



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Ämnesfördjupande arbete,  
ekonomistyrning

# Vad är medarbetarnas uppfattning om de utmaningar som uppkommer vid implementering av ett coachande ledarskap?

*En fallstudie av ett medelstort svenskt företag*



*Författare:* Henning Johansson &  
Niklas Larsson

*Handledare:* Petter Boye

*Examinator:* Natalia Semenova

*Termin:* HT19

*Ämne:* Företagsekonomi

*Nivå:* Kandidat

*Kurskod:* 2FE98E



## Sammanfattning

**Författare:** Henning Johansson och Niklas Larsson

**Handledare:** Petter Boye

**Titel:** Vad är medarbetarnas uppfattning om de utmaningar som uppkommer vid implementering av ett coachande ledarskap? En fallstudie av ett medelstort svenskt företag.

**Bakgrund och problem:** Ledarskap beskrivs som en kritisk framgångsfaktor för en organisation och har därför varit ett omdiskuterat område under en lång period. Inom ledarskapsgenren finns coachande ledarskap som har fått stor uppmärksamhet i tidigare forskning. Vid genomgång av litteraturen framkommer tre tydliga utmaningar kopplat till implementeringen av ett coachande ledarskap: organisationsförändringsprocessen, den spretiga definitionen av coaching, samt dubbla arbetsroller avseende chefen som coach. Studien har utgått från ett medarbetarperspektiv för att besvara forskningsfrågan.

**Syfte:** Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv undersöka de utmaningar som uppkommer vid implementation av ett coachande ledarskap. Klargöranden kring det här kan underlätta beslutsfattandet i implementeringsprocessen.

**Metod:** Studien är en kvalitativ fallstudie med enfallsdesign. Studien tillämpar ett abduktivt angreppssätt och datainsamlingen har skett genom semistrukturerade intervjuer.

**Slutsats:** Studien presenterar en syntes för att undersöka implementeringen av ett coachande ledarskap. Studiens resultat påvisar att implementeringen av sådant ledarskap är en komplex utvecklingsgång som kräver att en rad organisatoriska processer och aktiviteter är inrättade. Samtidigt bör medarbetarna vara väl införstådda med ledarskapet och tillsammans med coacherna etablera gemensamma förutsättningar samt förväntningar.

**Nyckelord:** Coachande ledarskap, coaching, organisationsförändring, implementering



## Abstract

**Authors:** Henning Johansson and Niklas Larsson

**Supervisor:** Petter Boye

**Title:** What are the employees' perceptions of the challenges that arise when implementing a coaching leadership? A case study of a medium-sized Swedish company.

**Background:** Leadership is described as a critical success factor for an organization and has therefore been an area of debate for a long period. Within the leadership genre there are coaching leadership that has received a lot of attention in previous research. In reviewing the literature, three clear challenges are associated with the implementation of a coaching leadership: the organizational change process, the widespread definition of coaching, and dual work roles regarding the manager as coach. In addition, this study has adopted a staff perspective to answer the research question.

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate, from an employee perspective, the challenges that arise when implementing a coaching leadership. Clarifications on this can facilitate decision-making in the implementation process.

**Method:** The study is a qualitative case study with a one-case design. The study uses an abductive research approach and the data is collected through semi-structured interviews.

**Conclusion:** The study presents a synthesis to examine the implementation of a coaching leadership. The study's results show that the implementation of such leadership is a complex operation that requires several organizational processes and activities to be established. At the same time, the employees should be well acquainted with the leadership and together with the coaches establish common conditions and expectations.

**Keywords:** Coaching leadership, coaching, organizational change, implementation



## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till fallföretaget och dess respondenter som gjort vår uppsats möjlig genom ett enkelt samarbete och värdefull information. Vi uppskattar all den tid som ni givit oss och kunskapen som utformat vårt arbete. Vidare vill vi rikta ett stort tack till Petter Boye som under perioden varit vår handledare och bidragit med många insiktsfulla frågor, vägledning och sin tid. Slutligen vill vi tacka Magnus Larsson som bidrag med rådgivning och stöd under uppsatsskrivningen.

---

Henning Johansson

---

Niklas Larsson

Kalmar, 2020-01-07



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Bakgrund .....</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Problemdiskussion.....</i>	<i>2</i>
1.3	<i>Frågeställning .....</i>	<i>5</i>
1.4	<i>Syfte .....</i>	<i>5</i>
1.5	<i>Disposition.....</i>	<i>5</i>
<b>2</b>	<b>Metod .....</b>	<b>7</b>
2.1	<i>Vetenskapligt synsätt och förförståelse .....</i>	<i>7</i>
2.2	<i>Vetenskapligt angreppssätt.....</i>	<i>8</i>
2.3	<i>Forskningsstrategi.....</i>	<i>9</i>
2.4	<i>Forskningsdesign.....</i>	<i>9</i>
2.5	<i>Val av fallföretag.....</i>	<i>10</i>
2.6	<i>Litteratursökning .....</i>	<i>11</i>
2.7	<i>Datainsamling .....</i>	<i>12</i>
2.8	<i>Urval.....</i>	<i>13</i>
2.9	<i>Genomförande av intervjuer och analys av data .....</i>	<i>14</i>
2.10	<i>Kvalitetskriterier .....</i>	<i>15</i>
2.11	<i>Etiska överväganden .....</i>	<i>17</i>
<b>3</b>	<b>Teoretisk referensram .....</b>	<b>19</b>
3.1	<i>Organisationsförändringar .....</i>	<i>19</i>
3.1.1	<i>Ledningens roll vid organisationsförändringar .....</i>	<i>20</i>
3.1.2	<i>Kommunikation vid organisationsförändringar .....</i>	<i>22</i>
3.1.3	<i>Medarbetarnas förändringsmotstånd.....</i>	<i>23</i>
3.2	<i>Coachande ledarskap .....</i>	<i>24</i>
3.2.1	<i>Coachingens spretiga definitionsgrund.....</i>	<i>24</i>
3.2.2	<i>Coachens kompetens.....</i>	<i>27</i>
3.2.3	<i>Chefen som coach innebär dubbla arbetsroller .....</i>	<i>29</i>
3.3	<i>Syntes.....</i>	<i>31</i>



<b>4</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>34</b>
4.1	<i>Intervju 1 – Respondent 1</i> .....	34
4.2	<i>Intervju 2 – Respondent 2</i> .....	36
4.3	<i>Intervju 3 – Respondent 3</i> .....	38
4.4	<i>Intervju 4 – Respondent 4</i> .....	40
4.5	<i>Intervju 5 – Respondent 5</i> .....	41
4.6	<i>Intervju 6 – Respondent 6</i> .....	43
<b>5</b>	<b>Analys</b> .....	<b>45</b>
5.1	<i>Organisationsförändring</i> .....	45
5.1.1	Förändringsmotstånd.....	45
5.1.2	Kommunikation .....	47
5.1.3	Ledningens roll .....	48
5.2	<i>Semantik</i> .....	50
5.3	<i>Chefen som coach</i> .....	52
<b>6</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>55</b>
6.1	<i>Implikationer</i> .....	58
6.1.1	Teoretiska implikationer .....	58
6.1.2	Praktiska implikationer .....	58
6.2	<i>Vidare forskning</i> .....	59
<b>7</b>	<b>Källförteckning</b> .....	<b>61</b>

## Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide.....	67
-----------------------------	----

## Figurförteckning

Figur 1 – Utvecklad synes vilken fungerat som stöd under studien. ....	33
--	----



## 1 Inledning

---

*Kapitlet initieras med en bakgrund av ledarskap, organisationsförändringar och coachande ledarskap i syfte att klargöra för läsaren dess relevans och problematik. Därefter presenteras en problemdiskussion, frågeställning och syftet som studien ska uppfylla.*

---

### 1.1 Bakgrund

Ledarskap beskrivs som en kritisk faktor för att avgöra hur framgångsrik en organisation är och har under en lång period varit ett omfattande forsknings- och diskussionsföremål (Schein 2004). Det har bidragit till framväxten av nya ledarskapsstilar där coaching har intagit området kring både företagande och ledarskap under de senaste fyra decennierna (Gallwey 1974; Moen 2010; Whitmore 2002). Avsikten med coaching är att förbättra medarbetarnas prestationer genom att de involveras och deltar i den egna lärandeprocessen vilket möjliggörs med hjälp av coacher som ställer frågor och aktivt lyssnar (Moen 2010; Moen och Kvalsund 2008). Den växande användningen av coachande ledarskap kan till stor del förklaras av att metoden är mycket effektiv vid personligt lärande (Beattie et al. 2014), och forskning visar att ökad personlig utveckling i förlängningen kan bidra till en positiv inverkan på organisationens utveckling och resultat (Gilley, Gilley och Kouider 2010).

En organisation som valt att ta fasta på ovan är Företag X (efter önskemål från bolaget benämns organisationen för Företag X). Bolaget är stationerat i Västsverige, grundades år 2005 och bedriver grossistverksamhet avseende presentartiklar, profilprodukter samt textil- och konfektionsvaror. Företagets årsomsättning uppgick till cirka 130 miljoner SEK (2018) och har ungefär 30 anställda som arbetar inom sälj, administration, inköp och lager. Bolaget kommer under 2020 genomföra en organisationsförändring i form av att gå från ett hierarkiskt ledarskap, som präglas av tydliga ramar och strukturer där



chefen sätter riktlinjer, till ett coachande ledarskap. Avsikten med förändringen är att främja medarbetarutvecklingen för att gemensamt driva bolaget framåt och bidra till organisationens utveckling.

Företagets ledningsgrupp består av sex personer och utgörs av bolagets samtliga chefer som är ansvariga för olika områden och under respektive chef finns ett antal anställda. Förändringen är ett initiativ av ledningen och det kommer vara dem som är ansvariga för stora delar av förändringsprocessen. Tanken är även att ledningen i form av respektive områdeschef ska utgöra bolagets coacher och att coachningen utövas på de medarbetare som ingår under områdeschefen.

## 1.2 Problemdiskussion

När en organisation byter till ett coachande ledarskap behöver den genomgå en så kallad strukturell organisationsförändring vilket innebär att man gör förändringar i ansvars- och arbetsfördelningen samt organisationens styrning (Jacobsen och Thorsvik 2014). Organisationsförändringar är sällan helt friktionsfria vilket ställer stora krav på ledningen under förändringsprocessen. I litteraturen framhävs bland annat närvaro och delaktighet (Sagnak 2016), öppenhet inför medarbetarnas förslag och vikten av att agera trovärdigt (Gibson et al. 2011), agera övertygande (Gill 2002), goda relationer till de anställda (Awasthy, Chandrasekaran och Gupta 2011), erbjuda medarbetarna stöttning under förändringsprocessen (Armenakis, Self och Schraeder 2007) samt kontinuerlig uppföljning av förändringen med medarbetarna (Gibson et al. 2011) som viktiga faktorer för en lyckad organisationsförändring.

Förutom ovannämnda faktorer ställs stora krav på kommunikation i samband med förändringar. En tydlig kommunikation kring förändringens syfte kan leda till att medarbetarna är mindre ifrågasättande och härmed får en bättre förändringsmotivation (Awasthy, Chandrasekaran och Gupta 2011; Gill 2002). En ytterligare framgångsfaktor för lyckade organisationsförändringar





är att medarbetarna stöttar förändringen vilket kan uppnås genom att främja medarbetarna till delaktighet i förändringsprocessen (Gibson et al. 2011; Neves och Caetano 2006). Huruvida medarbetarna stöttar förändringen beror även på om de är förändringsredo, vilket karaktäriseras av en positiv inställning till förändringen och dess utfall (Choi 2011).

Vid närmare fokus på begreppet *coaching* så identifieras ett dilemma kring dess spretiga definitionsgrund. Hamlin, Ellinger och Beattie (2008) genomförde en litteraturstudie där totalt 37 olika definitioner av coaching kartlades – alltifrån coaching inom arbetslivet till privatlivet. Följden av det här är enligt D'abate, Eddy och Tannenbaum (2003) samt Beattie et al. (2014) att betydelsen av coaching skiljs mellan individer vilket medför att deras förväntningar vanligen blir olika. Författarna menar därmed att det kan finnas svårigheter med att utöva coaching i praktiken.

Utöver definitionsproblematiken kring konceptet ställs även krav på coachens kompetens för att utfallet ska bli lyckat och i många fall används externa konsulter som är specialister inom området. Enligt Moen och Federici (2012) har det dock blivit allt vanligare med coachande ledarskap vilket innebär att ledning och chefer inom organisationen ansvarar för utövandet av coachingen; personer som många gånger har relativt begränsad erfarenhet inom området. De egenskaper som ofta lyfts fram som mest centrala för ett framgångsrikt coachande är interpersonella (Moss och Sanchez 2004) och kommunikativa färdigheter (Mintzberg 2004). Det är således av stor vikt att de personer som ska utöva ett coachande ledarskap besitter dessa egenskaper eller har förmågan att utveckla dem.

För att utöva ett coachande ledarskap ställs inte enbart krav på kommunikativa och interpersonella färdigheter utan det innebär också dubbla arbetsroller eftersom individen ska agera både chef och coach. Det betyder att denne behöver minska kontrollen och ge medarbetarna utrymme att vara med och påverka men samtidigt inneha chefsrollen vilket innebär hierarkisk



överordning med större ansvar. Detta kan vara problematiskt eftersom det kan skapa inre konflikter och spänningar för chefen (Beattie et al. 2014; Ladyshevsky 2010). Därtill är det många medarbetare som upplever att de inte alltid vågar dela med sig av tankar och idéer till chefen eftersom de är rädda att det kan medföra en negativ inverkan (Morrison och Milliken 2003, Pinder och Harlos 2001), vilket följaktligen kan bli problematiskt vid ett coaching-förhållande med sin chef.

Som framgår ovan förekommer en rad utmaningar att beakta vid implementeringen av ett coachande ledarskap eftersom de är kritiska för implementeringens framgång, vilka kan sammanfattas enligt nedan:

- Utmaningar kopplat till organisationsförändringsprocessen.
- Spretig definition av coaching vilket kan försvåra användningen av konceptet rent praktiskt.
- Chefen bör besitta en rad utmärkande egenskaper och det kan även föreligga problematik kring de dubbla arbetsrollerna.

Den tidigare forskningen har dock endast beskrivit ovan utmaningar enskilt. Genom att undersöka samtliga utmaningar ser vi en möjlighet att studera implementeringen av ett coachande ledarskap ur ett bredare perspektiv i det avseendet att studien rymmer alltifrån organisationsförändringsprocessen till semantiken kring coaching samt chefens roll som coach. Vi ser även en tendens i den tidigare forskningen att studera implementeringen av ett coachande ledarskap ur ledarnas perspektiv (Britton 2015; Goldman, Wesner och Karnchanomai 2013; Maseko, van Wyk och Odendaal 2019). Det är otvivelaktigt så att ledarna besitter mycket relevant information i dessa sammanhang, antingen som coach eller som ansvarig för att driva implementeringen, eller som i fallet med Företag X där de ska ansvara för båda områden. Dock får man inte glömma bort att mottagaren, det vill säga medarbetaren, utgör den andra halvan i kontexten. När ledningen ansvarar för stora delar av processen torde det således vara av intresse att undersöka hur



medarbetarna ser på de utmaningar som uppkommer vid implementeringen av coachande ledarskap eftersom de kan bidra med relevant information och nya infallsvinklar till implementeringsprocessen som kan underlätta ledningens beslutsfattande. Då Företag X står inför en implementering av ett coachande ledarskap ser vi en möjlighet att genomföra en bredare studie kring implementeringsprocessen genom att undersöka samtliga utmaningar som nämns ovan, dessutom ur ett medarbetarperspektiv, och därigenom utöka det tidigare forskningsområdet.

### 1.3 Frågeställning

Mot bakgrund av ovan problemdiskussion formuleras studiens frågeställning enligt följande:

*Vad är medarbetarnas uppfattning om de utmaningar som uppkommer vid implementering av ett coachande ledarskap i ett medelstort svenskt företag?*

### 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att ur ett medarbetarperspektiv undersöka de utmaningar som uppkommer vid implementeringen av ett coachande ledarskap. Klargöranden kring detta kan underlätta beslutsfattandet i implementeringsprocessen.

### 1.5 Disposition

#### *2. Metod*

Kapitlet beskriver de metoder, strategier och tillvägagångssätt som används för att besvara forskningsfrågan vilket inkluderar motiveringar och argumentation för valda förfaranden. Vidare redogörs för vilka val som tagits under uppsatsens genomförande.



### *3. Teoretisk referensram*

Kapitlet redogör den teoretiska utgångspunkten som ligger till grund för studien vilket initieras med organisationsförändringar, coachande ledarskap och avslutas med en utformad syntes.

### *4. Empiri*

Kapitlet presenterar den data som insamlats och transkriberats från studiens intervjuer och är indelad efter respektive respondent. Empirin kommer sedan tillsammans med teorin att utgöra grundbulten för studiens analys.

### *5. Analys*

Kapitlet undersöker hur empirin förhålls till teorin och tillämpar den utvecklade syntesen som grundstomme för analysarbetet. Varje dimension från syntesen presenteras sekventiellt genom analyskapitlet.

### *6. Slutsats*

Kapitlet klarlägger de slutsatser som dragits utifrån analysen med motivet att besvara studiens forskningsfråga och härigenom dess syfte. Slutligen presenteras praktiska implikationer och förslag till vidare forskning.



## 2 Metod

---

*Kapitlet presenterar de metoder och tillvägagångssätt som har använts för att besvara studiens frågeställning och syfte. Vidare argumenteras och diskuteras valet av tillvägagångssätt och dess innebörd på slutresultatet.*

---

### 2.1 Vetenskapligt synsätt och förförståelse

Syftet med denna studie är att ur ett medarbetarperspektiv kartlägga förutsättningarna för att implementera ett coachande ledarskap i en given organisation. Fokus ligger alltså vid att förstå och tolka människors inställning till ett givet fenomen, vilket enligt Ödman (2007) är typiska särdrag för hermeneutiken. Studien bygger på människors egna uppfattningar och föreställningar vilket ger ett stort mått av subjektivitet. Tanken är inte att generalisera utan det finns snarare en övertygelse om att dessa uppfattningar och föreställningar skiljer sig mellan människor.

I sammanhanget tycks det även relevant att redogöra för vår förförståelse. Denna uppsats utgör den sista delen i vår resa att nå en kandidatexamen i företagsekonomi. Båda skribenterna har således en bakgrund av företagsekonomiska universitetsstudier och har därigenom byggt upp förkunskaper inom detta område. En av författarna jobbar dessutom sedan ett antal år tillbaka på en revisionsbyrå vilket också bidrar till företagsekonomiska förkunskaper. Den andra författaren är anställd på det företag som uppsatsen avhandlar och har således förkunskaper om denna organisation. Det faktum att vi har förkunskaper inom uppsatsområdet gör det i stort omöjligt att uppnå fullständig objektivitet. Mot bakgrund av ovan har vi valt att anta ett hermeneutiskt vetenskapligt synsätt där fokus riktas mot subjektivitet och tolkning.



## 2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Vetenskapligt angreppssätt redogör för relationen mellan teori och praktik och delas huvudsakligen in i deduktion och induktion (Bryman och Bell 2013). När det gäller denna studie kom vi i kontakt med ett företag som stod inför en organisationsförändring där man skulle gå från ett hierarkiskt ledarskap till ett mer coachande ledarskap. Organisationsförändringen hade inte realiserats ännu utan var alltjämt i planeringsstadiet. Vi började forma tankar och idéer kring eventuella utmaningar med att implementera ett coachande ledarskap, vilket kan likställas vid induktion som enligt Bryman och Bell (2013) handlar om att praktiken, empirin, är den del som styr utformningen av teorin. Annorlunda uttryckt sker först tolkning av verkligheten och på basis av detta görs analyser och slutsatser antas. Vi hade emellertid inte tillräckligt med kunskap inom området för att helt bedriva en induktiv studie. Därför gjordes en litteratursökning på området som sedan formade studiens teoretiska referensram innan studiens empiri hade samlats in. Detta är enligt Bryman och Bell (2013) att betrakta som en deduktiv ansats vilket handlar om att teorin är den del som först samlas in. Utifrån teorin görs mätningar och observationer av verkligheten och sedan dras slutsatser kring den studerade verkligheten.

Efter genomförd empiriinsamling insåg vi att teorin behövdes justeras, dels då vissa delar ej bedömdes relevanta längre dels eftersom det framkom relevant information under intervjuerna som inte hade beskrivits i teorin och som därför behövdes kompletteras. Som framgår ovan har studien inslag av såväl induktion som deduktion vilket kallas för abduktion (Patel och Davidson 2011). Vid abduktion växlar forskaren mellan teori och empiri i syfte att finjustera dessa delar (Alvesson och Sköldberg 2008). Mot bakgrund av ovan har vi tillämpat en abduktiv ansats eftersom det bedömdes som den mest lämpliga metoden att besvara studiens frågeställning.



## 2.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategier kan huvudsakligen delas in i kvantitativa och kvalitativa där den förstnämnda fokuserar på kvantifiering vid insamlingen av data medan den sistnämnda har ett mer djupgående fokus och har för avsikt att sätta ord på olika företeelser (Bryman och Bell 2013). I denna studie har vi valt att tillämpa en kvalitativ forskningsstrategi. Detta kan dels förklaras av att kvalitativ forskning har en kunskapsteoretisk ståndpunkt som beskrivs som interpretativ eller tolkningsinriktad, vilket innebär att tyngden ligger i förståelse för den sociala verkligheten på basis av hur individerna i en given miljö tolkar och uppfattar denna sociala verklighet (Bryman och Bell 2013). Detta ligger i linje med studiens syfte som avser att, ur ett medarbetarperspektiv, kartlägga förutsättningarna för att implementera ett coachande ledarskap i en given organisation. Fokus ligger alltså vid att undersöka hur medarbetarna tolkar och uppfattar den sociala verkligheten, i detta fall den organisation de verkar inom, för att därigenom utröna förutsättningarna för implementeringen av en ny ledarskapsmetod. Detta kommer i sin tur ställa krav på ingående analyser, vilket enligt Christensen et al. (2010) och Trost (2010) talar för tillämpningen av en kvalitativ forskningsstrategi. Studiens avsikt är att gå på djupet med den undersökta kontexten och att presentera rikligt med information om få undersökningenheter. Fokus kommer alltså att ligga på det unika snarare än det representativa, och enligt Holme och Solvang (1991) är den kvalitativa forskningsstrategin att föredra under dessa förutsättningar.

## 2.4 Forskningsdesign

Syftet med denna studie är att, genom en detaljerad och djupgående undersökning, belysa unika egenskaper kring ett specifikt fall snarare än dra slutsatser som är oavhängiga av tid och rum, vilket enligt Yin (2007) beskrivs som en fallstudie med enfallsdesign. I denna studie utgörs ”fallet” av ett företag, även kallat fallföretag. Val av studiens fallföretag beskrivs i kapitel



2.5. Fallstudier kan även innefatta fler än ett fall och benämns då flerfallsdesign (Yin 2007). Vårt val av fallstudie med enfallsdesign får stöd av flertalet tidigare forskningsartiklar som både har studerat implementeringen av organisationsförändringar i allmänhet men också implementering av coachande ledarskap i synnerhet (Brooks och Harfield 2000; Fort och Price 2016; Maseko, van Wyk och Odendaal 2019; Zupan och Menke 1988).

Vidare bör nämnas att en flerfallsdesign alltsomoftast är betydligt mer tids- och resurskrävande än en enfallsdesign (Yin 2007). Eftersom denna uppsats omfattas av en kurs som sträcker sig över en begränsad tidsperiod på ca fyra månader i kombination med att vi som skriver uppsatsen jobbar heltid vid sidan om gjordes bedömningen att det synes mer effektivt att utföra en enfallsdesign. Dessutom bör tilläggas att studien har ett ganska specifikt syfte, nämligen att undersöka ett företag som står i begrepp att införa ett coachande ledarskap och därav kartlägga förutsättningarna för implementeringen. Således föll valet att tillämpa en enfallsdesign tämligen naturligt eftersom vi inte kände till något annat företag som stod inför en liknande situation.

## 2.5 Val av fallföretag

I samband med en fallstudie börjar forskaren med att avgränsa och definiera det fall, avgränsade system eller analysenhet som skall undersökas (Merriam 1994). När det gäller val av fallföretag i denna studie föll valet på Företag X (efter önskemål från bolaget kommer fallföretaget att benämnas Företag X). Att vi valde just Företag X baserades huvudsakligen på två parametrar. Dels stod det valda företaget inför en organisationsförändring som innefattar ändrad ledarskapsstil från ett hierarkiskt ledarskap till ett coachande ledarskap. Processen uppfattades av oss som relativt komplex eftersom organisationsförändringar överlag sällan är helt friktionsfria. Dessutom finns en rad utmaningar med att utöva ett coachande ledarskap. Vi identifierade således ett tydligt problem kopplat till företagets tänkta förändring som vi ansåg intressant och relevant att studera.





Den andra parametern är access såtillvida att en av studiens författare jobbar på fallföretaget. Detta möjliggjorde en lättillgänglig datainsamling av empiriskt material. Det innebar också att författaren hade en förståelse för organisationens bakgrund och dess behov, och det fanns således en god kännedom om företaget. Detta gjorde de lättare för oss att förstå den information som erhöles från företaget. Ovan bidrog till en mer flexibel och effektiv process, vilket bedömdes fördelaktigt med tanke på de tids- och resursmässiga begränsningar som följer med denna kurs.

## 2.6 Litteratursökning

Majoriteten av studiens litteraturkällor utgörs av vetenskapliga artiklar. Artiklarna har inhämtats från databaserna *OneSearch* och *Google Scholar*. Sökord såsom "coaching", "coaching leadership", "coaching-based leadership", "executive coaching", "managerial coaching", "organizational change" och "change leaders" användes för att finna relevanta artiklar inom coaching, chefen som coach, coachingbaserat ledarskap och organisationsförändringar. För att bidra till studiens trovärdighet har vi i så stor utsträckning som möjligt valt artiklar som genomgått peer review, vilket innebär att artiklarna blivit granskade av en sakkunnig innan de har publicerats. Studiens resterande litteraturkällor utgörs av böcker inom coaching och organisationsförändringar samt metodböcker. I enlighet med Patel och Davidson (2011) samt Trost (2008) har vi säkerställt att böckerna utgivits av välkända förlag eftersom detta främjar böckernas trovärdighet. Böckerna har lånats från bibliotek i Göteborg och Borås som utgör uppsatsförfattarnas hemstäder. Stor del av studiens litteraturkällor, såväl böcker som artiklar, har citerats i flertalet tidigare publikationer vilket enligt Patel och Davidson (2011) samt Trost (2008) också stärker källornas trovärdighet.



## 2.7 Datainsamling

Syftet med denna studie är att undersöka en social verklighet på basis av hur individerna i en given miljö uppfattar och tolkar denna sociala verklighet. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är kvalitativa intervjuer en lämplig datainsamlingsmetod när fokus ligger vid att förstå hur individer tolkar och uppfattar en social verklighet eftersom det möjliggör för respondenten att på ett ingående sätt redogöra för sin bild av denna verklighet. Ett ytterligare argument till att vi valt att genomföra intervjuer är det faktum att det är en målinriktad datainsamlingsmetod (Yin 2007), vilket gjort det lättare för oss att rikta fokus mot det som är väsentligt för uppsatsen och som därigenom gjort data mer relevant och användbar. Dessutom finns en etisk fördel med att tillämpa intervjuer såtillvida att respondenterna själva bestämmer vad de vill delge forskarna samt vad de inte vill eller inte kan delge (Bryman och Bell 2013). Eftersom en av studiens författare jobbar på fallföretaget är det ofrånkomligen så att det även skett viss grad av observation. Observationen utgör dock inte i sig någon datainsamling, utan den bidrar snarare till förståelse som gör det lättare för oss att tolka den information som erhålls från bolaget.

Vad gäller intervjumetod valde vi att genomföra semi-strukturerade intervjuer. Metoden innebar att vi följde en intervjuguide men det fanns inga krav på att frågorna skulle följa en specifik ordning och det gavs även möjlighet att justera, göra tillägg eller ställa följdfrågor (Bryman och Bell 2013). Valet av semi-strukturerade intervjuer beror dels på att vi ville bibehålla en viss struktur för att minimera risken att fokus riktades åt fel håll, vilket vi ansåg skulle kunna bli ett problem om vi genomförde ostrukturerade intervjuer. Omvänt ansåg vi att helt strukturerade intervjuer hade gjort oss för inlåsta och vi såg också en risk i att styra respondenterna för mycket. Därför valde vi medelvägen i form av semi-strukturerade intervjuer som gav oss möjlighet att justera, göra tillägg eller ställa följdfrågor under intervjun. Likaså



möjliggjorde det även en öppenhet och flexibilitet inför eventuella nya spår och tankebanor hos respondenterna.

Vår intervjuguide utformades utifrån studiens syntes (figur 1), d.v.s. studiens analysmodell, som i sin tur är en sammanställning av den teoretiska referensramen. Intervjuguiden delades in i tre delar i enlighet med de dimensioner som återfinns i studiens syntes, och under varje del formulerades en rad frågor hänförliga till respektive dimension. Studiens intervjuguide återfinns i Bilaga 1.

## 2.8 Urval

I denna studie aktualiserades urvalet när vi skulle välja respondenter för intervjuerna. Enligt Rosenqvist och Andrén (2006) skall de enheter som väljs vara representativa för studien för att det ska betraktas som ett forskningsurval. Eftersom studien utgår från ett medarbetarperspektiv begränsades således urvalsgruppen till medarbetarna på Företag X.

Valet av respondenter gjordes genom ett så kallat bekvämlighetsurval som är en typ av icke-sannolikhetsurval (Bryman och Bell 2013). Enligt Trost (2010) innebär bekvämlighetsurval att valet av respondenter görs på basis av de som är mest lättillgängliga för forskaren. I den aktuella studien innebar detta att den författare som jobbar på fallföretaget helt enkelt valde ut de personer som för tillfället fanns tillgängliga för intervjuer. Tillämpningen av bekvämlighetsurval i denna studie kan förklaras av enkelheten och den tids- och resursmässiga vinning som det för med sig, vilket enligt Bryman och Bell (2013) är den främsta fördelen med bekvämlighetsurval jämfört med övriga urvalsmetoder. Nackdelen med bekvämlighetsurvalet är dock enligt Bryman och Bell (2013) att resultatet inte kan generaliseras. Denna studie har dock inte för avsikt att resultatet skall generaliseras och spegla samtliga medelstora bolag i Sverige. Studien är en fallstudie av en specifik organisation där vi går på djupet genom att intervjua ett antal personer och resultat kan snarare



fungera som stöd och vägledning för företag som står inför liknande situationer. Således bedömdes bekvämlighetsurvalet som en lämplig urvalsmetod i denna uppsats.

När det gäller val av antalet respondenter hade vi ett relativt öppet förhållningssätt till detta. Samtidigt insåg vi att vi inte kunde genomföra för många intervjuer eftersom det insamlade materialet då riskerade att bli ohanterligt, vilket enligt Trost (2010) är en viktig aspekt att ta hänsyn till. Efter sex stycken intervjuer ansåg vi att tillräcklig mängd data hade insamlats då resultaten i högre grad bekräftade varandra snarare än att bidra till nya infallsvinklar. Enligt Eisenhardt (1989) och Kvale (1997) innebär detta i praktiken att när ytterligare intervjuer enbart bidrar till en begränsad mängd nya data, så kallad informationsmättnad, är datainsamlingen troligen tillräckligt omfattande. Vårt slutliga urval fastställdes därför till sex respondenter.

## 2.9 Genomförande av intervjuer och analys av data

Som framgår av kapitel 2.7 har studiens datainsamling skett genom semi-strukturerade intervjuer. Ur effektivitetssynpunkt har intervjuerna genomförts av den författare som arbetar på fallföretaget. Detta gav dock utrymme för bias eftersom det fanns en personlig relation mellan intervjuaren och respondenterna. Risken med detta är att respondenten inte alltid vågar tala sanning eller medvetet undviker att berätta saker. För att i viss mån motverka detta har intervjuaren inför påbörjat samtal betonat vikten av att svaren återges under full anonymitet, men vi är ändå medvetna om risken för bias och de begränsningar det kan tänkas medföra.

Intervjuerna har efter samtycke med respondenten spelats in och har därefter transkriberats. Fördelen med detta är enligt Bryman och Bell (2013) att man minimerar risken att missa relevanta svar och man ges även möjlighet att lyssna på intervjun igen om så skulle behövas. I enlighet med Yin (2007) har



ljudfilerna och transkriberingen sedan lagrats i en gemensam mapp i syfte att fungera som en slags databas vilket förenklat analyseringen av data. Eftersom samtliga intervjuer genomfördes av en och samma författare utfördes transkriberingen av studiens andra författare i syfte att bidra med ett mer opartiskt perspektiv. Vid eventuella tveksamheter i samband med transkriberingen fördes en diskussion mellan båda författarna för att säkerställa en samsyn oss emellan. Transkriberingen har även kontrollerats tillsammans med respondenterna, se kapitel 2.10 nedan.

Efter genomförd transkribering har data presenterats i studiens empiridel. I efterföljande kapitel som utgör undersökningens analysdel har vi sedan jämfört empirin med teorin för att finna likheter och skillnader. Genomgående har studiens analysmodell tillämpats som stöd för analys av empiriska data. Analysmodellen bygger på den teoretiska referensramen och tar sin grund i studiens frågeställning vilket möjliggjort för oss att uppnå studiens syfte. Både intervjuguiden och analysen har delats in i enlighet med de dimensioner som återfinns i analysmodellen vilket skapat en tydligare struktur och förenklat jämförelsen mellan teori och empiri.

## 2.10 Kvalitetskriterier

Ett av huvudmålen med forskningen är att den ska vara trovärdig och för att uppnå det finns en rad aspekter som forskaren bör ta hänsyn till (Patel och Davidson 2011). Bryman och Bell (2013) redogör för trovärdighet med avseende på kvalitativ forskning och menar det finns fyra delkriterier som bör tas i beaktning när det kommer till studiens trovärdighet; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering. Mot bakgrund av det har uppsatsens författare valt att utgå från ovan kvalitetskriterier för att beskriva studiens trovärdighet.

Med tillförlitlighet avses hur troliga eller sannolika studiens resultat är (Bryman och Bell 2013). För att upprätta hålla en god tillförlitlighet i denna



undersökning utgörs majoriteten av studiens litteraturkällor av vetenskapliga artiklar med peer reviewed-status. Även böcker har tillämpats men prioriteringen har ändå varit vetenskapliga artiklar med peer reviewed-status som är en slags kvalitetsstämpel på artiklarnas innehåll, vilket ökar tillförlitligheten i studien. Studiens datainsamling har skett genom intervjuer och dessa har spelats in och sedan transkriberats för att säkerställa att vi inte missat något av respondenternas svar. Vi har även efter genomförd transkribering presenterat transkriberingen för respondenterna för att säkerställa att det inte skett några misstolkningar och att respondenternas svar återspeglas på ett riktigt sätt, vilket enligt Bryman och Bell (2013) benämns respondentvalidering.

Med överförbarhet avses huruvida resultatet kan tillämpas i andra kontexter och är således ett mått på studiens generaliserbarhet (Bryman och Bell 2013). Författarna skriver vidare att möjligheten för överförbarhet kan försvåras i en kvalitativ studie eftersom den bygger på djup datainsamling som ofta bara omfattar en utvald grupp:s upplevelser, egenskaper och erfarenheter. Som beskrivits ovan är dock inte syftet med denna studie att resultatet skall generaliseras och återspegla samtliga medelstora bolag i Sverige. Syftet är snarare att studiens resultat kan fungera som stöd och vägledning för andra företag som står inför liknande situationer som det undersökta fallföretaget.

Studiens pålitlighet avser huruvida resultatet skulle bli detsamma om undersökningen genomfördes igen vid ett annat tillfälle (Bryman och Bell 2013). Det är självklart svårt att uttala sig huruvida resultatet skulle bli detsamma om studien upprepades eftersom sociala miljöer är i ständig förändring. Det vi däremot kan påverka är själva genomförandet och att detta sker på ett likadant sätt vid ett annat tillfälle. För att stärka studiens pålitlighet i den mån det går har vi därför lagt mycket vikt vid att beskriva samtliga moment och ställningstaganden i forskningsprocessen på ett ingående och tydligt sätt för att därigenom underlätta för läsaren vad och hur vi gjort.



Det sista delkriteriet, konfirmering, handlar om att forskaren har kontroll på sina personliga värderingar så att man inte medvetet påverkar utgången av studien (Bryman och Bell 2013). Detta har vi försökt motverka genom att båda författarna har läst igenom och tolkat all information som använts i studien och fört en diskussion kring detta för att komma fram till en gemensam tolkning av det vi ser och hör. Vidare har studiens intervjufrågor försökt hållas så öppna som möjligt i syfte att bädda för en öppen diskussion för att motverka att respondenten blir styrd av oss genom ledande frågeställningar. Vi är emellertid medvetna om att det i stort sett är omöjligt att uppnå fullständig objektivitet. Vi anser dock att den förförståelse vi besitter snarare är en tillgång i sammanhanget eftersom vi utgår från hermeneutiskt synsätt där fokus riktas mot subjektivitet och tolkning snarare än objektivitet.

## 2.11 Etiska överväganden

Som forskare står man inför en rad etiska överväganden för att skydda de individer som är inblandade i undersökningen. Bryman och Bell (2013) redogör för fyra olika krav som bör vara uppfyllda för att säkerställa att undersökningen genomförs på forskningsetiska grunder. Hur vi arbetat för att uppfylla dessa krav i vår studie beskrivs nedan.

Inför varje påbörjad intervju har vi haft en dialog med respondenten där vi noggrant redogjort för studiens syfte samt de moment som ingår i studien. Genom detta har vi enligt Bryman och Bell (2013) uppfyllt informationskravet. Vi har även inför påbörjade intervju klargjort att respondenternas medverkan är helt frivillig och att de när som helst har rätt att avbryta intervjun, vilket enligt Bryman och Bell (2013) benämns samtyckeskravet. Vidare har vi inför påbörjad intervju klargjort för respondenterna att deras svar kommer att återges under full anonymitet i uppsatsen. Vi har även medvetet undvikit att återge några citat i den empiriska delen för att minimera risken att svaren kan kopplas till någon specifik person. Vidare informerades om att gjorda inspelningar enbart förvaras hos studiens



författare och att dessa raderas efter genomförd studie. Genom ovan åtgärder har vi enligt Bryman och Bell (2013) förhållit oss till konfidentialitetskravet. Slutligen redogjordes för respondenterna att deras svar enbart kommer att användas i denna studie och inte kommer vara föremål för några andra ändamål vilket enligt Bryman och Bell (2013) omfattas av det fjärde och sista kravet – konfidentialitetskravet.





## 3 Teoretisk referensram

---

*Kapitlet redogör för studiens teoretiska utgångspunkt och börjar med att presentera organisationsförändringar för att sedan beskriva coachande ledarskap ur ett teoretiskt perspektiv. Slutligen kartläggs en syntes utifrån teorin som tillämpas för att besvara studiens frågeställning och syfte.*

---

### 3.1 Organisationsförändringar

Studiens fallföretag har beslutat att gå från ett hierarkiskt ledarskap till ett coachande ledarskap. Avsikten med att byta till ett coachande ledarskap är att främja medarbetarutvecklingen vilket förväntas ha en positiv inverkan på medarbetarnas prestationer som i förlängningen förväntas bidra till organisationens utveckling. Övergången är en så kallad strukturell organisationsförändring vilket innebär att man gör ändringar i ansvars- och arbetsfördelningen samt hur man styr och leder företaget (Jacobsen och Thorsvik 2014). En organisationsförändring handlar kortfattat om att en organisation uppvisar olika drag vid två olika tidpunkter (Jacobsen 2013). Oaktat vad förändringen leder till är de flesta forskare eniga om att det är något som organisationer bör förhålla sig till och att förändringsförmågan blir alltmer kritisk för att överleva i den tuffare internationella konkurrens som råder (Alvesson och Sveningsson 2008; Burke 2013; Jacobsen och Thorsvik 2014).

Angelöw (2010) beskriver att det huvudsakligen finns tre olika förändringsstrategier inom ramen för organisationsförändring. Den första benämns toppstyrd förändringsstrategi och handlar om att ledningen beslutar och driver förändringen. Den andra strategin benämns representativ strategi och innebär att personer från olika delar av organisationen bildar en projektgrupp som tillsammans medverkar i utformandet av ett förändringsprogram. Den tredje och sista förändringsstrategin är den delaktiga



strategin vilken bygger på att de individer som påverkas av organisationsförändringen också deltar i förändringsarbetet.

Att genomföra en organisationsförändring är en komplex process. Tidigare forskning påvisar en rad olika faktorer som företaget bör beakta för en lyckad organisationsförändring. Detta kommer vi att redogöra för i kapitel 3.1.1 - 3.1.3.

### **3.1.1 Ledningens roll vid organisationsförändringar**

Gibson et al. (2011) har i sin studie kartlagt ledningens betydelse vid organisationsförändringar. Författaren menar att det finns risk för att medarbetare upplever att ledningen verkar manipulativa i sitt sätt att genomdriva organisationsförändringen. Det är således av stor vikt att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan medarbetare och chefer, vilket i sin tur ställer krav på att ledningens klimat återspeglar lojalitet och trovärdighet utan tecken på oärlighet (Gibson et al. 2011).

Gill (2002) framhåller betydelsen av att ledningen använder sin övertygelse för att få med sig medarbetarna i förändringsriktningen och att det finns en gemensam vision för att organisationsanhängarna ska känna sig motiverade och engagerade. Om visionen karaktäriseras av önskvärdhet, genomförbarhet, flexibilitet samt överförbarhet ökar sannolikheten för en lyckad organisationsförändring (Gill 2002). Utöver övertygelse är det också viktigt att förändringsledare uppvisar ett avslappnat och öppet förhållningssätt. Även tillit och engagemang beskrivs som betydelsefulla egenskaper vid organisationsförändringar (Choi 2011; Gill 2002).

Vid organisationsförändringar är det även viktigt att ledarna främjar förståelse kring innebörden av förändringen samt organisatoriskt engagemang som medför att de anställda känner ett personligt ansvar till förändringen (Miller 2010). Gibson et al. (2011) skriver vidare att ledningen har det yttersta ansvaret för resultatet av förändringen och bör därför kontrollera situationen



genom att kontinuerligt stämna av förändringen via exempelvis delmål samt säkerställa att medarbetarna följer de uppsatta regler som gäller. Pasmore (2010) understryker också ledarens roll vid förändringsprocesser då hen förväntas styra de anställda genom förändringen, lösa eventuella komplexa problem som uppstår samt stabilisera verksamheten inför kommande organisationsförändringar.

Gill (2002) menar att misslyckade organisationsförändringar ofta kan förklaras av bristande ledarskap i form av otillräcklig planering och övervakning samt bristfälliga resurser. Författaren skriver vidare att om ledningen brister i sitt förtroende gentemot medarbetarna eller brister i sina övertygelser kring varför förändringen behövs kan detta leda till att medarbetarna börjar ifrågasätta värdet och betydelsen av förändringen vilket i sin tur kan leda till försämrad förändringsmotivation.

En ytterligare aspekt för en framgångsrik organisationsförändring är att ledningen erbjuder stöttning under förändringsprocessen vilket medför att medarbetarna i högre utsträckning ansluter sig till förändringen (Armenakis, Self och Schraeder 2007). Awasthy, Chandrasekaran och Gupta (2011) redogör för betydelsen av medarbetarnas egen uppfattning kring organisationsförändringen och hur relationen till ledarna kan påverka detta. Om medarbetarna upplever sig ha en begränsad kontroll över förändringen kan en stark relation till ledarna utgöra nyckeln till att upprätthålla engagemanget under förändringsprocessen. Författarna skriver vidare att relationen dem emellan ofta bygger på medarbetarnas tillit till ledarna.

I samband med organisationsförändringar är det även av stor vikt att ledarna är trygga i deras arbetsroller. Det föreligger nämligen en risk för att osäkra ledare uppfattar förändringsdeltagarna som hot mot deras auktoritet. Ledarna bör vara självsäkra nog att å ena sidan berömma relevanta och kompetenta förslag och å andra sidan ge förklaringar till idéer som förefaller mer tvivelaktiga. Det är följaktligen av stor betydelse att ledningen är öppna för



medarbetarnas förslag. Om ledningen har en förutbestämd lösning finns en överhängande risk för att medarbetarnas delaktighet minskar (Gibson et al. 2011). Sagnak (2016) redogör också kring betydelsen av samspel mellan ledare och anställda vid organisationsförändringar och understryker behovet av närvaro och delaktighet från ledningens håll. Författarna menar att närvarande och deltagande ledare uppmuntrar de anställda att utföra handlingar, finna nya möjligheter samt generera nya idéer. Det påverkar även de anställdas motivation i positiv riktning. Ett närvarande och deltagande ledarskapsbeteende har således en inverkan på de anställdas delaktighet i förändringsprocessen (Sagnak 2016).

### **3.1.2 Kommunikation vid organisationsförändringar**

En förutsättning för en lyckad organisationsförändring är att ledarna tydligt kommunicerar de förändringskonsekvenser som kommer ha en direkt och indirekt inverkan på det dagliga arbetet bland de anställda. En konsekvent och tydlig kommunikation resulterar i att medarbetarna känner ökad kontroll över förändringen och vad den kommer mynna ut i, vilket i sin tur bidrar till ökad trygghet. Medarbetare värdesätter således ledare som talar ärligt och öppet om organisationsförändringar (Neves och Caetano 2006). Choi (2011) framhåller också betydelsen av öppen kommunikation eftersom detta skapar tillit bland medarbetarna.

Det är dock inte bara öppen kommunikation som är viktigt vid organisationsförändringar utan Lawrence (2015) framhäver även vikten av att konstruktivt lyssna på varandra. Konstruktiv kritik från de parter som berörs av förändringen kan leda till värdefulla insikter som i sin tur medför eventuellt behov av att revidera förändringen. En dialog mellan ledare och medarbetare gör det lättare för ledarna att förstå vad medarbetarna känner för förändringen än om det sker genom en envägskommunikation från ledningen. Konstruktiva mötessamtal där ledare och anställd kommunicerar ansikte mot ansikte anses vara tillitsbyggande och leder till en större öppenhet mellan de två parterna



(Lawrence 2015). Även Miller (2010) understryker relevansen av interaktion mellan individer och att lyssna på varandra vid organisationsförändringar.

Appelbaum et al. (2015) beskriver också vikten av kommunikation vid organisationsförändringar men nämner även organisationskultur som en viktig faktor. Författarna menar att en teambaserad struktur som bygger på en förtroendeorienterad kommunikation ökar medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen. Det är även viktigt att förändringsledarna för en kommunikation med medarbetarna kring deras önskan och förmåga att delta i förändringsprocessen. Organisationsförändringar kan ibland leda till ökade ansvarsområden för de anställda. Om medarbetaren inte accepterar det ökade ansvaret kommer förändringen sannolikt att misslyckas. Det är således av stor vikt att det de utökade ansvarsområdena tydligt kommuniceras och att ledarna visar stöttning och delaktighet för att få medarbetarna att känna sig trygga (Appelbaum et al. 2015).

Även Gill (2002) redogör för relevansen av kommunikation vid organisationsförändringar. Författaren menar att bristfällig eller otydlig kommunikation kring syftet och ändamålet med förändringen kan ha en negativ inverkan på medarbetarnas vilja att genomföra förändringen. Enligt Awasthy, Chandrasekaran och Gupta (2011) finns det utrymme för förändringsledaren att i viss utsträckning påverka medarbetarnas uppfattning kring förändringens nödvändighet. Genom sin kommunikation kan förändringsledaren skapa visuella bilder om möjligheter och hot kopplat till huruvida förändringen genomförs eller inte.

### **3.1.3 Medarbetarnas förändringsmotstånd**

Huruvida en organisationsförändring lyckas eller inte korrelerar starkt med i vilken grad medarbetarna ansluter sig till förändringen eller inte (Neves och Caetano 2006; Lawrence 2015, Choi 2001) Neves och Caetano (2006) menar att medarbetare som känner sig accepterade och som upplever sig ha ett eget



syfte och roll i förändringen också resulterar i mindre motstånd. Även Gibson et al. (2011) understryker vikten av medarbetarnas delaktighet som en del i att minska förändringsmotståndet.

Choi (2011) anser att en förutsättning för lyckade organisationsförändringar är att medarbetarna stöttar förändringen. En faktor som anses påverka huruvida medarbetaren stöttar förändringen eller inte är i vilken grad individen är förändringsredo. En förändringsredo medarbetare innebär att dennes antaganden, förväntningar och intryck om förändringen är att detta kommer påverka dem själva och organisationen positivt.

Enligt Gill (2002) finns en överhängande risk för förändringsmotstånd bland medarbetarna om det inte finns en tillräcklig övertygelse och tydligt påvisade fördelar med genomförandet av förändringen. Författaren skriver vidare att det starkaste förändringsmotståndet vanligen är av emotionell karaktär såsom rädsla för det okända, rädsla att inte lyckas och de negativa konsekvenser det kan tänkas medföra, samt rubbningar och störningar vanor, praxis och relationer.

I efterföljande kapitel kommer vi att gå in mer på själva användandet av ett coachande ledarskap där vi redogör för coachingens innebörd, viktiga egenskaper och färdigheter som karaktäriserar en bra coach samt implikationen av dubbla arbetsroller avseende chefen som coach.

## 3.2 Coachande ledarskap

### 3.2.1 Coachingens spretiga definitionsgrund

Coachande ledarskap är ett fenomen som har en bred forskningsgrund men saknar en etablerad och fastställd definition vilket innebär ett brett spektrum av tolkningar och subjektiva uppfattningar (Ellinger och Kim 2014; D'abate, Eddy och Tannenbaum 2003; Gilley, Gilley och Kouider 2010). Det här stödjer D'abate, Eddy och Tannenbaum (2003) ytterligare genom deras



kvalitativa litteraturstudie som fokuserade på 13 skilda angreppssätt för att skapa utveckling. I studien lyfts begreppet *coaching* och författarna menar att begreppet saknar en samstämmig innebörd eftersom frasen användes olika av olika individer inom organisationen. Genom studien lyckades författarna dock kristallisera en mer distinkt skildring till dess jämlike: *mentorskap*. Författarna menar att mentorskapet snarare belyser en förebild med egenskaper av att skydda, rådfråga och förespråka medan inom *coaching* fokuseras större delar på målsättning, konkret utförande och en aktiv feedbackbearbetning (D'abate, Eddy och Tannenbaum 2003).

För att erhålla en än bättre förståelse av svårigheten med definitionen *coaching* så kan studien av Hamlin, Ellinger och Beattie (2008) presenteras. Författarna av studien undersökte framväxten av coachingindustrin och identifierade totalt 37 olika definitioner genom sin litteratursökning och de kategoriserade inom fyra områden; *coaching*, *executive coaching*, *business coaching* och *life coaching*. Inom de här kategorierna kunde dock författarna identifiera en rad egenskaper som var gemensamt, däribland tillhandahålla hjälp till individer, grupper och organisationer genom någon sorts aktivitet. En annan dimension som genomsyrade samtliga kategorier var aspekten som författarna beskrev enligt: "*explicit and implicit intention of helping individuals to improve their performance in various domains, and to enhance their personal effectiveness, personal development and personal growth.*" (Hamlin, Ellinger och Beattie 2008).

Definitionssvårigheterna stärks ytterligare med forskning av Beattie et al. (2014) som genom sin litteraturoversikt försökte inbringa mer förståelse kring begreppet *coaching* och dess innebörd. De analyserar de två kategorierna (1). *executive coaching* och (2). *managerial coaching*, där den första syftar till coaching av chefer medan den andra syftar till chefer som coachar sina medarbetare. Beattie et al. (2014) skriver vidare att det förekommer fyra olika



kategorier inom *managerial coaching*: hierarkisk coaching, peer-coaching, teamcoaching och tvärorganisatorisk coaching.

Hierarkisk coaching syftar till den traditionella ledarskapsstrukturen där en chef coachar dess egen personal och det är inom det här området som bredast forskningsgrund finns tillgänglig. Författarna beskriver denna coaching som en samtalsteknik där chefen stöttar medarbetaren att nyttja sina egna förmågor för att nå förändring och personlig utveckling. Författarna skriver vidare att en nyckelaspekt inom den här sortens coachingstil är att chefen har tillräckligt med kompetens för att genomföra ett coachingsamtal, samtidigt lyfter författarna att det finns svårigheter att definiera vad tillräcklig kompetens innebär i praktiken men det finns identifierade teman som coachen bör fokusera djupare inom. Teman som studien nämner är bland annat att skapa en miljö för inläring, vårdande och stödjande personal, ge feedback, kommunikation och tillhandahålla resurser (Beattie et al. 2014).

Beattie et al. (2014) skriver vidare om en undersökning som genomförts i Storbritannien som involverade 601 organisationer och som påvisade att hierarkisk coaching med sin närmsta chef var näst högst upp i listan över metoder för att lära sig samtidigt som coachingstilen ökade inkrementellt i listan (Beattie et al. 2014). Ovan får stöd av Underhill, McAnally och Koriath (2007) som också anser att coaching är en av de mest föredragna lärandemetoder inom organisationer, vilket anses vara en av huvudförklaringarna till coachingens ökade utbredning inom företagsvärlden de senaste decennierna.

Eftersom den här uppsatsen huvudsakligen handlar om hierarkisk coaching kommer vi inte gå in på några närmare detaljer kring peer-coaching, teamcoaching och tvärorganisatorisk coaching, utan vi nöjer oss med att nämna att de förekommer.





Slutligen menar D'abate, Eddy och Tannenbaum (2003) och Beattie et al. (2014) att den spretiga definitionen av coaching kan göra det svårt att använda coaching i praktiken. Mer precist handlar det om att coaching betyder olika för olika individer vilket i sin tur skapar olika förväntningar kring hur coachingen ska gå till och vad man förväntas få ut av den. Detta skapar förvirring kring själva coachingprocessen vilket kan tänkas påverka utfallet av coachingen. Författarna understryker därför vikten av organisationen tydligt klargör förutsättningarna för coachingen så att medarbetarna är väl införstådda med vad de kan förvänta sig och vad som förväntas av dem.

### **3.2.2 Coachens kompetens**

Forskning kring coachens kompetens har en djup litteraturgrund och påvisar en rad olika egenskaper för att vara en effektiv coach, en av de faktorer som genomsyrar litteraturen är interpersonella egenskaper (Moss och Sanchez 2004). Författarna menar att interpersonella färdigheter underlättar för coachen att skapa en stödjande miljö med entusiasm och engagemang till förbättring. Deras påstående stöds av Kroth (2007) som menar att coachingens grund består av interpersonella färdigheter så som en god förmåga att lyssna, ställa frågor och ge feedback, således är autokratiska egenskaper dess antagonist.

Enligt Gilley och Gilley (2007) innefattar en stor del av coachingen att skapa en miljö som frambringar utveckling hos medarbetaren där de kan identifiera möjligheter att förbättra sin väg in i framtiden med hjälp av fantasin, en vision och motivation. Kroth (2007) menar att medarbetarna kan motiveras ytterligare genom att skapa incitament inom organisationen där medarbetarna arbetar mot lika villkor, hög tillit och möjlighet till en rättvis kompensation för arbete.

I Gilley, Gilley och Kouider (2010) studie rapporterar de att utvecklingen kan stärkas genom att skapa tydliga planer som understödjer medarbetarens



styrkor, svagheter och de aspekter som kräver förbättring. De menar att chefen kan ge sina medarbetare bättre förutsättningar genom att tillhandahålla handlingsorienterade strategier för att kontinuerligt skapa förbättring och framgång hos individen. Det finns tidigare studier som stödjer tesen om att handlingsplaner kan vara ett lämpligt tillvägagångssätt för att identifiera svagheter och barriärer hos den enskilda anställda (Gilley och Gilley 2007). Handlingsplanerna kan således utgöra en god utgångspunkt för att fastställa om det finns konflikter i arbetsuppgifter och om det finns aktiviteter som kan bidra till sämre inlärningsmiljö (Hunt och Weintraub 2004). De bör vara realistiska, genomförbara och tidsbestämda enligt Gilley, Gilley och Kouider (2010).

Coaching som ledarskapsstil vilar på grundbulten kommunikation och feedback genom att coachen kommunicerar sin feedback till den anställde (Mintzberg 2004). Det handlar om en direktkommunikation där målbilden är att den anställde ska erhålla feedback på dess arbetsinsatser och därmed kan kommunikation ses som en vital aspekt inom ledarskapsstilen. Besitter således coachen goda kommunikationstekniker blir utbytet med den anställde med stor sannolikhet mer givande och prestationen förbättrad.

De egenskaper som återkommande omnämns i studier är: aktiv lyssning, bra på att ställa frågor, ge feedback, icke-verbal kommunikation och tystnad (Cascio och Boudreau 2010; Gilley och Gilley 2007). Den förstnämnda egenskapen, aktiv lyssning, är en central ingrediens eftersom coachen behöver den informationen för att kunna tillhandahålla konkret och relevant feedback till medarbetaren (Stone 2007). Den här egenskapen styrker Kroth (2007) som menar att aktiv lyssning krävs för att erhålla en bättre uppfattning om medarbetarens situation samtidigt som det krävs en ömsesidig respekt, genom att lyssna på medarbetaren får denne bekräftelse om att dess åsikt är viktig och relevant.



Den andra egenskapen som nämns, ställa frågor, anses som viktig eftersom det är verktyget för att styra diskussionen och insamla information på ett effektivt tillvägagångssätt. Det gäller så väl öppna som stängda frågor där båda alternativen hjälper coachen att driva samtalet och erhålla nödvändig kunskap i ett tidigt skede (Stone 2007). Den tredje egenskapen, ge feedback, handlar om att ge specifik arbetsrelaterad information vid ett lämpligt tillfälle. Gilley, Gilley och Kouider (2010) menar att lämpligt tillfälle är direkt efter att det givna eventet inträffat så det inte blir en utdragen avstämning. Feedbacken bör innehålla diskussion om medarbetarens prestationer och konsekvenserna av det. Vidare menar Stone (2007) att feedbacken kan antingen vara skriven eller verbal, direkt eller indirekt, vänlig eller ovänlig. Det kritiska med feedbacken är att klargöra för medarbetaren vad denne gör annars har denne ingen ärlig chans att prestera enligt förväntningar.

Den fjärde egenskapen, icke-verbal kommunikation, kan exempelvis vara ögonkontakt. Kroth (2007) menar att den här egenskapen är viktigt för att skapa en trygg miljö där den anställde vågar dela med sig och för att skapa motivation samt förstärka prestationen. Den sistnämnda egenskapen, tystnad, är en kommunikationsegenskap som kan hjälpa den anställde att samla sina tankar och reflektera vilket kan bidra till djupare information. Tystnad är mest lämpad i kombination med andra egenskaper, så som att lyssna aktivt.

### **3.2.3 Chefen som coach innebär dubbla arbetsroller**

Att som chef agera coach innebär inte bara krav på att besitta coachande färdigheter, det finns också utmaningar i det faktum att personen innehar dubbla arbetsroller. Ladyshevsy (2010) genomförde en kvalitativ fallstudie där han undersökte ett diskussionsforum online i vilket människor delade erfarenheter om, samt mottagandet av, chefer som bedriver ett coachande ledarskap. Studiens resultat påvisar komplexiteten i att som chef bedriva ett coachande ledarskap och varför så många misslyckas. Ett lyckat ledarskap av detta slag leder emellertid till goda relationer mellan chef och anställd som ger



utrymme för delade värderingar och förtroende. Ladyshefsky (2010) poängterar därför vikten av att coachningsträning bör ske på en mycket basal nivå avseende hur chefen ska bedriva ett coachande ledarskap. Träningen bör dels omfatta hur man som chef bygger upp förtroende, men den bör även ge förståelse kring hur värderingar inspirerar och motiverar personalen. Det är därför av stor betydelse att chefen i sin roll som coach vågar släppa kontrollen och lägga fokus vid den anställdes lärande, eftersom detta gör det möjligt att bygga upp förtroende och engagemang bland personalen. Ladyshefsky (2010) understryker samtidigt den komplexitet som det faktiskt innebär för många chefer att variera mellan ett kontrollerande ledarskap och ett coachningsbaserat ledarskap, och att detta således är något som bör tas i beaktning i utvecklingsstrategierna.

Ovan forskning får stöd av Beattie et al. (2014) i deras beskrivning av den hierarkiska coachningen som handlar om att släppa fram den anställda och låta denne nyttja sina egna förmågor för att skapa förändring och utveckling, vilket innebär att chefen tvingas släppa kontrollen för att ge den anställda utrymme och möjlighet att genomföra detta. Att släppa kontrollen och ge sina medarbetare utrymme att vara med och bestämma men samtidigt inneha chefsrollen, vilket innebär att vara hierarkiskt överordnad och därigenom ha större ansvar, kan vara problematiskt eftersom det kan skapa inre konflikter och spänningar för chefen (Beattie et al. 2014). Även McCarthy och Milner (2013) diskuterar problematiken kring dubbla arbetsroller att både vara chef och coach. Författarna väger in tidsaspekten och menar det kan vara problematiskt att som chef hinna med att utöva coaching på samma sätt som exempelvis en extern coach. Författarna understryker därför vikten av cheferna utbildas så att coachingen kan läggas på en rimlig nivå och inte blir för överväldigande.

Det kan även tänkas finnas en problematik ur ett medarbetarperspektiv med att ha chefen som coach. Som har beskrivits tidigare bygger coaching på



kommunikation och personlig utveckling. För att utveckla sina svagare sidor krävs att man delar med sig av detta till sin coach för att kartlägga vad som behöver förbättras och hur man ska nå dit. Forskning visar dock att medarbetare ofta har svårt att dela med sig av känslig information till sin chef eftersom de är rädda att det ska ha en negativ inverkan på dem (Morrison och Milliken 2003, Pinder och Harlos 2001). Om chefen och coachen är samma person kan det således finnas en risk att medarbetaren inte vågar dela med av relevant information eftersom man är rädd att det ska ha en negativ inverkan.

### 3.3 Syntes

Coachande ledarskap betraktas som en av de mest effektiva lärandemetoderna och har fått större utbredning under de senaste decennierna men implementering är emellertid inte helt problemfri. Efter genomförd litteratursamling identifierades tre tydliga utmaningar som är kopplat till implementering av ett coachande ledarskap:

- Organisationsförändring
- Semantik
- Chefen som coach

För att övergå till ett coachande ledarskap är en så kallad strukturell organisationsförändring nödvändig att genomgå och det ställer stora krav på ledningen för att förändringen ska bli lyckad. Det ställer också krav på en tydlig kommunikation så att medarbetarna förstår innebörden med förändringen och varför den behövs, och det är även av stor vikt att medarbetarna stöttar förändringen. Med det här som bakgrund ansåg vi det relevant att studera implementeringen av ett coachande ledarskap kopplat till förändringsprocessen inom organisationen.

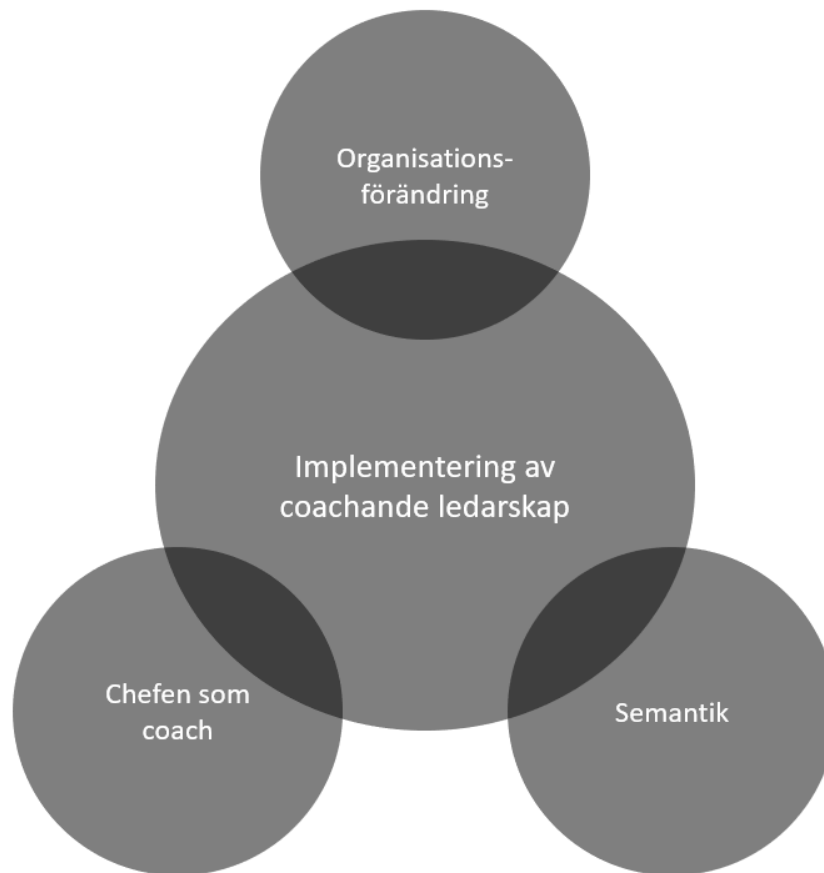
Utöver ovan identifierades ett dilemma till den spretiga definitionen av konceptet coachning vilket rent praktiskt innebär att olika individer högst troligen har olika förväntningar och uppfattning om metoden. De här



skiljaktigheterna kan försvåra användningen av coaching och såldes ansåg vi det relevant att studera hur fallföretagets medarbetare uppfattar coaching och dess definition. Eftersom problemet är kopplat till dess betydelse valde vi att kalla dimensionen för *semantik*.

Slutligen identifierades utmaningar kopplat till att chefen och coachen är samma person. Dels ställs en rad krav på chefens färdigheter och egenskaper för att coachningen ska bli lyckad. Det kan även finnas en problematik kring det faktum att denne innehar dubbla arbetsroller genom att å ena sidan agera kontrollerande i egenskap av chef, å andra sidan minska kontrollen och låta medarbetaren nyttja sin egen förmåga i egenskap av coach. Sedermera kan det finnas en tidsmässig utmaning för chefen kopplat till de dubbla arbetsrollerna och det kan även finnas en problematik ur medarbetarperspektivet. Forskning visar att medarbetare kan anse det svårt att dela med sig av känslig information till sin chef eftersom de är rädda att det kan medföra en negativ inverkan på dem. Då coachingrelationen bygger på frekvent och transparent kommunikation kan det således finnas ett dilemma om chefen och coachen är samma person. Mot bakgrund av ovan ansåg vi det relevant att dels undersöka hur medarbetarna skulle beskriva sin chef i syfte att jämföra det med de egenskaper som karaktäriserar en bra coach enligt litteraturen, och dels undersöka hur medarbetarna ställer sig till att chefen och coachen är samma person.

Utifrån ovan skapades en syntes (figur 1) som utgör studiens analysmodell och den består av tre dimensioner där respektive dimension symboliserar en av de utmaningar som presenterats. Analysmodellen har fungerat som stöd för formuleringen av studiens intervjufrågor och har därefter tillämpats för att sammankoppla teorin med empirin i studiens analysdel.



Figur 1 – Utvecklad syntes vilken fungerat som stöd under studien.



## 4 Empiri

---

*Kapitlet presenterar den data som samlats in och transkriberats från studiens intervjuer och är indelat efter respektive respondent. Empirin kommer sedan tillsammans med teorin att utgöra grunden för studiens analys.*

---

### 4.1 Intervju 1 – Respondent 1

Respondenten har arbetat på fallföretag i två år och beskriver organisationsförändringar som en snabb process inom verksamheten där det vid tillfällen kan ske hastiga ändringar på daglig basis med bristfällande kommunikation. Respondenten hänvisar till ett tillfälle där ett bolag inom koncernen avvecklades utan att denne blev informerad i förhand, informationen möttes efter att avvecklingen var genomförd där respondenten beskriver känslan av utanförskap eftersom denne inte blev delaktig. Mot bakgrund av ovan anser respondenten att förändringskommunikationen inom organisationen är bristfällig och att det i förlängningen skapar mycket onödigt arbete. Denne hävdar att kommunikationen behöver avsevärt bättre framförhållning med hänseende till att förändringarna vanligen påverkar dennes arbetsuppgifter.

Relationen till närmsta chefen är god och beskrivs som ytterst avslappnad. Respondenten ser denne inte som en auktoritär chef utan en individ med ett ömsesidigt utbyte där både arbetsrelaterade och privata områden kan diskuteras. I dagsläget har respondenten en avstämning tillsammans med sin chef en gång var sjätte månad där de använder enklare dokumentation för progression och uppföljning. Respondenten beskriver målen som både kort- och långsiktiga där personen i samspel med chefen skapar och reviderar målen under avstämningen.

Respondenten ställer sig positivt till ett coachande ledarskap och tycker att konceptet verkar tilltalande och skulle passa bra till dennes arbetsroll. Vidare menar respondenten att denne kan vara med och påverka förändringar men





primärt om det gäller inom avdelningen och inte större holistiska förändringar som då drivs av ledningen.

När det kommer till förtroende för ledningen beskriver respondenten ledningen som relativt anonym där denne menar att ledningsgruppen vanligen arbetar inom stängda dörrar och att förhållandevis lite information kommuniceras till resterande organisation. Personen anser att det är svårt att svara på om ledningen är övertygande i sitt sätt att driva organisationsförändringar eftersom denne menar att ledningen är för anonym i sitt arbete.

Respondenten beskriver coaching som en process där en medarbetare tillsammans med en coach gemensamt sätter upp personliga mål och där coachen sedan fungerar stöttande för att nå målen. Coachingen kan omfatta såväl arbetsrelaterade som privata mål. Respondenten menar att en bra coach karaktäriseras av ödmjukhet, vilja att driva personen framåt, kunna lyssna och samtidigt ge konstruktiva frågor för att skapa en medvetenhet. Vid upprepade tillfällen beskriver respondenten att denne anser att en coach bör vara en person som man kan diskutera idéer och konsekvenser tillsammans med.

Personen beskriver sin nuvarande chef som en bra lyssnare och som uppmuntrar till personlig utveckling. Skulle dock önska att chefen var lite mer ifrågasättande ibland.

Slutligen upplever respondenten att det kan finnas en problematik med att chefen och coachen är samma person, både ur chefens och medarbetarens perspektiv. Personen tror dels att det kan vara svårt för chefen att å ena sidan ge de anställda frihet att använda sina egna förmågor i egenskap av coach, och å andra sidan agera styrande och kontrollerande i egenskap av chef. Respondenten menar också att det skapa problem om relationen till chefen blir för personlig eftersom denne bestämmer både lön, arbetstider och arbetsuppgifter. Respondenten anser då att den anställde eventuellt inte kan delge all information som krävs för att genomföra coaching eftersom det skulle



kunna innebära att den anställde inte anses tillräckligt kompetent, exempelvis om denne vill sätta ett arbetsrelaterat mål som chefen anser att denne redan ska behärska.

## 4.2 Intervju 2 – Respondent 2

Respondenten har arbetat på fallföretaget i tre år och beskriver organisationsförändringar som en nödvändig samt positiv process och anser att bolaget är duktiga på att agera utifrån omställningar som sker i omvärlden. Personen beskriver att ledningen historiskt har lyckats relativt bra med att driva organisationsförändringar och det även funnits utrymme för medarbetarna att delta i förändringsprocessen. En av de aspekter som respondenten anser mest viktig vid en organisationsförändring är kommunikationen och klargör därtill att bolaget i dagsläget sköter det bra. Dock vill respondenten fastställa att mindre förändringar som sker hastigt inom organisationen har en tendens att bli sämre kommunicerade och framförhållningen kan förbättras avsevärt. Överlag anser respondenten att kommunikationen sköts på ett tillfredsställande tillvägagångssätt men anser att det finns förbättringspotential när det kommer till framförhållningen.

Respondenten står positiv till ett coachande ledarskap och anser att det skulle kunna bidra till personlig utveckling genom att driva den enskilda individen framåt så denne växer. Vidare beskriver respondenten att dennes avdelningen har en del tendenser av coachande ledarskap där chefen snarare fungerar som ett stöd än en auktoritär chef. Respondenten upplever att denne kan vara med och påverka så väl små och stora organisationsförändringar och att denne får gehör för de idéer som framlyfts.

Respondenten beskriver att denne har väldigt högt förtroende till ledningen och deras beslut, gruppen består av kompetenta individer inom relevanta områden. Denne anser att ledningen består av rätt personer för att driva förändringar inom organisationen. Det beskrivs dock som svårigheter att veta



vilken kommunikation som kommer direkt från ledningen och att den är delvis anonym men respondenten har fullt förtroende för gruppens beslutsfattande. Personen har svårt att säga om ledningen är övertygande i sätt att driva organisationsförändringar, men tillägger att denne litar på ledningens beslut.

Vidare beskrivs relationen med den närmsta chefen som god men personen uppfattas som mycket upptagen och stundvis svårt att få kontakt. Utöver det nämns att denne är en god lyssnare med bra kommunikativa egenskaper. Personen menar att chefen är bra på att visa förtroende för sina anställda och tar sig alltid tid att svara på frågor. Respondenten har avstämning med chefen var sjätte månad och tycker att de skulle kunna bli mer frekventa för att denne vill erhålla mer feedback på sitt genomförda arbete.

Personen beskriver coaching som ett involverande ledarskap där coachen guidar medarbetaren att nå gemensamt uppsatta mål. Detta sker genom regelbundna möten där coachen ställer mycket frågor. En bra coach karaktäriseras enligt respondenten som hängiven, engagerad, involverande, lyssnande och duktig på att ge konstruktiv kritik. Samtidigt ska denne kunna agera på så väl arbetsrelaterade som privata målsättningar och situationer då respondenten menar att denne är samma person privat som i arbetslivet. Om någonting tynger denne privat kommer det med stor sannolikhet påverka arbetsinsatsen.

Avslutsvis menar respondenten att det ur ett chefsperspektiv kan finnas ett tidsmässigt dilemma med att agera både chef och coach såtillvida att det kan vara svårt att hinna med. Ur ett medarbetarperspektiv upplever dock personen inte någon problematik kring att chefen och coachen är samma person. Respondenten hänvisar till att organisationskulturen godkänner att denne har svagheter och därmed inte ser någon konflikt eller risk i situationen.



## 4.3 Intervju 3 – Respondent 3

Respondenten har varit anställd på fallföretaget under två och ett halvt års tid och definierar organisationsförändring som en stor förändring inom organisationen som exempelvis chefsbyte. Respondenten påtalar att denne är positiv till förändringar och att det är viktigt. Respondenten är relativt nöjd med hur ledningen genomfört organisationsförändringar historiskt och anser att det finns möjlighet för medarbetarna att delta i förändringsprocessen. Personen anser dock att fallföretaget kan bli bättre på att kommunicera de förändringar som genomförs och hänvisar till att den bristfälliga kommunikationen kan leda till att man blir slängd mellan förändringar och nya uppgifter. Det är i dagsläget bra kommunikationskanaler och möjligheten att nå ut med informationen är god, dock misslyckas fallföretaget att förmedla långsiktiga planer.

Respondenten anser att ett coachande ledarskap kan vara ett bra verktyg som gör det möjligt för individen att växa och klarlägger att denne står positivt till en sådan organisationsförändring. Denne menar att ett coachande ledarskap skulle kunna skapa en större hängivenhet och engagemang till arbetsuppgifterna. Respondenten upplever att hen får gehör för sina förslag och har goda möjligheter att påverka de förändringar som görs på arbetsplatsen, så väl mindre som större organisationsförändringar.

Vidare beskrivs att denne har ett bra förtroende för ledningen men lyfter att gruppen anses vara anonym och det är svårt att få en uppfattning om vad gruppen arbetar med. Dock är uppfattningen att ledningen är övertygande i sitt sätt att driva organisationsförändringar och menar att denne har fullt förtroende för att ledningen driver bolaget i en bra riktning.

Respondenten beskriver relationen till sin chef som delvis bristfällig men den har blivit betydligt bättre. Respondenten åsyftar till en period där denne blev sjukskriven på grund av psykisk ohälsa som var ett resultat av för mycket stress på jobbet. Personen hade hoppats på mer stöttning från chefen för att undvika



detta. Efter sjukskrivningen har dock relationen och kommunikationen förbättrats och chefen har god koll på respondenten och dennes arbetsbelastning. Respondenten beskriver att de nuvarande avstämningarna sker varje månad och innefattar en nulägesrapport men saknar inslag av konstruktiv feedback och beröm.

Personen beskriver coaching som ett ledarskap som karaktäriseras av vägledning och tips. Respondenten framhäver vikten av att finnas där och besitta kommunikativa färdigheter som präglas av mycket feedback för att vara en bra coach. Vidare beskrivs en bra coach som en individ som inte sätter sig över den som blir coachad och denne bör styra med en mänsklig touch. Respondenten menar att en coach ska både hantera arbetsrelaterade och privata frågor om individen som blir coachad är intresserad av det, dock endast om individen lyfter det till coachen.

Respondenten beskriver sin chef som god lyssnare och en person som är mycket kunnig inom sitt område och vet vad jobbet innebär vilket förenklar vid gemensam målsättning. Relationen med chefen var initialt bristfällig men i och med en förbättrad kommunikation och mer stöttning från chefens sida har relationen förbättrats. Respondenten hävdar dock att kommunikationen kan bli ännu bättre. Respondenten önskar även förbättring vad gäller feedback och beröm från chefens sida.

Respondenten ser inga direkta hinder med att chefen och coachen är samma person ur ett chefsperspektiv. Däremot anser personen att det kan finnas en problematik ur ett medarbetarperspektiv eftersom medarbetaren eventuellt inte vågar lyfta svagheter som denne vill förbättra. Samtidigt som det kan vara känsligt att lyfta kritik direkt till din överordnade och ser gärna att coachen är en extern person som kan förmedla kritik och feedback till chefen.



## 4.4 Intervju 4 – Respondent 4

Respondenten har varit på fallföretaget i fem år och beskriver organisationsförändringar som en större och långdragen processen med en rad strategiska beslut i botten och cheferna driver förändringen. Respondenten uppfattar det som att förändringskommunikationen inom organisationen fungerar mycket bra och all information som denne behöver finns tillgänglig och tillhandahålls vid lämpliga tillfällen. Respondenten ser inga tydliga förbättringsåtgärder och anser att informationen erhålls på ett tillfredsställande sätt.

Vidare har respondenten en positiv inställning till ett coachande ledarskap men tror att det måste diskuteras med varje enskild individ. Denne anser att ett coachande ledarskap eventuellt inte passar alla individer och att förändringen borde godkännas av varje medarbetare.

Respondenten beskriver att det är ledningen som driver organisationsförändringar och hen menar att fallföretaget präglas av ett klimat med högt i tak som gör det möjligt att delta och påverka förändringsprocessen. Respondenten anser att förändringen vanligen initieras av ledningen men därefter är de mycket öppna för förslag, feedback och input under förändringsprocessen.

Respondenten beskriver ett högt förtroende för ledningen och de förändringar som gruppen genomför anses stå i linje med organisationens bästa. Respondenten upplever ledningen som övertygande i sitt sätt att driva organisationsförändringar och menar att det är kompetenta människor på rätt plats. Denne upplever ingen avsaknad av information från ledningsgruppen och anser att det som kommuniceras ut görs på ett välfungerande sätt.

Relationen till chefen upplevs som bra och det finns ett genuint intresse för individens välmående och respondenten beskriver det som en ”*naturlig relation*”. Vidare beskrivs att avstämningar genomförs var fjärde månad och



att de här mötena består av uppföljning och kartläggning av tidigare samt kommande aktiviteter. Rent praktiskt utgår avstämningen från en handlingsplan och initieras med en nulägesanalys och avslutas med en öppen diskussion. Respondenten upplever det som att chefen har en dold agenda men inget som kommunicerats direkt till respondenten.

Personen beskriver coaching som en lärandeprocess som fokuserar på individen och dennes prestationer där coachen genom drivande och hjälpande samtal bidrar till att individen själv vill ta större ansvar och utvecklas. Avstämningar bör ske regelbundet, förslagsvis korta sessioner varje vecka. Respondenten anser att en bra coach bör besitta egenskaper som engagerad, utmanande och drivande men denne bör inte involvera privatlivet under coachingsessionen.

Personen beskriver sin nuvarande chef som en person med bra kommunikativa egenskaper och som har ett genuint intresse för andra människor. Dock uppfattas det som att chefen, som nämnts tidigare, har en dold agenda och inte alltid agerar helt öppet. Respondenten nämner även att chefen skulle kunna bli en bättre lyssnare och agera utifrån den informationen som uppkommer under avstämningen.

Respondenten anser slutligen att det inte föreligger några direkta praktiska hinder med att chefen och coachen är samma person men att det skulle kunna finnas andra fördelar med att använda en extern coach. Denne menar att motivationen troligen skulle vara större med en inhyrd coach eftersom man inte träffas dagligen och att det finns en annan social relation till denne.

#### 4.5 Intervju 5 – Respondent 5

Respondenten har arbetat på fallföretaget under två år och menar att organisationsförändring är händelse av större karaktär och kan involvera så väl processer som ledning. Denne menar att förändringar vanligen påbörjas av ledningen samt cheferna och diskuteras sällan med medarbetarna före start,



dock finns vanligen goda möjligheter att påverka under förändringsprocessen. Respondenten tycker att förändringskommunikationen inom organisationen överlag fungerar bra men det finns förbättringar, framför allt bättre framförhållning på informationen och vad som ska genomföras.

Vidare menar respondenten att denne är positivt inställd till ett coachande ledarskap men känner att hen skulle behöva mer information om vad det rent praktiskt innebär. Dock positiv till att sätta varje individ i fokus och hjälpa denne att komma framåt. Vidare anser respondenten att denne har goda möjligheter att påverka arbetsplatsen och dennes arbetsuppgifter och upplever inga problem med att diskutera förändringar med sin närmsta chef.

Respondenten har fullt förtroende för ledningens beslut och hur de driver förändringar på företaget. Respondenten beskriver ledningsgruppen som kompetent och att de personer som utgör ledningen sitter där av anledning. Mot bakgrund av ovan upplever personen ingen större skepticism mot ledningen utan betraktar deras beslut och förändringsarbete som övertygande.

Relationen till sin chef beskrivs som bra och anser att denne är mycket kompetent inom sitt yrkesområde. Vidare har de avstämningar varje månad där de utgår från en handlingsplan och mål, respondenten beskriver att målsättningar skapar tydlighet men de bör omfatta en längre tidsperiod.

Respondenten beskriver coaching som en process som handlar om att få individ att nå sina mål genom att bli motiverad av en coach. En bra coach ska enligt respondenten vara uppmuntrande, stöttande, pushande och hjälpa till att driva individen till nya höjder. Dock anser respondenten att privata frågor inte ska behandlas av en coach.

Respondenten beskriver återigen sin chef som en mycket kompetent yrkesperson med bred kunskap, men anser dock att denne skulle kunna bli betydligt bättre på att kommunicera.





Avslutningsvis anser respondenten att det inte finns någon konflikt med att chef och coach är samma person ur ett medarbetarperspektiv. Dock lyfter respondenten att det kan bli en konflikt ur chefens perspektiv eftersom denne kan få en vänskaplig relation till medarbetaren och samtidigt måste fatta tuffa beslut som kan skada vänskapsrelationen.

## 4.6 Intervju 6 – Respondent 6

Respondenten har arbetat på fallföretaget i ett år och beskriver organisationsförändringar som en stor förändring inom organisationen och handlar främst om att skapa resultat, det kan även involvera tankesätt och inte endast interna organisatoriska processer. Respondenten menar att förändringarna brukar startas av ledningen och att man som medarbetare kan delta först efter att förändringsprocessen påbörjats. Den nuvarande förändringskommunikationen fungerar bra men framförhållningen skulle kunna bli betydligt bättre, det finns rum för förbättringspotential när det kommer till att involvera fler medarbetare vid uppstarten av en förändring.

Respondenten står positiv till ett coachande ledarskap och anser att det kan vara ett bra verktyg för att driva individen framåt, vilket inte används på avdelningen i dagsläget. Respondenten anser att denne har full möjlighet att i dagsläget påverka så väl arbetsplatsen samt arbetsuppgifter och denne blir hörd när nya idéer presenteras men nämner återigen att ledningen kan bli bättre på att involvera medarbetarna vid uppstarten av en förändring.

Förtroendet till ledningen är mycket hög och respondenten anser att det är rätt personer på rätt plats, det är en mycket kompetent grupp av individer som driver bolaget strategiskt. Vidare fastställs att ledningen prioriterar individen och det bidrar till ett mycket starkare förtroende eftersom företagskulturen blir familjär. Det finns inga tveksamheter kring ledningens beslutsfattande och dess övertygande när det kommer till att driva organisationsförändringar.



Relationen till närmsta chef beskrivs som bra och mycket avslappnad och personen anser att det är lätt att prata med sin chef. Rent praktiskt sker det avstämningar varje månad där målsättningar diskuteras med en handlingsplan som verktyg. Personen har ett stort förtroende till sin chef. Respondenten berättar att chefen är duktig på att prata men diskussionen tenderar att bli alldaglig och denne hade gärna sett mer arbetsrelaterad kommunikation. Relationen har nästintill blivit *för* vänskaplig. Utöver det anser respondenten att närmsta chef är ytterst kompetent, närvarande, ödmjuk och duktig på att lyssna.

Respondenten beskriver coaching som en process för personlig utveckling inom arbetsrelaterade frågor. Detta uppnås genom en coach som är pushande, drivande och utmanande med en plats i arbetslivet, privata frågeställningar och målsättningar bör diskuteras i ett annat forum. De egenskaper som framhävs är uppmärksam, engagerad och motiverande där arbetsrelaterade fördelar är bland annat tydligare målstyrning med bättre mätbarhet. Det upplevs som att en coach skulle bidra till bättre motivation och konstruktiva diskussioner.

Slutligen anser respondenten att det inte finns någon konflikt med att chef och coach är samma person varken ur chef- eller medarbetarperspektiv, snarare att det skulle uppstå goda synergier med bland annat bättre transparens. Respondenten menar att chefen därmed skulle kunna driva dig åt rätt organisatorisk riktning samtidigt som denne kan ta hänsyn till dina målsättningar inom såväl privatlivet som arbetet.



## 5 Analys

---

*Kapitlet undersöker förhållandet mellan tidigare presenterad teori och empiri med hjälp av den utvecklade syntesen. Analysen går sekventiellt igenom respektive dimension och ställer dem mot empirin.*

---

### 5.1 Organisationsförändring

#### 5.1.1 Förändringsmotstånd

Vid organisationsförändringar finns huvudsakligen tre olika förändringsstrategier enligt Angelöw (2010) där respondent 1 menar att fallföretaget vanligen tillämpar en toppstyrd förändringsstrategi med hänseende till att denne anser att förändringar uteslutande drivs av ledningen. Liknande inslag fastställs av respondent 2 och 3 som menar att förändringar drivs av ledningen men till skillnad från respondent 1 anser de emellertid att medarbetarna har goda möjligheter att delta i förändringen. Respondent 4, 5 och 6 ställer sig någonstans mittemellan och menar att förändringar vanligen påbörjas av ledningen och diskuteras sällan med medarbetarna före start, dock finns vanligen goda möjligheter att delta och göra avtryck under förändringsprocessen. Tidigare forskning påvisar att medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen är ytterst viktig för att minska medarbetarnas förändringsmotstånd (Gibson et al. 2011; Neves och Caetano 2006), vilket i sin tur är av central betydelse för att genomföra en lyckad organisationsförändring.

När det kommer till frågeställningen om respondenten upplever att denne kan vara med och påverka svarar respondent 1 att denne kan påverka förändringar som sker på dennes avdelning men inte större organisationsförändringar. I motsats till respondent 1 så upplever respondent 2 och 3 att de får gehör för sina förslag som rör så väl små som stora organisationsförändringar vilket tyder på delaktighet i förändringsprocessen som enligt Gibson et al. (2011)



samt Neves och Caetano (2006) är en faktor för mindre förändringsmotstånd. Den här indikationen lämnar även respondent 4, 5 och 6 som berättar att ledningen vanligen påbörjar förändringsprocessen men att de är öppna för förslag och feedback under förändringsprocessen. Ovan ligger i linje med Lawrence (2015) studie som understryker vikten av att ledningen konstruktivt lyssnar på medarbetarnas förslag eftersom de kan komma med värdefulla insikter som leder till eventuellt behov av att revidera förändringen. Flertalet respondenter anser dock att ledningen bör kommunicera ut förändringen med bättre framförhållning så att medarbetarna tidigare ges möjlighet att uttrycka sin önskan och förmåga att delta i förändringsprocessen, vilket får stöd av Appelbaum et al. (2015). Ytterligare analys av förändringskommunikationen görs i kapitel 5.1.2.

Vid frågeställningen kring coachande ledarskap så är samtliga respondenter positivt inställda till ledarskapsstilen och respondent 2 menar att dennes avdelning i dagsläget påvisar tendenser av coachande ledarskap och hänvisar till att chefen snarare ger stöd än är auktoritär (Moss och Sanchez 2004). Därtill tillägger respondent 3 att ett coachande ledarskap skulle kunna leda till större hängivenhet och engagemang till arbetsuppgifterna. Respondent 4 menar att ledningen behöver beakta varje individ vid en implementering av ett coachande ledarskap och menar att varje individ ska bestämma om denne vill arbeta med coachande ledarskap. Respondent 5 berättar att denne inte har full information om vad coachande ledarskap innebär vilket kan härledas till D'abate, Eddy och Tannenbaum (2003) som beskriver fenomenet som spretigt utan en tydlig definition. Choi (2011) menar att en kritisk framgångsfaktor vid organisationsförändringar är kopplat till medarbetarnas inställning till förändringen och huruvida de är förändringsredo. Utifrån ovan tycks samtliga respondenter vara positivt inställda till ett coachande ledarskap vilket enligt Choi (2011) är en indikation på att de är förändringsredo.



## 5.1.2 Kommunikation

Neves och Caetano (2006) påpekar att kommunikation är en central aspekt för att kunna genomföra lyckade organisationsförändringar och enligt Choi (2011) skapas en tillit bland medarbetarna om öppen kommunikation tillämpas. Inom fallföretaget ansåg respondent 2, 3, 4, 5 och 6 att kommunikationen internt fungerade bra och att rätt information erhålles, men dock skall anmärkas att flertalet påpekade att det finns förbättringspotential. Det innebär att endast respondent 1 anser att kommunikationen hos fallföretaget för närvarande är bristfällig vilket enligt Gill (2002) kan innebära sämre engagemang när en organisationsförändring ska genomföras.

På frågan om hur medarbetarna anser att kommunikationen ska skötas menar respondent 1 att ledningen behöver betydligt bättre framförhållning och att personen samt dennes funktion behöver informationen i ett tidigt skede eftersom förändringar påverkar arbetsuppgifterna avsevärt. Det här kan sättas i relation till Neves och Caetano (2006) som anser att konsekvenserna av förändringen ska kommuniceras, vilket innefattar så väl direkta som indirekta förändringar av det dagliga arbetet, för att öka chanserna för en lyckad organisationsförändring.

Delar av ovan påstående stärks av respondent 2, 5 och 6 som anser att framförhållningen är en del som skulle kunna förbättras. Respondent 3 påvisar liknande tendenser och påpekar att fallföretaget har goda kommunikationskanaler men de misslyckas att kommunicera långsiktiga planer och förändringar, trots att respondenten menar att kanaler finns etablerade. Neves och Caetano (2006) fastställer att en tydlig och konsekvent kommunikation bidrar till en ökad trygghet och medarbetare tenderar att värdesätta ledare som talar ärligt och öppet om förändringarna. Det här kan innebära att medarbetarna vid organisationsförändringar blir oroliga som konsekvens av den bristande kommunikationen. Respondent 4 menar dock att



kommunikationen fungerar utmärkt i fallföretaget och anser inte att den behöver förändras.

### 5.1.3 Ledningens roll

Gibson et al. (2011) poängterar vikten av att det finns ett högt förtroende för ledningen, annars kan det finnas en risk att de uppfattas som manipulativa i sätt att driva organisationsförändringar. Respondenterna 2, 3, 4, 5 och 6 anser att de har antingen bra eller högt förtroende för fallföretagets ledning men respondent 1, 2 och 3 lyfter att de anser att ledningen är anonym och respondent 1 nämner att de arbetar inom stängda dörrar och vet inte riktigt vad de arbetar med. Gill (2002) menar att om ledningen brister i sitt förtroende gentemot medarbetarna finns risk för ett ifrågasättande och därmed en försämrad arbetsmotivation. Vidare klarlägger respondent 1 att ledningen kommunicerar väldigt lite information kring deras arbete vilket enligt Choi (2011) kan vara skadligt för tilliten hos medarbetarna.

Sedermera klarlägger respondent 2, 4 och 6 ett högt förtroende till ledningen och deras beslut, de menar att gruppen består av kompetenta individer inom relevant område och de är lämpliga att genomföra förändringar. Det här stärks av respondent 3 som fastställer att denne har fullt förtroende till att ledningen driver bolaget i en bra riktning. Det här skapar goda förutsättningar för att genomföra en lyckad förändring enligt Gibson et al. (2011) och Gill (2002).

Vid frågeställningen om ledningen är övertygande i sitt agerande hänvisar respondent 1 och 2 till ledningens anonymitet och menar därför att denne inte kan besvara frågan fullt ut. Det påvisar en svag övertygelse från ledningen och det kan leda till att medarbetarna ifrågasätter värdet samt betydelsen av förändringen. Konsekvensen kan vara förändringsmotstånd samt bristande motivation (Gill 2002). Respondent 3 belyser ledningens anonymitet men menar att de ändå är övertygande i sitt sätt att driva organisationsförändringar.



Respondent 4, 5 och 6 menar att ledningen är övertygande i sitt sätt att driva organisationsförändringar och att tillräckligt med information kommuniceras vilket är goda förutsättningar vid organisationsförändringar (Gill 2002). Dock påpekar respondent 5 och 6 att kommunikationen kan komma med bättre framförhållning.

Relationen till sin chef beskrivs som bra och ytterst avslappnad av respondent 1 och 6 och personerna anser att det är lätt att prata med sin chef. Respondent 1 och 2 tillämpar strukturerade avstämningssamtal var sjätte månad och använder enklare dokumentation för progression och uppföljning, det här inkluderar både kort- och långsiktiga mål. Respondent 2 anser också att relationen med sin chef är god men klargör att denne gärna vill genomföra mer frekventa avstämningssamtal. Respondent 3 beskriver relationen till sin chef som delvis bristfällig men den har blivit betydligt bättre. En sämre relation till sin närmsta chef kan påverka engagemanget i förändringsprocessen (Awasthy, Chandrasekaran och Gupta 2011). Personen åsyftar till en period där denne blev sjukskriven på grund av stress och där denne hade önskat mer stöttning från sin chef. Efter sjukskrivningen har dock relationen och kommunikationen förbättrats och chefen har god koll på respondentens arbetsbelastning. Respondent 3 beskriver att de nuvarande avstämningarna sker varje månad och består av en nulägesrapport men saknar konstruktiv feedback och beröm. Avstämningssamtalen har samma frekvens för respondent 5 och 6 men de nämner inget om avsaknad av konstruktiv feedback och beröm.

Även respondent 4 och 5 beskriver att de har en god relation till sina chefer. Respondent 4 utvecklar och beskriver relationen som naturlig och att chefen har ett genuint intresse för individens välmående. Rent praktiskt genomförs ett avstämningssamtal varje kvartal med uppföljning och kartläggning med hjälp av en handlingsplan. Slutligen nämner dock respondenten att denne ibland uppfattar att chefen har en dold agenda men inget som kommunicerats vilket Gibson et al. (2011) menar kan bidra till att chefen uppfattas som



manipulativ. Det är av stor vikt att förtroendet mellan medarbetaren och chefen är ömsesidigt och stabilt.

Sammantaget förefaller samtliga respondenter ha en god relation till sin chef i nuläget, vilket enligt Awasthy, Chandrasekaran och Gupta (2011) är en viktig förutsättning under förändringsprocessen eftersom detta skapar trygghet och bidrar till ökat engagemang från medarbetarens sida. Armenakis, Self och Schraeder (2007) samt Sagnak (2016) beskriver också vikten av cheferna är närvarande och erbjuder stöttning under förändringsprocessen. Eftersom det finns en utpräglad miljö för avstämningssamtal finns goda möjligheter för närvaro och stöttning från chefernas sida. Avstämningssamtalen möjliggör för cheferna att regelbundet följa upp förändringen med de anställda, vilket enligt Gibson et al. (2011) är en viktig del i deras roll att driva förändringen. Vissa avstämningssamtal tycks emellertid hållas relativt sällan, så fallföretaget bör eventuellt se över behovet av mer regelbundna avstämningar alternativt att ha mer informella avstämningar på dags- och veckobasis. Flertalet respondenter nämner under intervjuerna att man har regelbundna veckomöten, och detta är ju förslagsvis ett ypperligt tillfälle att löpande följa upp och diskutera förändringsprocessen.

## 5.2 Semantik

Respondent 1 och 2 beskriver coaching som en process där en coach hjälper medarbetaren att nå gemensamt uppsatta mål, så väl arbetsrelaterade som privata mål. Respondent 1 menar att coachen karaktäriseras av ödmjukhet, vilja att driva personen framåt och samtidigt tillhandahålla konstruktiva frågor. Respondent 2 anser att en coach besitter egenskaper som hängiven, engagerad, involverad, lyssnande och duktig på att ge konstruktiv kritik. Respondent 3 beskriver coaching som ett ledarskap som karaktäriseras av vägledning och tips inom så väl arbetsrelaterade som privata mål. Respondent 3 beskriver en bra coach som en person som finns där och som besitter goda kommunikativa





färdigheter som präglas av mycket feedback. Respondenten anser också att coachen bör styra med en mänsklig touch.

Respondent 4, 5 och 6 beskriver coaching som en lärandeprocess för personlig utveckling. Respondent 4 anser att en coach ska besitta egenskaper som engagerad, utmanande och drivande vilket också framhävs av respondent 5 och 6. Respondent 5 nämner även att coachen ska vara uppmuntrande, stöttande och pushande medan respondent 6 lyfter liknande egenskaper men tillägger utmanande. Till skillnad från respondent 1, 2 och 3 anser respondent 4, 5 och 6 att coaching bör begränsas till arbetsrelaterade frågor.

Som framgår ovan finns mycket likheter mellan respondenternas svar vilket framförallt kan centreras kring progression genom antingen personlig utveckling eller att nå uppsatta mål. Däremot förekommer också en rad olikheter. Den tydligaste skillnaden ligger i att respondent 1, 2 och 3 anser att coachingen bör omfatta såväl arbetsrelaterade som privata frågor, medan respondent 4, 5 och 6 anser att coachingen enbart bör omfatta arbetsrelaterade frågor. Ovan ligger i linje med Hamlin, Ellinger och Beattie (2008) som i sin litteraturstudie identifierade hela 37 olika definitioner av coaching – alltifrån livscoaching till arbetsrelaterad coaching. Detta kan enligt D'abate, Eddy och Tannenbaum (2003) och Beattie et al. (2014) skapa viss problematik. Författarna menar att när användarna av coaching har olika bild av dess innebörd kommer de att skapa olika förväntningar kring hur coachingen ska gå till och vad de förväntas få ut av den, vilket skapar förvirring och försvårar användandet av coaching i praktiken. Det är således av stor vikt att ledningen tydligt klargör förutsättningarna för coachingen så att medarbetarna får en enhetlig bild av syftet med den och hur den kommer gå till. Ett alternativ är också att individanpassa coachingen för respektive medarbetare. Oaktat om man väljer en individanpassad coaching eller en mer enhetlig lösning är det viktigaste att medarbetarna är väl införstådda med förutsättningarna.



## 5.3 Chefen som coach

Respondent 1 beskriver sin nuvarande chef som en god lyssnare och som uppmuntrar till personlig utveckling vilket enligt Gilley och Gilley (2007), Kroth (2007) samt Stone (2007) är några av de viktigaste egenskaperna som en bra coach bör besitta. Gilley och Gilley (2007) samt Kroth (2007) framhåller vikten av att en coach är ifrågasättande. I det avseende anser dock respondent 1 att dennes chef brister en aning. Även respondent 2 beskriver sin chef som en god lyssnare. Respondenten anser dock att det stundvis kan vara svårt att få kontakt med sin chef, men när det väl sker tar sig chefen alltid tid att lyssna. Respondent 2 lyfter också fram chefens kommunikativa färdigheter samt dennes förmåga att visa sina anställda förtroende, vilket enligt Mintzberg (2004) och Kroth (2007) beskrivs som karaktäristiska drag hos en bra coach.

Liksom ovan beskriver respondent 3 sin chef som bra lyssnare. Respondenten beskriver även sin chef som mycket kunnig inom sitt område och vet vad jobbet innebär vilket förenklar vid gemensam målsättning. Detta förefaller fördelaktigt eftersom coaching till stor del handlar om målsättning (D'abate, Eddy och Tannenbaum 2003). Dock ser personen förbättringspotential vad gäller chefens kommunikation samt mängden feedback som personen får från sin chef, vilket Mintzberg (2004) framhåller som ytterst centrala egenskaper för lyckad coaching.

Respondent 4 nämner att sin närmsta chef har goda kommunikativa egenskaper men brister när det kommer till att lyssna och agera på den informationen som respondenten förmedlar. Återigen nämner respondent 4 att denne har en uppfattning om att chefen har en dold agenda. Respondenten anser dock att dennes chef har ett genuint intresse för andra människor, vilket enligt Moss och Sanchez (2004) karaktäriserar en bra coach.

Respondent 5 och 6 beskriver sin chef som mycket kompetent inom sitt yrkesområde, men ser viss förbättringspotential i kommunikationen. Respondent 6 beskriver även sin chef som närvarande, ödmjuk och duktig på



att lyssna. Respondent 4, 5 och 6 beskriver vidare att deras chef jobbar med handlingsplaner som ett hjälpmedel för respondentens utveckling, vilket enligt tidigare forskning beskrivs som ett effektivt verktyg (Gilley och Gilley 2007; Gilley, Gilley och Kouider 2010; Hunt och Weintraub 2004).

På frågan om hur medarbetarna ser på att chefen och coachen är samma person anser respondent 1 att det kan finnas viss problematik kopplat till detta. Respondenten menar att denne eventuellt inte vill delge all information under coachingsessionen eftersom denne är rädd att uppfattas som inkompetent. Respondent 3 ger medhåll i ovan och anser även att det kan vara jobbigt att presentera känslig kritik till chefen och ser gärna coachen som en extern aktör. Detta får stöd av Morrison och Milliken (2003) samt Pinder och Harlos (2001) som hävdar att medarbetare ofta undviker att dela med sig av känslig information eftersom de är rädda att det ska ha en negativ inverkan på dem.

Vidare menar respondent 1 att det kan finnas en problematik ur chefens perspektiv kopplat till att chefen och coachen är samma person. Respondenten tror nämligen att det kan vara svårt för chefen att dels ge de anställda frihet att använda egna förmågor i egenskap av coach samtidigt som denne ska agera styrande och kontrollerande i egenskap av chef, vilket får stöd av tidigare forskning (Beattie et al. 2014; Ladyshewsky 2010). Även respondent 2 är inne på problematiken ur ett chefsperspektiv då denne tror att det kan vara svårt för chefen att hinna med de dubbla arbetsrollerna, vilket McCarthy och Milner (2013) diskuterar i sin studie. Respondent 5 ser viss problematik ur chefens perspektiv och hänvisar till att chefen behöver etablera en vänskaplig relation till medarbetaren samtidigt som denne måste fatta beslut som kan skada en vänskapsrelation. Observera dock att ovan svar enbart är spekulationer eftersom medarbetarna inte kan föra chefernas talan kring hur de känner inför situationen kring dubbla arbetsroller, och vi bör därför se dessa svar med viss försiktighet och inte dra alltför stora växlar utifrån dem. Respondenternas svar



får dock stöd av tidigare forskning, och de kan således fungera som någon slags vägledning.

Respondent 2 anser dock att det inte föreligger någon problematik ur ett medarbetarperspektiv kopplat till att chefen och coachen är samma person och hänvisar till att företagskulturen i organisationen godkänner att medarbetarna har svagheter. Respondent 4 och 5 följer i liknande spår och fastställer att de inte upplever någon problematik med att chefen är coach. Respondent 4 anser dock att det kan finnas fördelar med en extern coach och hänvisar till att motivationen kan bli bättre. Respondent 6 hävdar också att det inte skulle innebära en konflikt, utan snarare att det finns goda synergimöjligheter med hänseende till bättre transparens. Respondenten menar att chefen skulle kunna driva individen i *rätt* organisatorisk riktning samtidigt som denne har individens målsättningar i åtanke.

Det vi kan säga utifrån ovan analys är att många av fallföretagets chefer beskrivs med egenskaper som enligt litteraturen betraktas som karaktäristiska drag hos en bra coach, men det klargjordes även en del brister som behöver förbättras. Det förekom också somliga egenskaper som lyftes fram av litteraturen men som inte nämndes av medarbetarna. Detta bör vi dock vara ganska försiktiga att uttala oss om eftersom det mycket möjligt hade varit annorlunda om vi uttryckligen frågade efter en specifik egenskap. Dock kan vi inte bortse från de brister som identifierades. Vissa medarbetare såg även en viss problematik kopplat till att coachen och chefen är samma person, och hävdade explicit att de föredrog att hyra in externa coacher. Vår uppfattning av detta är att ledningen åtminstone bör ha i beaktning att det kan vara ett alternativ att hyra in externa coacher. Om man ändå beslutar sig för att utöva coachingen internt är vår uppfattning att man i enlighet med Ladyshevsky (2010) samt McCharty och Milner (2013) utbildar samtliga chefer så att de förses med rätt förutsättningar för att bedriva ett coachande ledarskap och hur de ska tackla de dubbla arbetsrollerna.



## 6 Slutsats

---

*Kapitlet klarlägger de slutsatser som dragits från analysen med avsikt att besvara studiens forskningsfråga och syfte. Kapitlet avslutas med praktiska implikationer och förslag till vidare forskning.*

---

Ledarskap presenteras som en kritisk framgångsfaktor och består av olika underkategorier där en av dem är coachande ledarskap. Det finns flera anledningar till att en organisation vill tillämpa den här ledarskapsstilen, däribland förbättra medarbetarnas prestationer och bidra till personlig utveckling vilket i förlängningen kan tänkas bidra till fördelar för organisationen. Dock kan det finnas problematik när ledarskapsstilen ska implementeras i organisationen eftersom det påverkar flera individer med olika förändringsbenägenhet, definition av begrepp och relationer till chefer.

Syftet med studie är att ur ett medarbetarperspektiv undersöka de utmaningar som uppkommer vid implementeringen av ett coachande ledarskap. Klargöranden kring det här kan underlätta beslutsfattandet i implementeringsprocessen.

Utifrån de utmaningar som presenterades i problemdiskussionen formulerades en syntes (figur 1) genom litteratursökningen som organisationer bör beakta vid implementering av ett coachande ledarskap. Syntesen består av följande huvuddimensioner:

**Organisationsförändring** Förändringsprocessen att övergå till ett coachande ledarskap är komplex och det finns tydliga utmaningar kopplat till medarbetarnas förändringsmotstånd, kommunikation samt ledningens roll.



## **Semantik**

Det här området ska kartlägga medarbetarnas uppfattning om begreppet och därigenom deras förväntningar.

## **Chefen som coach**

Det här området ska fastställa om nuvarande chefer behöver kompetensutveckling och om medarbetarna uppfattar en inneboende konflikt med att chefen och coachen är samma person.

För att organisationer ska kunna genomföra en lyckad implementering av ett coachande ledarskap behöver de beakta kommunikation, förändringsmotstånd och ledarens roll i organisationsförändringen. Det har visats att kommunikation internt har en betydande roll för att lyckas vid en förändring där organisationen behöver strukturerade kommunikationskanaler och frekvent återkoppla till medarbetaren hur förändringen fortlöper. Samtidigt bör organisationen involvera medarbetarna i förändringsprocessen för att minimera eventuella motstånd som kan uppstå vid utlämnande av information och delaktighet.

Ytterligare en aspekt som fastställts inom organisationsförändringen är ledningens roll och att de behöver vara trovärdiga samt övertygande när de ska genomföra en organisationsförändring. Det finns en risk att ledningen uppfattas som manipulativa om det inte finns ett ömsesidigt förtroende mellan chefer och medarbetare vilket i förlängningen kan skapa ett förändringsmotstånd. Organisationer som ska implementera ledarskapsstilen bör kartlägga huruvida förtroendet är för ledningen och om de är övertygande i sitt ledarskap. Om det under kartläggningsprocessen upptäcker att det finns ett missförtroende för dem kan ledningen genomgå utbildning och kompetensutveckling inom lojalitet och förtroendebyggande.



Vidare identifierade studien semantik och framför allt tolkningen av begreppet *coachande ledarskap* som problematiskt. Det här eftersom det inte finns en samstämmig tolkning av begreppet vilket gör att medarbetare med stor sannolikhet har skilda, subjektiva, uppfattningar om begreppet och därmed ledarskapet. Det innebär att ledarna som ska genomföra coaching initialt behöver säkerställa förväntningarna hos medarbetarna eller deklarerat dem annars kan det finnas en risk att de blir missnöjda med ledarskapet om inte en samstämmighet mellan dem uppnås.

Slutligen behöver organisationer beakta chefen som coach där det kan finnas inneboende konflikter med den dubbla arbetsrollen. Utifrån medarbetarens perspektiv kan det upplevas problematiskt att framhäva svagare egenskaper som denne behöver förbättra och det kan vara svårt att dela känslig information med sin chef. Vidare kan det vara en god idé för organisationer att inventera kompetenser hos de individer som ska vara coacher eftersom en coach bör besitta kompetens för hur denne ska kunna motivera, inspirera och bygga förtroende till medarbetarna. Förslagsvis genomgår cheferna en coachingträning som involverar delar inom att bygga förtroende, inspirera, erhålla förståelse och motivera medarbetare. Ett alternativ kan vara att överväga en extern coach där denne redan har kompetensen inom rollen och det kan vara enklare för medarbetarna att diskutera känsliga områden.

Sammanfattningsvis visar studien att implementering av ett coachande ledarskap är en komplex utvecklingsgång som kräver att en rad organisatoriska processer och aktiviteter är inrättade. Samtidigt bör medarbetarna vara väl införstådda med ledarskapet och tillsammans med coacherna etablera gemensamma förutsättningar samt förväntningar.



## 6.1 Implikationer

### 6.1.1 Teoretiska implikationer

Det finns mycket tidigare forskning inom coachande ledarskap och de olika områdena inom organisationsförändring, dock beskrivs dem vanligen som enskilda utmaningar. Genom vår studie har vi undersökt implementeringen av ett coachande ledarskap ur ett bredare perspektiv där vi förhåller oss till tre olika dimensioner och ett flertal aspekter att beakta. Vi anser att det ger ett teoretiskt bidrag eftersom vi tidigare inte kunnat identifiera liknande studier som tar ett mer holistiskt perspektiv kring den här specifika processen. Studien beaktar spektrumet från organisationsförändringsprocessen till semantik och problematik kring chefens roll som coach.

Vidare uppfattar vi att tidigare forskning inom området primärt fokuserat på implementeringen av ett coachande ledarskap från ledarnas perspektiv. Det har inneburit att implementeringen centerats kring ledarna och det här kan vi anse som fullt rimligt eftersom de vanligtvis besitter mycket information och fattar den här sortens beslut. Dock får man inte glömma att mottagarna av förändringen, det vill säga medarbetarna, utgör den andra halvan i kontexten och kan således bidra med relevant information och nya infallsvinklar som annars inte hade beaktats av ledningen. Vår studie har därför tagit utgångspunkt i medarbetarperspektivet vilket vi anser ger ett tillskott till den nuvarande forskningen.

### 6.1.2 Praktiska implikationer

Ledarskap är en viktig aspekt att beakta och en kritisk faktor för en organisation och dess utveckling vilket medfört att mycket forskning etablerats inom området och att nya ledarskapsstilar kontinuerligt utformas. Coachning är en ledarskapsstil som vuxit fram under de senaste fyra decennierna (Gallwey 1974; Moen 2010; Whitmore 2002) vilket innebär nya krav på chefer som ska agera coach. En konsekvens av nya ledarskapsstilar är





att organisationer kontinuerligt behöver revidera ledarskapet och implementera eventuella förändringar. Med tanke på det här är studiens utvecklade syntes värdefull då den kan bidra med vägledning när en organisation ska förändra ledarskapet.

Utifrån vår studie identifieras att det finns många praktiska aspekter för organisationer att ta hänsyn till vid ett skifte till ett coachande ledarskap. Exempelvis bör de kontrollera etablerade kommunikationskanaler för att fastställa så det finns tydliga och konsekventa kanaler för att sprida informationen kring förändringen. De bör även kartlägga chefens och medarbetarnas förväntningar genom att skapa en samstämmig uppfattning om begreppet *coachning* och således vad det innebär att vara coach samt att bli coachad.

Sammantaget anser vi att vår studie kan bidra med vägledning för ledningen när de ska implementera ett coachande ledarskap då studien har paketerat utspridd information inom området. Med hjälp av den utvecklade syntesen kan organisationer tydligare angripa de områden som enligt litteratursökningen anses centrala vid implementeringen av ett coachande ledarskap.

## 6.2 Vidare forskning

Vår studie tar utgångspunkt från medarbetarens perspektiv och placerar denne i centrum samtidigt som studien analyserar ett fallföretag som inte genomgått transformationen till ett coachande ledarskap. Vi intervjuar respondenter för att kartlägga deras förväntningar, förtroende till ledningen och huruvida de ser på coachande ledarskap. Ett potentiellt förfarande skulle vara att undersöka den faktiska effekten av ett coachande ledarskap för att identifiera om det är en transformation och förändring som organisationer bör investera i.

Avslutningsvis anser vi att den utvecklade syntesen skulle kunna gå djupare in på respektive dimension och beröra fler aspekter inom respektive område. Det skulle även vara intressant att vidareutveckla en syntes i samspel med



beslutsfattare för att erhålla ett hybrid-ramverk med både teoretiska och praktiska inslag. Det här skulle kunna resultera i ett mer praktiskt ramverk som sedermera kan tillämpas av organisationer som vill förändra ledarskapet.



## 7 Källförteckning

Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj. 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan. 2008. *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Stockholm: Liber AB.

Angelöw, Bosse. 2010. *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur.

Appelbaum, Steven H., Karasek, Robin, Lapointe, Francis och Quelch, Kim. 2015. Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training* 47 (1): 23-30.

Armenakis, Achilles A., Self, Dennis R. och Schraeder, Mike. 2007. Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal Of Change Management* 7 (2): 211-229.

Awashy, Richa, Chandrasekaran, Vijayalakshmi och Gupta, Rajen K. 2011. Top-down change in a public sector bank: lessons from employees' lived-in experiences. *Journal of Indian Business Research* 3 (1): 43-62.

Beattie, Rona S., Kim, Sewon, Hagen, Marcia S., Egan, Toby M., Ellinger, Andrea D. och Hamlin, Robert G. 2014. Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resource* 16 (2): 184-201.

Britton, Jennifer Jane. 2015. Expanding the coaching conversation: group and team coaching. *Industrial and Commercial Training* 47 (3): 116-120.



Brooks, Ian och Harfield, Toby. 2000. Breaking the Psychological Contract: The Effects of Change-work on Middle Managers when Implementing Organizational Change. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 38 (3): 91-103.

Bryman, Alan och Bell, Emma. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Burke, Wyatt Warner. 2013. *Organization change: Theory and practice*. 4. uppl. Los Angeles: Sage Publications.

Cascio, Wayne och Boudreau, John. 2010. *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. 2. uppl. New Jersey: FT Press.

Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Grääs, Carin och Haglund, Lars. 2010. *Marknadsundersökning: en handbok*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Choi, Myungweon. 2011. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management* 50 (4): 479-500.

D'abate, Caroline P., Eddy, Erik R. och Tannenbaum, Scott I. 2003. What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review* 2 (4): 360-384.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review* 14 (4): 532-550.

Ellinger, Andrea D. och Kim, Sewon. 2014. Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources* 16 (2): 127-138.



Fort, Taryn och Price, Kelci. 2016. Mission Shift: Using and Evaluating Strategic Communications to Implement Organizational Change. *The Foundation Review* 8 (4): 7-26, 108.

Gallwey, W. Timothy. 2000. *The inner game of work: overcoming mental obstacles for maximum performance*. London: Orion Business.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, Jr. James H. och Konopaske, Robert. 2011. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14. uppl. New York: McGraw-Hill.

Gill, Roger. 2002. Change management--or change leadership? *Journal of change management* 3 (4): 307-318.

Gilley, Ann, Gilley, Jerry W. och Kouider, Elies. 2010. Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly* 23 (1): 53-70.

Gilley, Jerry W. och Gilley, Ann. 2007. *The Manager as Coach*. Westport: Praeger.

Goldman, Ellen, Wesner, Marilyn och Karnchanomai, Ornpawee. 2013. Reciprocal Peer Coaching: A Critical Contributor to Implementing Individual Leadership Plans. *Human Resource Development Quarterly* 24 (1): 63-87.

Hamlin, Robert G., Ellinger, Andrea D. och Beattie, Rona S. 2008. The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International* 11 (3): 287-305.

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. 1991. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hunt, James M. och Weintraub, Joseph R. 2004. Learning Developmental Coaching. *Journal of Management Education* 28 (1): 39-61.



Jacobsen, Dag Ingvar. 2013. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan. 2014. *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kroth, Michael S. 2007. *The Manager as Motivator*. Westport: Praeger.

Kvale, Steinar. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ladyshevsky, Richard K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (4): 292-306.

Lawrence, Paul. 2015. Leading Change - Insights Into How Leaders Acutally Approach the Challenge of Complexity. *Journal of change management* 15 (3): 231-252.

Maseko, Badelisile M., van Wyk, Rene och Odendaal, Aletta. 2019. Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *South African Journal of Human Resource Management* 17 (7/8): 1-11.

McCarthy, Grace och Milner, Julia. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development* 32 (7): 768-779.

Merriam, Sharan B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Miller, David. 2010. Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of change management* 2 (4): 359-368.



Mintzberg, Henry. 2004. Leadership and Management Development: An Afterword. *The Academy of Management Executive*, 18 (3): 140-142.

Moen, Frode. 2010. *Coaching and Performance Psychology*. Department of Education, Norwegian University of Science and Technology. Diss., NTNU.

Moen, Frode och Federici, Roger A. 2012. Perceived Leadership Self-Efficacy and Coach Competence: Assessing a Coaching-Based Leadership Self-Efficacy Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 10 (2): 1-16.

Moen, Frode och Kvalsund, Ragnvald. 2008. What communications or relational factors characterize the method, skills and techniques of executive coaching? *IJCO The International Journal of Coaching in Organisations* 6 (2): 102-127.

Morrison, Elizabeth Wolfe och Milliken, Frances J. 2003. Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies* 40 (6): 1353-1358.

Moss, Sherry E. och Sanchez, Juan I. 2004. Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. *Academy of Management Executive* 18 (1): 32-44.

Neves, Pedro och Caetano, Antonio. 2006. Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of change management* 6 (4): 351-364.

Pasmore, William. 2010. Who Will Run Your Company? *The Conference Board Review* 47 (3): 22-26.

Patel, Runa och Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur



Pinder, Craig C. och Harlos, Karen P. 2001. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management* 20 (0): 331–369.

Rosenqvist, Mia Maria och Andrén, Maria. 2006. *Uppsatsens mystik: om konsten att skriva uppsats och examensarbete*. Uppsala: Hallgren & Fallgren.

Sagnak, Mesut. 2016. Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research* 62 (0): 181-194.

Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3. uppl. San Francisco: Jossey-Bass.

Stone, Florence M. 2007. *Coaching, Counseling & Mentoring : How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance*. 2. uppl. New York: American Management Association.

Trost, Jan. 2008. *Att skriva uppsats med akribi*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Underhill, Brian O., McAnally, Kimcee och Koriath, John J. 2007. *Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Whitmore, John. 2002. *Coaching for performance: growing people, performance and purpose*. 3. uppl. London: Nicholas Brealey.

Yin, Robert K. 2007. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Zupan, Linda och Menke, Ben. 1988. Implementing organizational change: from traditional to new generation jail operations. *Policy Studies Review* 7 (3): 615–625.

Ödman, Per-Johan. 2007. *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. 2. uppl. Stockholm: Norstedts Akademiska.





## Bilagor

### Bilaga 1 Intervjuguide

#### **Generellt om personen**

- Hur många år har du jobbat på företaget?

#### **Organisationsförändring**

- Vad är din uppfattning om genomförda organisationsförändringar på arbetsplatsen? Hur har delaktigheten bland medarbetarna varit?
- Hur upplever du att du kan vara med och påverka vid organisationsförändringar?
- Hur sköts kommunikationen i samband med organisationsförändringar?
- Hur skulle du vilja få kommunikationen i samband med organisationsförändringar?
- Hur är ditt förtroende till ledningen kopplat till deras arbete att driva organisationsförändringar?
- Anser du att ledningen är övertygande i deras arbete att driva organisationsförändringar?
- Hur ser relationen ut till din chef? Genomförs löpande avstämningar?
- Hur ställer ni er till coachande ledarskap?

#### **Semantik**

- Vad betyder coaching för dig?
- Vilka egenskaper anser du att en coach bör besitta?

#### **Chefen som coach**

- Hur skulle du beskriva din chef?
- Vad anser du om att ha en coach som är samma person som din chef?