidigt är det viktigare än någonsin att behärska spelet då cheferns inflytande inte längre ses som självklart, vilket diskuterats tidigare. Cheferna tycks således aldrig kunna ta någonting för givet och måste tydligt markera sin auktoritet. En förklaring till att cheferna måste vara hårda ges av Watson (2001) som menar att hårda chefer skapas på grund av den osäkerhet och de krav som ställs. De känslomässiga komponenterna av att vara chef marginaliseras. Detta resonemang återfinns vi i coachernas och chefernas berättelser. Astrid pekar exempelvis på att det krävs auktoritet, man måste vara tuff som chef, för att kunna leda.

Sammanfattningsvis konstruerar cheferna ett chefskapsideal som berör båda Watsons (2001) chefskapsdiskurser, dock med tyngdpunkt på den kontrollerande. Det är exempelvis viktigt att agera utifrån en strategi, att styra instrumentellt, vilket vi ser som uttryck för den kontrollerande diskursen. Samtidigt hittar vi vissa uttryck för den bemyndigande diskursen; exempelvis Arnes skildring av behovet av att känna att chefen ger dig stöd. Flera chefer berättar att det är viktigt att prestera och att mätbara ekonomiska prestationer väger tungt. Utifrån dessa uttalanden ser vi hur, med Barley & Kundas (1992) ord, en rationalistisk diskurs framträder. Dessutom framträder en tydlig åtskillnad mellan det offentliga och privata, i form av att cheferna lägger stor vikt vid en byråkratisk hierarki (jfr. du Gay 1994). Känslor, det vill säga den privata sfären, anses inte höra till arbetet. Cheferna beskrivningar ger således en större tyngd åt ett rationalistiskt, snarare än ett humanistiskt, chefskap. Idealbilden är följaktligen en *rationalist* som styr skeppet.

Rationalisten utifrån ett könsperspektiv

Cheferna konstruerar således en idealbild av chefen som en rationalist som tar tag i skeppet. I detta avsnitt diskuterar vi rationalisten utifrån ett könsperspektiv. Diskussionen utgår från chefernas beskrivningar av chefskap i förhållande till kön.

I likhet med coacherna beskriver cheferna manliga och kvinnliga chefer som olika. Manliga chefer är exempelvis mer sakliga i sitt arbete. Männen visar mindre känslor än kvinnorna, vilket cheferna anser är något positivt. Kvinnor ses istället som känslomässiga och de kvinnliga cheferna uttrycker svårigheter i att arbeta med andra kvinnor. Som kvinnlig chef förväntas man ta hänsyn till andra kvinnors känslor. De kvinnliga cheferna upplever det därför som lättare att samarbeta med män då de är mer rakt på sak. Flera kvinnliga chefer berättar att de utsatts för tjuvnyp från kvinnliga kollegor. Detta förklaras av att många kvinnor ser det som viktigare att hävda sig i en mansdominerad värld än att hjälpa och stötta andra kvinnor. En kvinnlig chef uttrycker även att hon vill lära sig att agera som männen för att på så sätt få ökat förtroende:

”Säg att jag ska förhandla med en av våra samarbetspartners, det är bara män och de kommer från ett försäkringsmäkleri. Hur macho som helst. Att då bli coachad av en tjej är lite att berätta det jag redan vet. Men med en man så kan han berätta för mig hur de resonerar och agerar och varför vilket gör att jag kanske har ett, inte ett övertag, men jag har redan tagit halva steget in i diskussionen för jag förstår redan vad som driver dem och hur deras argument är grundade.” (Anna)

I enlighet med Wahls (1996) resonemang antas kvinnor således sakna egenskaper som är viktiga för chefskapet, de ses som bristfälliga. Genom att betrakta kvinnor och män som varandras

motsatser, känslomässig kontra saklig, förstärks konstruktionen av chefskap som någonting manligt. Chefernas konstruktion av chefskap, det vill säga rationalisten, genomsyras således av en manlig norm. I likhet med Lindgrens (1996) beskrivning kalibrerar sig vidare även kvinnorna mot makten, eller med andra ord mot männen. De kvinnliga cheferna försöker visa att de inte är som alla andra kvinnor. I enlighet med Wahls (1996) resonemang visar sig därmed makt vara centralt i konstruktionen av chefskap. Kvinnliga chefer måste anpassa sig till den rådande manliga normen om de ska vinna legitimitet som chefer. Utifrån ett könsperspektiv ser vi att kvinnor inte ses som idealchefer och således är rationalisten som tar tag i skeppet en man.

Samma förutsättningar – olika idealbilder

Sammanfattningsvis ser vi att chefernas och coachernas syn på chefernas förutsättningar överensstämmer. Däremot skiljer de sig åt i fråga om hur chefen bör hantera dessa förutsättningar. Coacherna beskriver den ideala chefen som en humanist som visslar när han går till jobbet medan cheferna beskriver densamme som en rationalist som styr skeppet. Vi använder ”han” och inte ”hon” för att här beskriva chefen eftersom både chefernas och coachernas konstruktion präglas av en manlig norm. Konstruktionerna av chefskap tycks vidare vara könsblinda (jfr. Wahl 1996), då den manliga normen inte uppmärksammas eller ifrågasätts av varken coacher eller chefer. Genom att såväl coacherna som cheferna pratar om kvinnor och män som olika upprätthålls könsmaktsordningen (jfr. Wahl 1996). Makt visar sig därmed vara centralt i konstruktionsprocessen, vilket vi kommer att titta närmare på i nästa del av analysen. Såväl coacher som chefer beskriver chefskap som ett individuellt fenomen. En bra chef beskrivs till stor del utifrån personliga egenskaper, som visserligen kan förbättras och lyftas fram.



Figur 1: Coacherna och chefernas konstruktion av chefskap utifrån miljöns förutsättningar

Ovanstående figur visar på hur coacherna och chefernas konstruktion av chefskap drar åt två motsatta håll, givet en gemensam syn på chefens miljö. Det finns ett spänningsförhållande mellan humanisten som visslar och rationalisten som tar tag i skeppet. I följande citat beskriver en coach hur hon kan få tillträde till ”trädgården” ibland:

”Och blir du som konsult accepterad och man kan skapa förståelse för de här frågorna så kan man också ha tillträde till trädgården. Och så får man vara där lite grann ett tag och sen blir det så jäkla flummigt så då får man liksom gå tillbaka till de här strukturfrågorna igen, de strategiska frågorna. Och sen kanske man kan vara lite mer där. Så det pendlar. Så det är som att öppna grinden till trädgården lite grann” (Berit)

Vi tolkar ovanstående som ytterligare ett tecken på att det finns två skilda konstruktioner av chefskap i coaching. Att vara i trädgården innebär att som coach få prata om den humanistiske chefen, men för att få göra detta måste man ta hänsyn till chefens strukturella och rationalistiska bild av chefskap. Hur kan det komma sig att det finns två alternativa konstruktioner av chefskap i coaching? Vi kommer i nästa del av vår analys att fokusera på att försöka förklara och förstå konstruerandet i coachingprocessen.

Förståelse av det konstruerade chefskapet

I denna andra del av analysen ämnar vi besvara vår andra frågeställning: Hur kan konstruktionen av chefskap i coaching förstås? För att kunna förstå konstruktionen och rekonstruktionen av chefskap inspireras vi av den analysmetod som rekommenderas av Holgersson (1999). Detta innebär att vi analyserar aktörerna och arenan där konstruktionen äger rum samt konstruktionsprocessen och aktörernas interaktion.

En isolerad arena

Aktiviteten coaching är i hög utsträckning avskild från chefernas organisation. Coachingtillfällena är för det första rent fysiskt avskilda från organisationen eftersom coachen och chefen träffas hos coachen. Dessutom sågs det faktum att coachen är extern som utmärkande för coaching och det tycks vidare som om coachen generellt har mycket lite, eller ingen, kontakt med organisationen. Att det inte bara handlar om coachingtillfällena var ett annat av de drag som identifierades som utmärkande för coaching. Detta medför i och för sig att det som sker under coaching ska tillämpas i organisationen. Samtidigt är det endast chefen och coachen som vet vad de kommit överens om och i många fall handlar det om att chefen ska reflektera över sitt beteende vilket inte nödvändigtvis märks i organisationen. Coaching blir därmed en lite hemlig aktivitet och arenan är i mångt och mycket isolerad från chefs vardag. Att coaching är hemligt stärks ytterligare av de hårda krav som finns på konfidentialitet i coachingrelationen. Det är viktigt att chefen känner förtroende för coachen och om coachen ska rapportera något till organisationen krävs chefs medgivande. Coaching blir därmed en privatsak och till följd därav utgör chefen och coachen de viktigaste aktörerna för att förstå konstruktionen, vilket vi tittar vidare på nedan.

Chefen, coachen och matchningen

På arenan återfinns coachen och chefen. Cheferna befinner sig oftast i en svår situation, de är stressade eller pressade över olika problem och krav som ställs på dem. Watsons (2001) beskrivning av den ångest och osäkerhet som chefer upplever tycks vara närvarande även bland de chefer vi intervjuat. Hos coachen ska dock chefen kunna visa sitt rätta jag och vara ärlig med vem chefen är. De kan visa känslor, vilket Watson (2001) menar att många organisationer marginaliserar. Det som Watson (2001) kallar den känslomässiga komponenten av att vara chef ska alltså kunna komma fram i coaching. Både chefer och coacher beskriver att det tar ett tag innan chefen kan eller vill öppna sig för coachen.

”/.../ man får inte ha för korta coachingserier för att det tar ett tag innan en person hittar hur man kan använda coaching och vågar gå fullt ut i det och ha fullt förtroende. Och någonstans sker det på tredje, fjärde mötet. Då kommer man riktigt i kontakt med och ser hur den här personen funkar.” (Berit)

”För det är, som jag sa förut, att första samtalet går åt till att bekanta sig. Andra samtalet känner man varandra lite mer, i alla fall vågar jag öppna mig lite mer, jag har lite mer förtroende för den andra parten. Man måste känna lite på varandra först. Så det är viktigt att det inte blir för kort tid.” (Arne)

Detta kan tolkas som ett tecken på att det tar tid för cheferna att ställa om från ett läge där känslor inte är riktig tillåtna till ett läge där de uttrycker sina känslor och värderingar. Chefen är van att verka i en miljö där det är viktigt att hålla på sin sak och inte visa sig sårbar men förväntas i coaching agera annorlunda.

Coacherna framställer sig själva som aktörer utan bindningar eller ”mönster” till en specifik organisation:

”Coaching behövs för att få ett rum utanför den egna verksamheten och att träffa en person som inte är i organisationen, en oberoende person. För att i organisationen flätas man ihop med varandra, man ser inte vad som händer, det bildas mönster. Jag har inga mönster alls med den jag träffar och här kan man vara helt och hållet sig själv och ingen berättar något vidare. Om du tänker att du har en stödperson på jobbet, hur vet du att den personen inte går vidare till nästa rum och berättar. Så det tror jag [är anledningen till att coaching behövs], [coachen är] en oberoende person som inte är inne i några beroendeförhållanden i organisationen.” (Barbro)

Coachen är dessutom på sin hemmaarena. Det är coachen som är expert och sätter ramarna för vad som ska tas upp till diskussion. Samtidigt är coachen en leverantör av en tjänst som chefens organisation beställt och betalar för. Chefen utgör länken mellan dessa två parter och är även den som till största del avgör om coachen levererat vad som utlovats. Maktfördelningen mellan aktörerna verkar således vara oklar, något som vi undersöker närmare nedan.

Både coacher och chefer betonar att det är viktigt att chefen och coachen går bra ihop och Coachingföretaget lägger ner mycket tid på att åstadkomma en bra matchning. Efter det inledande mötet ger coacherna alltid cheferna möjlighet att byta coach om de inte känner att de passar bra ihop.

”Och redan första mötet gillar jag att säga att om inte det här känns bra om någon timme eller vad det nu är, då glömmet vi det här, för ibland är det så att personkemin inte funkar. Jag har än så länge inte varit med om det, men jag tycker att den möjligheten ska finnas.” (Bo)

En chef berättar att hon bytte coach efter ett par gånger och tycker att coaching blev avsevärt bättre efter bytet. Chefen kan således till viss del styra vilken coach som han eller hon interagerar med på arenan. I coaching återfinns sammanfattningsvis en kund, chefen, som förväntas agera på ett annorlunda sätt än denna är van vid, och en leverantör, coachen, som förväntas agera objektivt.

Interaktionen och tolkningsföreträdet

Vem som har tolkningsföreträde påverkar interaktionen mellan coach och chef samt vilken konstruktion av chefskap som får utrymme i ett ledarutvecklingsprogram. I coaching är det coachen som styr processen. Chefen kan i viss mån påverka vilka områden coachingsamtalen ska beröra men coachen sätter tonen och ramarna för samtalet. Även om alla coacher betonar att coaching är individanpassat så arbetar de alltid utifrån samma bas eller konstruktion av chefskap, vilket vi har konstaterat tidigare i analysen. Områdena som diskuteras anpassas således efter den specifika individen, men bygger på en viss idealbild i form av humanisten som är trygg i sig själv.

Holgersson & Höök (1997) menar att konsultens möjlighet att påverka deltagarnas konstruktioner av chefskap är avhängigt när i ledarutvecklingsprogrammet konsulten kommer in och dennes relativa tolkningsföreträde. Coachen kommer in tidigt i processen och är därför ofta aktiv i chefens målformulering. Wahl (1996) anser att personerna som driver processen har tolkningsföreträde. Förtroende mellan coach och chef, något som alla intervjuade anser är viktigt, skapar också goda förutsättningar för coachen att påverka chefen. För att en chef ska få förtroende för en coach krävs det, enligt VD:n för Coachingföretaget, en viss skicklighet:

”/.../ ju högre ledningsgrupp man coachar ju mer bevandrad behöver man som coach vara i de här frågorna, de strategiska frågorna, och ha förståelse för dem. Annars får du inte tillträde och du får absolut inte tillträde att jobba med deras inre ledarskap. Utan där... det blir verkligen så markant tydligt att du behöver komma in genom någon modell eller något strategiskt tänkande eller någon som frågar. Och blir du som konsult accepterad och

man kan skapa förståelse för de här frågorna så kan man också ha tillträde till trädgården. Och så får man vara där lite grann ett tag och sen blir det så jäkla flummigt så då får man liksom gå tillbaka till de här strukturfrågorna igen, de strategiska frågorna. Och sen kanske man kan vara lite mer där. Så det pendlar. Så det är som att öppna grinden till trädgården lite grann.” (Berit)

För att få tolkningsföreträde och därmed styra processen fullt ut bör alltså coachen vara bevandrad i de strategiska frågorna. Vidare är alla intervjuade personer ense om att coaching bara fungerar om chefen vill bli coachad och tror på konceptet. Cheferna i vår studie tillhör denna kategori. De har därmed gått med på att låta coacherna styra processen, för det är så coaching fungerar. Några av de intervjuade cheferna poängterar även att coachen kan få för stor makt.

”Det är ju intressant för de [coacherna] kommer rätt nära inpå och styr organisationer kanske. Och det beror på vem, en stark coach kan ju få en svag ledare eller en svag person och det kan bli helt fel. Utan det måste ju vara så att coachen är coach och inte tar över. Ledaren är fortfarande ledare även om man sitter med en coach. Det är ju inte de som ska bestämma hur man ska göra. Och det är det jag är rädd för, att en del av de här coacherna sitter i samtal och talar om för folk hur de ska göra och då tycker inte jag att det är coaching.” (Astrid)

Flera faktorer pekar således på att coachen har tolkningsföreträde i coaching. Tillsammans med det faktum att coachen engageras tidigt i processen talar detta för att coachen har stora möjligheter att påverka konstruerandet av chefskap i coaching. Samtidigt lever coachen på sitt goda rykte. Ett förtroende som behandlas oförsiktigt kan i det långa loppet leda till färre uppdrag. Annika betonar exempelvis att hon som kund när som helst kan avsluta sin relation med coachen:

”Jag skulle ju när som helst kunna säga tack och adjö, nej eller något sådant.” (Annika)

För att coaching ska fortgå måste således chefen uppleva den som lyckad. I linje med detta påpekar flertalet coacher att de aldrig får glömma uppdraget:

”Uppgiften är för individen men man får inte göra något som är tokigt för organisationen.” (Bengt)

För att chefen ska bli nöjd måste således coachen bekräfta chefen, vilket begränsar coachens tolkningsföreträde. Detta exemplifieras också tydligt av VD:ns resonemang om att man måste gå tillbaka till strukturfrågorna om chefen upplever att coaching börjar bli för flummig. Chefen avgör med andra ord om, eller i vilken utsträckning, coachen ska få tillträde till trädgården. En coach menar att coachens funktion är att ”stöta och blöta” och hjälpa till att sätta ord på chefs tankar och problem. Coachen ska, såsom en chef uttrycker det, fungera som ett kontrollorgan men får samtidigt inte ta över. Chefen ska fortfarande vara chef i coaching:

”Det krävs ju en del av den som blir coachad, klienten alltså. Och också att man förhåller sig ganska kritisk till den input man får av coachen. Att man inte bara köper allt rätt upp och ner. Återigen, att vara medveten om sig själv och vad man tycker och känner och varför man gör det. Allt som [min coach] sa stämde ju inte. Jag fick ju ta det till mig och fundera, stämmer det här och kan jag ta det till mig just nu. Det kanske är så att jag borde ta det till mig, men just då är jag inte mogen för det, så det får vänta.” (Anna)

”I coachingrollen ingår inte att servera ’nu ska du nog göra så här’ utan det är jag som får resonera mig fram med [coacherna] som bollplank till hur jag borde agera. Och egentligen är det bara jag som kan fatta det beslutet, för du har ju alltid ett val. Det är också lite coachens jobb att visa på att man alltid har ett val.” (Albin)

”Men så att säga, det här domderandet är så att säga för mig motsatsen [till coaching]. Det här [coaching] är något som hjälper människor utvecklas.” (Bo)

Tolkningsföreträdet nyanseras således av att det finns en uttalad regel om att coachen inte får styra processen för hårt. Vidare begränsar kund- och leverantörsrelationen coachens tolkningsföreträde. Coaching är en ledarutvecklingsmetod i ett kapitalistiskt system och därmed går det inte att frånga den verklighet som cheferna befinner sig i (jfr. Sandberg 1999b). Coachen ska leverera en tjänst men denna tjänst får inte vara alltför ifrågasättande eller annorlunda, för i så fall försvinner köparna. I enlighet med Clarke (1999) ses således strukturerna som givna och befästs, snarare än ifrågasätts, i coaching.

Processen: Konkreta verktyg kontra självkänedom

Utifrån ovanstående diskussion om tolkningsföreträde blir det intressant att titta på vilka teorier som förmedlas i coaching. Med utgångspunkt i Burgoyne & Reynolds (1997) redogörelse för vilka teorier som förmedlas på ledarutvecklingsprogram finner vi att coacherna till viss del förmedlar normativa teorier, det vill säga vad som bör göras. En hel del av de verktyg som coacherna lär ut till cheferna kan klassificeras som normativa råd.

”Mycket av det att komma in som ny chef på ny funktion och ha två, tre, fyra gånger så mycket folk underställt sig så konfronteras man med nya problem, både strukturellt och personalbekymmer. /.../ Vi hann ju gå igenom just hur ska jag sammansvetsa gruppen. Så när jag kom till gruppen visste jag, eller jag hade bestämt mig, så här ska jag göra för att få ihop oss. Det är en process som jag har märkt har blivit mycket kortare eftersom man hade möjlighet att diskutera det innan. Annars hade jag säkert haft några barnsjukdomar med gruppen som jag har sluppit nu, definitivt.” (Albin)

”Och det kan vara en sån där enkel grej som när en stor viktig fråga dyker upp: ’Är det här något som du är intresserad av att delta i, eller kan ni ta på er att vara aktiva inom det här programmet, driver ni den frågan, ska vi inte ändra det här?’ Då ska jag räkna till tio innan jag svarar. Det är ett sätt, sådana enkla saker att integrera, de enkla verktygen. Att inte [säga] som jag alltid sa: ’Gud vad spännande, det här ska jag genast ta tag i och titta på.’” (Astrid)

”Jag är jättenöjd att jag fick några nycklar och några verktyg under resans gång som jag fått stor glädje av. [Till exempel] att skilja på saker och inte gå på för hårt. Just [till exempel] det här med [att fråga sig själv] ’äger du det här problemet?’” (Alva)

Cheferna efterfrågar och uppskattar dessa normativa teorier i form av konkreta verktyg. Coacherna är emellertid i olika grad skeptiska till att ge konkreta råd om vad cheferna bör göra i vissa situationer. Alla coacher medger dock att de gör detta även det inte riktigt är accepterat:

”Det är klart att det händer att jag ger råd men det är enstaka gånger och jag är medveten om när jag gör det. Jag tycker att det är oerhört viktigt att coachen är medveten om vad coachen gör i samtalet och för det krävs en ordentlig beteendevetenskaplig skolning. Det är en kvalitetsfråga.” (Berit)

Flera coacher rättfärdigar att de ger råd med att de alltid uttrycker det som att ”om jag vore du skulle jag”. På så sätt överför coacherna ansvaret på cheferna. Huvudfokus bör istället enligt coacherna vara det som Burgoyne & Reynolds (1997) skulle kalla tolkande teorier som förklarar varför någonting händer. Två av de intervjuade beskriver de tolkande teorierna på följande sätt:

”/.../ det som jag efter ett tag upptäckte var att personer som var ledare och som jobbade mig sig själva på ett såhär lite mer grundläggande sätt, blev också mycket mer stabila i sitt ledarskap. [De] fick liksom en helt annan plattform att stå på. Utan att vi gjorde sådär

jättedjupa utgrävningar så hade de ändå en ökad självkännedom och förståelse för sina egna drivkrafter, att våga ställa sig frågan 'Varför gör jag det jag gör?' och så vidare." (Bengt)

"Jag tror att om alla har större självkännedom och självmedvetenhet, bättre självkänsla, allt vad man nu vill kalla det, tror jag att det gynnar alla organisationer. När man hamnar i problem eller situationer som byggs upp av problem beroende på hur människor är och förhåller sig, tycker jag att i 90 fall av 100 att man kan gå tillbaka till att det handlar om dålig självkänsla eller självkännedom hos någon av personerna. Och om man då bygger upp den istället, och fick man göra det hos varenda individ, tror jag att organisationen skulle tjäna på det. Det är jag helt övertygad om." (Anna)

Det är inte enbart coacherna som vill fokusera på tolkande teorier, men de betonar i högre utsträckning än cheferna behovet av detta. Således har cheferna och coacherna olika syn på vilka teorier som bör vara fokus för coachingtillfällena. Vi menar att denna diskrepans grundas i deras olika utgångspunkter och konstruktioner av chefskap. Coacherna vill hjälpa cheferna att hitta sina värderingar och fundera över varför de agerar som de gör. Cheferna får även möjlighet att med hjälp av coachen utforska varför andra agerar på ett visst sätt. Genom att coachen ställer frågor ska chefs självkännedom öka och perspektiven vidgas. Denna typ av tolkande teorier samspelar med de normativa teorierna. När chefen har funderat på varför något är på ett visst sätt går coachen över till att försöka förmedla konkreta verktyg, normativa teorier, till chefen. På sätt och vis kan de tolkande teorierna sägas legitimera de normativa som inte riktigt är accepterade. Tanken är att chefen ska hitta svaret inom sig själv. När svaret väl hittats kan chefen få hjälp med hur man ska agera utifrån den nya förståelsen.

Våra intervjuer pekar på att coaching inte förmedlar kritiska teorier, i betydelsen att ifrågasätta antaganden och värderingar. Cheferna ska hitta sina och andras underliggande antaganden och värderingar men inte ifrågasätta dem. Coaching handlar således om hur man kan agera och må så bra som möjligt utifrån de givna, rådande strukturerna istället för att förändra dem (jfr. Trollestad (1994), Clarke (1999) och Holgersson & Höök (1997) om hur rådande konstruktioner återskapas). Detta skulle, enligt Trollestad (1994), kunna förklaras med att coacherna inte vågar förmedla denna typ av teorier. Cheferna är vana vid en förenklad och idealiserad verklighetsbeskrivning och coacherna riskerar att förlora sin legitimitet om de är alltför kritiska i coachingprocessen.

Processen: Privatliv och arbetsliv kontra en helhet

I vår empiri finner vi flera olika uttryck för att chefer och coacher kommer från olika världar och därmed har olika konstruktioner av chefskap. Synen på privatliv och arbetsliv är exempelvis något som skiljer de två aktörerna åt. Coacherna ser dessa två delar som integrerade medan cheferna främst ser dem som separerade.

Alla coacher menar att privatlivet och arbetssituationen är tätt sammankopplade. Att se till helheten, hela personen, är med andra ord viktigt. Coacherna drar detta resonemang olika långt. En coach menar exempelvis att det normala coachingfallet är 90 procent arbete och 10 procent annat och stämmer endast av om personen har en balans mellan jobbet och det privata. De flesta coacher funderar dock mer djupgående över helheten, vilket två coacher beskriver på följande sätt:

"Familjesituation, bostadssituation, grundfamiljen, syskonskaran. Jag har löst många roliga saker genom det. 'Jaha, just det, det var ju för att jag var storasyster som jag gör så och så.' 'Vad drömde du om när du var grabb? Vad önskade du? Vad ville du bli?' Så man tittar inte bara på uppdraget nu, utan allt som har betydelse för det nu. Medvetenhet om att här

kommer du ifrån och det har skapat förutsättningar för den du är och utifrån det kan vi göra medvetna val. Hela personen.” (Barbro)

”Och att jag sen lever efter det, att jag inte gör saker som står i kollision till det som är jag själv. Alltså: Hur autentisk är jag? Hur autentiskt får jag leva mitt liv? Jag tror alltid att man kan nå hur långt som helst både utvecklingsmässigt och mänskligt och professionellt om jag vågar vara så autentisk som jag bara kan.” (Berit)

Flera coacher menar att många tror att man inte får prata om privata angelägenheter i coaching.

”Det är lite som det här med isberget. Man börjar ofta med, beroende på vem som sitter här, man börjar med det ofarliga, med jobbsaker och konkreta saker, och så börjar man jobba där och [sen] så kan man fördjupa och komma längre.” (Birgitta)

Cheferna poängterar att huvudfokus i coaching är arbetssituationen. De känner att de får prata om privatlivet om de vill, men i de flesta fall vill de inte det. Ett stabilt privatliv har hjälpt många chefer att hantera svårigheter på jobbet samtidigt som arbetet ibland har inneburit stora prövningar på det privata planet, men detta är inget som cheferna vill fokusera på i coaching. Chefernas utgångspunkt är att privatlivet måste vara i balans för att arbetslivet ska kunna skötas väl. Det handlar således inte om att integrera de två sfärerna utan snarare om att balansera och separera dem. En chef beskriver svårigheten med att hantera alla sina olika roller på följande sätt:

”Och det frestar på [att ha] ett stort familjeliv. Så det har vi ju naturligtvis också pratat om. I coaching så har vi blandat då, i alla fall när det gällde mig, mina olika roller och hur jag ska få ihop dem på ett bra sätt. För att jag är väldigt mycket mamma också, och vill vara det, och farmor och mormor nu då, det blir väldigt mycket på en gång. Och sen samtidigt har jag skyhöga krav på kvaliteten i arbetet.” (Astrid)

Astrid redogör i ovanstående citat för hur hon har olika roller, vilket vi tolkar som att det finns en tydlig skiljelinje mellan olika sfärer i livet. Chefernas konstruktion, rationalisten, ger således uttryck för en byråkratidiskurs där arbetsliv och privatliv skiljs åt. Samtidigt visar vår analys hur coachernas konstruktion, humanisten, grundas i vad du Gay (1994) kallar en företagsamhetsdiskurs där livets olika sfärer integreras. Synen på privatliv i relation till arbetsliv är således ett uttryck för chefernas och coachernas olika världsbild och utgångspunkt i coachingprocessen.

Två världar möts på en arena

Sammanfattningsvis ser vi utifrån vår analys av arenan, aktörerna, processen och interaktionen att det är två olika världar som möts i coaching. Genom att studera dessa finner vi förklaringar till de två olika konstruktionerna av chefskap i coaching. Cheferna kommer ifrån den pressade och osäkra värld som i enlighet med Watsons (2001) resonemang skapar en chef som styr med strukturer och vill ha kontroll – eller med andra ord en rationalist. Coacherna bjuder i sin tur in cheferna till en värld som genomsyras av Sandbergs (1999b) tredje konstruktion av chefskap – den som betonar självkännedom som grund till företagsledning.

Coacherna tycks ha ett relativt stort tolkningsföreträde i coachingprocessen. Detta inskränks dock av att coacherna lever på sitt goda rykte och att coachen inte får styra processen alltför hårt. Vi finner flera uttryck för att cheferna och coacherna betraktar chefskap utifrån olika perspektiv. Exempelvis har coachen och chefen olika mål med coaching. Chefen vill lära sig konkreta verktyg för att hantera verkligheten, medan coachen vill sälja en tjänst och utveckla chefs inre ledarskap genom att erbjuda nya perspektiv. Samtidigt är coacherna medvetna om att det är svårt att få tillgång till trädgården och om den hårda praktiken. Ytterligare ett uttryck för aktörernas skilda perspektiv är att coacherna vill integrera privat- och arbetsliv, medan cheferna skiljer de två

sfärerna åt. Vi kan således konstatera att två världar, och två konstruktioner av chefskap, möts i coaching. Utifrån detta undrar vi: Hur kan två olika konstruktioner samexistera i coaching?

En förklaring till samexistens: Leverantör av en luddig metod

Vi har konstaterat att coaching inte bidrar till att förändra chefens rationella konstruktion av chefskap. Cheferna leder sig själva enligt coachens råd, men de strävar efter samma mål som tidigare. Med utgångspunkt i detta går vi nu vidare genom att diskutera möjliga förklaringar till att två konstruktioner kan samexistera på en arena. För att göra detta behöver vi titta närmare på hur coacher och chefer beskriver coaching.

En första förklaring till samexistensen är att ledarutvecklingsmetoden som coachen erbjuder är otydligt definierad. En coach beskriver exempelvis coaching som en gråskala. Det rymmer mycket inom coaching, vilket skildras i följande citat:

”Men där finns tror jag att det är en glidande skala, man går till sin coach och så kan man göra lite av varje, en gråzon på det sättet vad coachen gör och vad coaching är. Lite slasktratt kan det också vara.” (Bengt)

”Vi får väl se vad det blir. Jag är ganska nyfiken av mig. Jag hade inget att invända så. Jag förväntade mig inget. Lite flumstämpel på, ungefär så. Så kom det sig att jag började med coaching.” (Arne)

Det går således inte att hänvisa till några tydliga regler eller definitioner i fråga om vad som ska utföras i coaching. Chefen väljer dessutom själv hur och om man ska använda de teorier som förmedlas. Detta medför att coachernas och chefernas två olika världar och konstruktioner kan mötas i coaching utan att vara i konflikt med varandra. Coachernas humanistiska konstruktion av chefskap kan således samexistera med chefernas rationalistiska eftersom coachen är leverantör av en luddig ledarutvecklingsmetod.

En annan förklaring till samexistens: Chefens relation till humanisten

En annan förklaring till varför coachers och chefers olika konstruktioner av chefskap kan samexistera är att även chefernas konstruktion rymmer vissa inslag av humanism, något som vi påpekade när chefernas konstruktion redogjordes för i den första delen av analysen.

Coaching framställs som en typ av personlig utveckling och stöd som är mindre laddat än terapi. Flera coacher och chefer tror att detta är orsaken till att coaching blivit populärt. I dag är det mer accepterat än tidigare att säga att man behöver hjälp, även om det fortfarande finns en föreställning om att den som söker hjälp är svag. En coach och två chefer har följande tankar kring detta:

”Jag tror att behovet har funnits där, det har inte förändrats, människor har inte förändrats, men att det har blivit en acceptans av det. Att det är ok att ha en coach, man är inte koko för att man går och pratar med någon om sina funderingar och sina problem. Oavsett om det är på det privata eller professionella planet.” (Anna)

”Jag tror att man som chef har ett väldigt behov av att ha en sådan här kontakt. Jag hade inte förstått det innan, men efter ett tag började jag fundera på varför är jag så nöjd med det här och då var det just det att vara den som fick prata, stå i fokus. Man ger så mycket till andra hela tiden som chef ju. Det är väldigt mycket att lyssna på andra som har problem. Att lösa saker för folk som behöver ens stöd och så. Det är det dagarna nästan går åt till tycker jag. En väldigt stor del som chef är ju sånt. Att då få vara den som står i centrum och prata om sitt och dessutom att det är kopplat till, att man är beroende av den personen, för det är man ju verkligen inte.” (Annika)

”Jag har någon slags allmän känsla av att det är mer ok idag att jobba med sig själv. Det där med personlig utveckling har inte samma flumstämpel utan man ser att det faktiskt bidrar. Inte bara till individen men också till helheten, till organisationen. Och också tror jag för att tempot har ökat så mycket som det har. Många känner sig pressade och stressade idag i samhället. Och att det är ok att be om hjälp. Och kanske också det här att terapi, även om det hänt saker där och det inte är lika laddat, så är det ju fortfarande inte riktigt... jag menar coaching är mer oladdat än vad terapi är. Terapi är lite som att då är det något problem. En coach kan man gå till utan att det behöver vara något problem.” (Birgitta)

Cheferna uppskattar således coaching eftersom de får möjlighet att prata med någon utanför arbetsplatsen om sin roll som ledare. Coaching ger tillfälle att ventileras och belysa frågor och situationer som upplevs som problematiska. Genom att på avskilt håll diskutera organisationsrelaterade frågor upplever cheferna en ökad acceptans för sig själv och sina medarbetare, en minskad frustration och en effektivare arbetsprocess. Flera chefer uttrycker att coaching är ett tillfälle att få nya krafter och uppmärksamhet. Efteråt känner de sig bättre till mods och har fått utlopp för en del aggressioner som kanske annars drabbat medarbetarna. För chefen handlar coaching därmed inte bara om att få konkreta verktyg utan även om att få stöd och få visa känslor.

Alla konstruktioner möjliggör och begränsar. I chefernas rationalistiska konstruktion av chefskap ges inte utrymme för att visa känslor och de får bara visa vissa delar av sin person (jfr. du Gay 1993 och du Gay et al 1996). Såsom konstaterades ovan har emellertid cheferna även i viss mån en humanistisk konstruktion av chefskap, där känslor är tillåtna och hela personen beaktas. Dessa inslag av humanism kan tänkas föda ett behov av att visa känslor. Detta behov kan inte tillfredsställas i chefens vardagliga arbetsliv men däremot i coaching. En möjlig förklaring till samexistensen blir därmed att cheferna får möjlighet att utagera de humanistiska chefsidealerna.

Alternativt kan coaching ses som ett sätt för cheferna att legitimera ett rationalistiskt agerande. Även om cheferna, i enlighet med Watson (2001), anser att de måste agera som rationalisten så förordar de i viss mån ett humanistiskt chefskap. Detta kan bero på att normativa diskurser dominerar i samhället (jfr. bl.a. Berglund & Löwstedt (1993)). Genom att gå i coaching visar cheferna att de lever upp till ett humanistiskt ideal. Coaching kan således legitimera chefernas rationalistiska agerande.

Sammanfattningsvis är en förklaring till att de två olika konstruktionerna – humanisten och rationalisten – kan samexistera att coachen är leverantör av en luddig ledarutvecklingsmetod. Vidare kan samexistensen förklaras av att coacherna och chefernas konstruktioner av chefskap är olika men ändå lika eftersom chefernas konstruktion har vissa inslag av humanism. Detta inslag av humanism kan tänkas medföra ett behov av att visa känslor, vilket coaching kan tillgodose. Alternativt kan coaching ses som ett sätt att legitimera ett rationalistiskt agerande.

DISKUSSION: CHEFEN, COACHEN OCH ORGANISATIONEN?

Vår analys av konstruktionen av chefskap i coaching har väckt en mängd vidare funderingar. Vi har i denna uppsats fokuserat på chefen och coachen; organisationen har däremot utelämnats eftersom vi inte haft empiri inom detta område. Vi har emellertid funderat över vilka effekter coaching kan, eller inte kan, ge i chefs organisation. I detta kapitel diskuterar vi kort detta utifrån vår referensramteori. Förhoppningsvis kan vi inspirera till vidare forskning inom området.

Chefen kommer och går – organisationen består

Holgersson & Höök (1997) menar att det krävs att deltagarna har tolkningsföreträde i organisationen för att ett ledarutvecklingsprogram ska leda till organisatoriska förändringar. Det är möjligt att de chefer som går i coaching har tolkningsföreträde i sina respektive organisationer, men eftersom det i de flesta fall bara är enskilda chefer är deras möjlighet till påverkan troligtvis begränsad. Om flera chefer i samma organisation gick i coaching skulle potentialen för förändring vara större. Vidare är coaching inte särskilt integrerat i organisationen, vilket Holgersson & Höök (1997) menar begränsar potentiella organisatoriska förändringar. Vi är benägna att hålla med. Även VD:n för Coachingföretaget anser att coachings effekter begränsas av att coaching inte integreras i organisationen och att det oftast endast erbjuds till enstaka chefer.

Coaching kan således beskrivas som en symbolisk punktinsats. En punktinsats i den bemärkelse att coaching i stor utsträckning är bortkopplat från organisationen och eftersom det oftast är enstaka chefer i en organisation som går i coaching. Att coaching är bortkopplat från organisationen är kanske nödvändigt för att cheferna ska kunna känna förtroende för coachen och därmed kunna ta till sig det som coachen har att bidra med. Emellertid torde coaching kunna användas mer systematiskt i en organisation och därmed kunna få större genomslag. Det är dock inte säkert att organisationer, såsom Clarke (1999) påpekar, vill förändra chefskapet. Därmed kan satsningar på coaching beskrivas som symboliska. Att låta en chef gå i coaching syftar i sådana fall främst till att visa att man ser cheferna som en viktig resurs.

Effekter, om det finns några, av coaching på ett organisatoriskt plan skulle således kunna undersökas i större utsträckning. Intressant är exempelvis att studera vad som händer i organisationen om coaching erbjuds flera chefer i samma organisation. Går det att förändra bilden av chefskap?

SLUTSATSER

Vårt syfte med uppsatsen var att studera fenomenet coaching med fokus på föreställningar om chefskap. I detta avslutande kapitel summerar vi vår empiri, analys och diskussion genom att kortfattat besvara våra frågeställningar. Vi tydliggör också vad vår studie bidrar med i förhållande till tidigare forskning.

Vår första forskningsfråga berör vilket chefskap som konstrueras i coaching. I vår studie har vi funnit att både coachen och den coachade chefen beskriver chefs miljö som osäker, tidspressad och med högt ställda krav. Coachen och chefen skiljer sig emellertid åt i sina föreställningar om hur chefen bör agera för att hantera denna miljö. Vi finner således två olika konstruktioner av chefskap i coaching, vilka kan beskrivas som två motpoler. Coacherna beskriver den ideala chefen som en humanist som visslar på väg till jobbet, medan cheferna beskriver den ideala chefen som en rationalist som styr skeppet. Gemensamt för konstruktionerna är att man inte erkänner chefskap som en social konstruktion utan ser det som ett individuellt fenomen. Utifrån ett könsperspektiv konstaterar vi att båda konstruktionerna utmärks av en manlig norm och vi finner stöd för att konstruktionen av chefskap och kön är sammankopplade.

Med vår andra forskningsfråga vill vi förstå konstruktionen av chefskap i coaching. Coaching utförs på en isolerad arena där chefen, som har någon form av problem, och coachen, som ses som en oberoende leverantör, interagerar. Coacherna har genom sin position ett tolkningsföreträde. Samtidigt är de beroende av cheferna och kan därför inte utnyttja sitt tolkningsföreträde till fullo. Att det finns två konstruktioner av chefskap i coaching kan förklaras av att de två aktörerna som möts på coachingarenan representerar olika världar. Ett uttryck för detta är att chefen vill lära sig konkreta verktyg i coaching medan coachen vill fokusera på självkännedom. Dessutom finns olika förhållanden till relationen mellan arbetslivs och privatliv, där coacherna ser de två delarna som sammankopplande medan cheferna vill separera dem. Vi konstaterar att chefernas rationalistiska konstruktion inte tycks ifrågasättas i coaching, vilket leder oss till att fundera på hur två konstruktioner kan samexistera på arenan. En förklaring till detta är att coaching är vagt definierat. En annan förklaring grundas i att chefernas konstruktion av chefskap har vissa inslag av humanism. Sammanfattningsvis kan spänningsförhållandet mellan konstruktionerna förstås utifrån coachens strävan ”att få vara i trädgården”. I trädgården erkänner chefen en humanistisk konstruktion av chefskap. För att detta ska ske måste coachen dock ta hänsyn till chefs rationalistiska konstruktion av chefskap.

Avslutningsvis ställer vi oss frågan vad vår studie tillför i förhållande till tidigare forskning. De intervjuade coachernas och chefernas utsagor bekräftar i mångt och mycket hur tidigare forskning definierat och beskrivit coaching. Till att börja med ses coaching som en extern relation som skiljer sig från andra stöd- och utvecklingsformer. Cheferna får konkreta verktyg och uppnår ökad självkännedom. En god matchning och en hög grad av förtroende framhålls dessutom som centrala aspekter för att coaching ska lyckas. Vidare bör chefen vara motiverad och delta frivilligt i coaching. Till skillnad från tidigare forskning visar vår studie på att chefs organisation inte är så central. Istället för att se coaching som en triangulär relation med fokus på individuella och organisatoriska effekter visar vår studie på att chefen och coachens relation samt effekter för chefen som individ står i centrum.

Till skillnad från tidigare forskning om coaching har vi i denna uppsats valt att studera fenomenet coaching utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Detta får till följd att maktförhållandet och påföljande tolkningsföreträde får betydelse för att förstå vad som händer i coaching. Aktörernas föreställningar om chefskap, vilket bland annat innefattar hur man ser på relationen mellan chefskap och kön, ligger till grund för vad som sker i coaching. Utifrån detta blir det

intressant att analysera vad en bra coach, motiverad chef och stödjande organisation egentligen innebär (jfr. Joo 2005). Betydelsen av dessa begrepp grundas i föreställningar om chefskap. Är en motiverad chef exempelvis en person som förespråkar ett humanistiskt eller rationalistiskt chefskap? Vår studie identifierar även andra typer av mål med coaching än tidigare forskning. Även detta bottnar i rådande konstruktioner av chefskap och vad dessa skapar för möjligheter och begränsningar.

KÄLLFÖRTECKNING

Skriftliga källor

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of Reality*. New York: Doubleday & Co Inc.

Berglund, J., & Löwstedt, J. (1993). *Management Awards: A Study of the Construction of Excellent Management*. Research Paper nr. 6516. Stockholm: EFI

Burgoyne, J. & Reynolds, M. (1997) Introduction i Burgoyne, J. & Reynolds M. (red.). *Management Learning. Integrated Perspectives in Theory and Practice*. London: Sage.

Clarke, M. (1999). Management Development as a Game of Meaningless Outcomes. *Human Resource Management Journal*, vol. 9, iss. 2.

du Gay, P. (1994). Making up Managers: Bureaucracy, Enterprise and the Liberal Art of Separation. *British Journal of Sociology*, 45(4).

du Gay, P. et al. (1996). The Conduct of Management and the Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager. *Journal of Management Studies*, 33(3).

Feldman, D. & Lankau, M. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, vol. 31, iss. 6.

Gemzöe, L. (2002). *Feminism*. Stockholm: Bilda Förlag.

Hirdman, Y. (1988). Genussystemet – reflektioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 3.

Holgersson, C. & Höök, P. (1997). Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön i Nyberg A., och Sundin E., (red.) *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.

Holgersson, C. (1999). Rekrytering som konstruktion av företagsledning i Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Hunt, J. (2004). Successful Executive Coaching from the consumer's perspective. Buono, A. (red.) *Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting*. Greenwich: IAP.

- Höök, P. (1999). Ledarskap som okontrollerbar sexualitet i Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Taylor, F. W. (1911) The principles of Scientific Management i Jaffee, D. (2001) *Organization Theory: Tension and Change*, Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Joo, B-K (2005). Executive Coaching From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, vol. 4.
- Kallifatides, M. (1999). De tuffa. Sjöstrand, S-E.; Sandberg, S. och Tyrstrup, M. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Lindgren, G. (1996). Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr. 1.
- Nilsson, L. (2000). *Att tilltro sin handlingskraft: Ett mentorsprograms betydelse för fjorton kvinnors chefskarriär*. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing – The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sandberg, J. (1999a). ”Konstruktion av socialkonstruktionism” i Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. (1999b). Utbildningsretorik eller ledarskapspraktik? i Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sherman, S. & Freas, A. (2004). The WILD WEST of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, vol 82, iss. 11.
- Sjöstrand, S-E. (1997). *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. London: Thomson.
- Trollestad, C. (1994). *Människosyn i ledarskapsutbildning: en empirisk studie*. Nora: Nya Doxa.
- Wahl, A.. et al. (2001). *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur
- Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, vol. 17, no. 1.
- Wasylyshyn, K. (2003). Executive Coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 55, no. 2.
- Watson, T. J. (2001). *In search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Thomson Learning.
- Witherspoon, R. & White, R.P. (1997). *Four essential ways that coaching can help executives*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Elektroniska källor

ICF <http://www.coachfederation.org/ICF/> [2006-02-03 och 2006-05-01]

ICF Nordic <http://www.nordiccoaches.org/> [2006-07-10]

Gestaltakademin <http://www.gestaltakademin.se/> [2006-07-25]

Intervjuer

Person	Position	Datum
Berit	Coach och VD	1 februari 2006 (informantintervju)
Berit	Coach och VD	14 februari 2006 (informantintervju)
Birgitta	Coach	2 mars 2006
Bengt	Coach	10 mars 2006
Anna	Chef	13 mars 2006
Alva	Chef	20 mars 2006
Berit	Coach och VD	21 mars 2006
Barbro	Coach	23 mars 2006
Bo	Coach	23 mars 2006
Astrid	Chef	23 mars 2006
Annika	Chef	23 mars 2006
Albin	Chef	29 mars 2006
Arne	Chef	6 april 2006