

Extern coachning i samband med intressekonflikter

En fenomenografisk studie om intressekonflikter inom
organisationer

Jean Aurén och Tobias Snellman
Avhandling pro gradu i pedagogik
Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier
Allmän pedagogik
Åbo Akademi
Vasa 2019
Handledare: Janne Elo

Författare: Jean Aurén och Tobias Snellman	Årtal 2020
Arbetets titel: Extern coachning i samband med intressekonflikter	
Opublicerad avhandling i pedagogik för pedagogie magisterexamen. Sidantal: 82 Vasa: Åbo Akademi. Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier.	
Referat: Syftet med avhandlingen är att utforska intressekonflikter i organisationer ur ett coachningsperspektiv. Avhandlingens forskningsfrågor är: 1. Hur uppfattar externa coacher intressekonflikter inom organisationer? 2. Hur uppfattar externa coacher coachning av intressekonflikter? Teoridelen är uppdelad i två delar. I det första kapitlet diskuteras organisationsledning- och utveckling samt intressekonflikter och konflikthantering. I det andra teorikapitlet behandlas coachning. I studien intervjuades sex personer som har mellan sex och tjugofem års erfarenhet inom extern coachning. Fem personer kommer från Finland medan en kommer från Sverige. Alla respondenter har egna företag som erbjuder extern coachning åt organisationer. I resultatdiskussionen kan det konstateras att respondenterna uppfattar och har erfarenhet av sju olika sorters intressekonflikter, bland annat intressekonflikter som uppstår på grund av brister i ledarskapet och intressekonflikter på grund av olika värderingar. Respondenterna uppfattar coachningen av intressekonflikter på flera olika sätt och som kunde kategoriseras i fem delar. Olikheter angående bland annat skapandet av klarhet i en intressekonflikt hittades i avhandlingen.	
Sökod/Index enl tesaurus: Coachning, extern coachning, intressekonflikter, konfliktlösning	

Innehållsförteckning

1 Inledning och bakgrund	1
1.1 Syfte och forskningsfråga.....	3
1.2 Avhandlingens fortsatta disposition.....	3
1.3 Begreppsdefinitioner och användning.....	4
2 Organisationsledning- och utveckling	7
2.1 Human resource management (HRM).....	7
2.2 Human resource development (HRD).....	10
2.3 Intressekonflikter inom organisationer.....	13
2.5 Konflikt hantering inom organisationer.....	15
3 Coachning	20
3.1 Färdigheter och relationer inom coachning.....	21
3.2 Coachande ledarskap.....	22
3.3 Intern och extern coachning.....	24
3.4 Utmaningar inom coachning.....	26
4 Metod och genomförande	31
4.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	31
4.2 Fenomenografi som forskningsansats.....	31
4.3 Intervjuer som datainsamlingsmetod.....	32
4.4 Val av respondenter.....	34
4.5 Genomförande av undersökningen.....	36
4.6 Databearbetning och analys.....	36
4.6 Tillförlitlighet, trovärdighet och forskningsetiska aspekter.....	37
5 Resultatredovisning	39
5.1 Hur uppfattar externa coacher intressekonflikter inom organisationer?.....	39
5.2 Hur uppfattar externa coacher coachning av intressekonflikter?.....	51
6 Resultatdiskussion	58
6.1 Respondenternas uppfattningar om existerande intressekonflikter i relation till den teoretiska referensramen.....	58
6.3 Coachernas roll i hanteringen av intressekonflikter i relation till den teoretiska referensramen.....	63
7 Sammanfattande diskussion	67
7.1 Avslutande diskussion.....	67
7.2 Metoddiskussion.....	68
7.3 Förslag på fortsatt forskning.....	69
Referenser	70

1 Inledning och bakgrund

Dagens organisationer stöter på många problem och dessa måste fås under kontroll för att organisationen ska kunna ha en möjlighet att nå framgång. Det handlar om att reducera kostnader, hitta på innovativa processer och produkter samt att förbättra kvalité och produktivitet. Samtidigt är det ett stort fokus på rekrytering, behålla arbetskraft, samt att leda och motivera medarbetarna. Det värdeskapande arbetet inom HRM, human resource management och HRD, human resource development har blivit utpekade som starka grundpelare som bidrar till hållbara konkurrenskraftiga fördelar för organisationer. (Tansky & Cohen, 2001, s. 285.)

I och med att det har blivit mera fokus på HRD, har detta även lett till att det blivit mera aktuellt kring vilka ledarskapsstilar som förespråkas på arbetsplatserna. En ledarskapsstil som fått uppmärksamhet på senare tid är coachande ledarskap. Ledarskapsstilen fokuserar på att utveckla medarbetare, grupper och organisationer som helhet, och samtidigt se till att skapa ett hållbart arbetsklimat där personalen mår bra samt har engagemang till att arbeta för organisationens mål och sin personliga utveckling. Organisationer som väljer att satsa på ett coachande ledarskap kan arbeta med extern coachning. Detta innebär att man anlitar en extern coachande konsult som kommer in i organisationen som utomstående part för att exempelvis utveckla medarbetare och grupper, eller neutralt hantera eventuella intressekonflikter som kan finnas inom organisationer. (Hilmarsson, 2016, s. 9–16; Rock, 2008, s. 15.)

Det finns många positiva aspekter med extern coachning. Formen är en mycket omfattande och djupgående stil av coachning som erbjuds av konsulter som är mycket erfarna inom sitt yrke. Externa coacher belastas inte med ytterligare ansvar inom organisationen, dessutom påverkas de inte heller av organisationens interna miljö, som t.ex. kultur och arbetsprocesser. Externa coacher är oftast även mera skickliga på att ge feedback, upprätthålla objektivitet och konfidentialitet mellan parterna som deltar i coachningen. Extern coachning är dock en resurs som kräver pengar, oftast mera jämfört med att skola upp en ledare internt. Den externa ledaren behöver även bli bekant med arbetsprocesser och policyn inom organisationen som påverkar coachningsprocessen, som även kan vara tidskrävande. (Rock, 2008, s. 15.)

Trots populariteten kring det coachande ledarskapet, finns det bristande forskning inom ledarskapets mera ”utmanade” områden. Avhandlingen kommer därför undersöka närmare eventuella intressekonflikter som externa coachande ledare uppfattar att finns i organisationer, och hur externa coachande ledare uppfattar att dessa intressekonflikter kan hanteras på bästa sätt. För att klargöra ytterligare vill vi utforska vilka spänningar det finns mellan medarbetarens personliga målsättningar och organisationens strategiska målsättningar som helhet. Vi ser att den externa coachen ligger i en medierande position mellan medarbetaren och organisationens ledning och kan därmed hamna i en så kallad spänningszon mellan båda parter intressen. Forskning inom detta specifika område är begränsad och vi anser det skulle vara värdefullt för både ledare och organisationer att forska vidare i ämnet coachning och intressekonflikter. Vi anser även att forskning är viktigt inom området, eftersom coachande ledarskap har ökat i popularitet samtidigt som det alltid finns en risk att råka ut för intressekonflikter på arbetsplatsen så länge personer arbetar tillsammans.

Vi anser att avhandlingens ämne är relevant med tanke på vår utbildning inom allmän pedagogik där ledarskapsteorier har utgjort en central roll. Vårt intresse för ledarskap har även ökat och mognat genom åren och därför känns valet av ämnet naturligt för oss. Bägge två undersökte redan tidigare i kandidatavhandlingen forskningsfrågor som hade med coachande ledarskap att göra, därför vill vi nu vidareutveckla vårt kunnande och göra en djupare analys inom ämnet coachande ledarskap.

I avhandlingen använder vi oss av det engelska ordet coachning, eftersom ordet är ett vedertaget begrepp som används globalt i ledarskapssammanhang. I texten kommer vi även att kalla medarbetaren som blir coachad för ”adept”, detta för att inte skapa missförstånd kring vem som blir coachad.

1.1 Syfte och forskningsfråga

Syftet med avhandlingen är att utforska intressekonflikter i organisationer ur ett coachningsperspektiv. Avhandlingens forskningsfrågor är:

- 1. Hur uppfattar externa coacher intressekonflikter inom organisationer?*
- 2. Hur uppfattar externa coacher coachning av intressekonflikter?*

Dessa frågeställningar möjliggör forskning om coachning i samband med intressekonflikter på arbetsplatsen. I den första forskningsfrågan undersöker vi hur externa coacher uppfattar intressekonflikter inom organisationer och får ta del av deras erfarenheter om intressekonflikter. I den andra forskningsfrågan tar vi reda på coachernas uppfattning om coachning av intressekonflikter, alltså hur en coach bör agera i en intressekonflikt.

1.2 Avhandlingens fortsatta disposition

Avhandlingen är indelad i sju huvudkapitel. Första kapitlet (1) består av inledning och bakgrund till det valda ämnet. Här presenteras avhandlingens forskningsfrågor och definitioner över begrepp som förekommer i avhandlingen. Det andra kapitlet (2) behandlar teori om bland annat human resource management och human resource development. Här presenteras även teorier om intressekonflikter och hantering av konflikter inom organisationer. Avhandlingens tredje kapitel (3) behandlar coachning. Här presenteras bland annat färdigheter och relationer inom coachning, coachande ledarskap, intern och extern coachning, samt utmaningar inom det coachande ledarskapet. I det fjärde kapitlet (4) presenteras forskningsmetoden och hur undersökningen har blivit utförd. Slutligen presenteras även val av respondenter, samt trovärdighet och etiska aspekter. I det femte kapitlet (5) presenteras resultatredovisningen. Här lyfter vi fram hur respondenterna svarat på avhandlingens forskningsfrågor. Respondenternas syn på coachning lyfts även här fram för att ge ytterligare djup och förståelse för fenomenet. I det sjätte kapitlet (6), resultatdiskussionen, diskuterar vi hur respondenterna svarat och jämför detta med vad litteraturen i teorikapitlen säger om samma fenomen. Det sista kapitlet (7) avrundar avhandlingen med en sammanfattande diskussion. I slutet av avhandlingen hittas även referenser samt intervjuguiden som bilaga.

1.3 Begreppsdefinitioner och användning

Human resource management (HRM)

Det finns ett tydligt samband mellan ledningens syn på personalens motivation och arbetstillfredsställelse som personalen känner i sitt arbete. Om medarbetare känner sig motiverade och trivs på arbetsplatsen, ökar också lönsamheten för organisationen på långsikt. Anställda förblir således nyckeln till ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång. De tre nyckelorden i HRM, human, resource och management beskriver Lindmark & Önnevik (2011, s. 22–23) enligt: *Human*, betraktas som den mjuka delen av begreppet. Här handlar det om att se den anställde som människa med känslor och behov. Synsättet förespråkar vikten av att motivera och stimulera arbetaren. *Resource*, den mera hårda delen av begreppet. Här ser ledningen människan som en resurs och ekonomisk faktor. Denna del handlar om att organisationen ska lära sig att använda människor effektivt och produktivt. Denna definition av *resource* kan dock anses föråldrad och har ändrats genom åren. Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, (2018, s. 21–22) ser del-ordet som mera människonära och lyfter fram personalen som en värdefull resurs och tillgång som behöver bli omhändertagen på ett bra sätt för att trivas i arbetet, och därmed vara kapabla till att prestera på en god nivå som gynnar organisationen på ett långsiktigt perspektiv. Sista del-ordet, *Management*, handlar om det strategiska ledarskapet. *Management* beskrivs traditionellt utifrån fyra olika områden: Ledarskapsteori, politik, utnyttja/kontroll och ledarförmåga. I denna avhandling används begreppet på engelska, detta eftersom det är ett vedertaget uttryck inom området världen över (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 24–26).

Human resource development (HRD)

HRD består av tre delar, H står för den humana och mänskliga sidan av organisationen. R står för resurser vilket innebär att personalen i en organisation ses som en värdefull resurs och tillgång, inte som en extra kostnad och belastning. Det slutliga D:et står för utveckling som innebär att personalen i organisationen är utvecklingsbara och denna utveckling är livslång (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2018, s. 21–22). Swanson (2001) definierar HRD som en process att utveckla personalens expertis genom organisationens utvecklingsstrategi för att kunna förbättra prestationen i organisationen. HRD är värdeskapande och ett måste i en organisation som vill bli framgångsrik (Swanson, 2001, s. 304).

Coach

Concise Oxford Dictionary definierar verbet coach (coacha) som att handleda, utbilda och förse personer med fakta. Den stödjande relationen mellan coachen och adepten beskrivs som en av de centrala delarna i coachningsprocessen (Whitmore, 2013 s. 16). Bruzelius och Skärvad (2011, s. 380) beskriver ordet coach utifrån idrotten. De förklarar att coachen fungerar som tränare och ledare för laget och som uppgift har hen att stöda och motivera idrottarna till att nå målsättningar alternativt överträffa dem. Weide & Kellheim (2013 s. 15) förklarar även att coachen vill skapa en självmedvetenhet hos adepten som senare resulterar i insikter som utgör grunden till alternativa lösningar och handlingar i arbetet.

Adept

Adept är ett vanligt uttryck för personen som erhåller coachning (Mathisen, 2009, s. 22). I denna avhandling har vi valt att kalla den som blir coachad för *adept* för att inte skapa missförstånd kring vem som blir coachad.

Coachande ledarskap

Coachande ledarskap är en ledarskapsstil som utgår från coachning och positiv psykologi. Denna ledarskapsstil får personalen att bli engagerade och självständiga i sitt arbete. Coachande ledarskap är en ledarskapsstil som blivit populärare den senaste tiden, och forskningar visar att denna typ av ledarskap har en positiv effekt när ledaren agerar med en positiv attityd, förmedlar organisationens värderingar på ett positivt sätt och skapar delaktighet, vilket sprider sig vidare till resten av personalen som tar efter detta beteende (Hilmansson, 2016, s. 9–16). Coachande ledarskap innebär bland annat att ledaren inte ska vara kontrollerande och ge direkta svar och lösningar, utan istället ska coachen förklara och ge stöd åt personalen i deras arbete för att de själva ska komma på lösningar och utvecklas (Runebjörk & Wendleby, 2013, s. 119).

Intressekonflikt

Engelskans översättning till intressekonflikt “Conflict of interest” (2020) definieras enligt *Cambridge Dictionary* som en situation där någons privata intressen är motsatt till den personens ansvar för andra människor. Begreppet kan även betyda en situation där någon inte kan ta ett rättvist beslut på grund av att de kommer personligen bli påverkade av resultatet.

Enligt *Oxford Dictionary* definieras "Conflict of interest" (2020) även som en oförenlighet mellan två parter som har motstridiga intressen. Om en medarbetare börjar blanda sina egna intressen med företagets intressen kommer en intressekonflikt i något skede att uppstå (Kizirian, Leese, Nissan, 2006, s. 23).

2 Organisationsledning- och utveckling

Kapitlet inleds med teoretisk bakgrund för att få en helhetsbild av det valda ämnet. Teorier kring human resource management (HRM), human resource development (HRD) och begreppet kompetens tas upp för behandling. I kapitlet presenteras även teorier om intressekonflikter och konflikthantering inom organisationer. Dessa teorier kommer fungera som teoretisk referensram för resultatdiskussionen. Avhandlingen består även av ett till teorikapitel där coachning behandlas. Även detta kapitel fungerar som teoretisk referensram för resultatdiskussionen.

2.1 Human resource management (HRM)

I dagens ständigt förändrande samhälle är organisationer beroende av den senaste teknologin, samt att konstant hålla sina verksamhetsplaner uppdaterade för att skapa konkurrenskraftiga fördelar gentemot andra konkurrenter på marknaden (Barclay & Kang, 2019, s. 131). Enligt Lindmark och Önnevik (2011, s. 21) är det idag en stor utmaning för organisationer att på ett strategiskt plan integrera verksamhetsutveckling och organisationsutveckling. För att lyckas med detta, påpekar Barclay & Kang (2019, s. 131) att personalidén borde ligga i linje med affärs- och utvecklingsidén inom organisationen. Medarbetare har således börjat spela en allt större strategisk roll, vilket även har förändrat organisationer till att bli allt mera personorienterade. Det är viktigt att organisationer har ett väl genomtänkt arbete inom human resource management (HRM) och human resource development (HRD), för att därmed skapa ett klimat som sätter fokus på utveckling av de mänskliga resurserna inom organisationen (Barclay & Kang, 2019 s. 131). Det finns även forskningar som tyder på att ett välplanerat och effektivt HRM-arbete leder till att personalen blir uppmuntrade till att prestera bättre på arbetsplatsen och har en vilja att bidra med mera än endast vanligt rutinjobb, detta beror bland annat på att organisationen lyckas motivera personalen och skapa ett positivt arbetsklimat (White & Bryson, 2013, s. 386). Lindmark & Önnevik (2011, s. 9) förklarar vidare att när personalomsättningar blir för höga, sjukskrivningar ökar, eller om man har en allmän dålig förståelse för organisatoriska förändrings- och utvecklingsarbeten, tyder dessa tecken på att man bör sätta mera fokus på HRM-arbetet inom organisationen. För att ge en tydligare grundläggande förklaring till HRM som fenomen, kommer nyckelorden, *human, resource* och *management* att behandlas noggrannare. Alla tre bildar en helhet som kan ses som samgående

spiral där alla del-områden måste fungera för att ett effektivt och lönsamt HR-arbete ska kunna äga rum.

Utifrån teorierna av Lindmark & Önnevik (2006, s. 25) kan man konstatera att nyckelorden *resource* och *management* sätter aningen mera fokus på lönsamheten för organisationen som helhet och bryr sig mindre om relationen mellan ledningen och medarbetarna, varav begreppet *human* sätter större vikt på ett individinriktat arbete där den enskilde medarbetaren är i fokus. Dock bör det noteras att dessa teorier av Lindmark & Önnevik (2006) är aningen ytliga och mindre moderna angående människan inom organisationer. Teorierna av Nilsson et al (2018) lyfter fram begreppet ur ett mera människonärt perspektiv, där de utgår från att personalen är en värdefull resurs och tillgång som behöver bli omhändertagen på ett bra sätt för att trivas och prestera i arbetet. Dessa tankebanor är sådana som blir allt mera populära i dagens samhälle.

Vidare delar Carrig (1997, s. 286) även HRM i tre delar, transaktionell, traditionell och transformativ. Den förstnämnda handlar om den administrativa avdelningen som ansvarar för diverse administrativa områden, som t.ex. löner och arbetskontrakt osv. Den traditionella delen även delvist administrativ, men här tillkommer även till exempel personalutbildning och rekrytering. Slutligen ansvarar den transformativa delen för att organisationens övergripande strategi ligger i linje med HRM-aktiviteterna. Alla tre delar bör därmed samspela med varandra för att gynna organisationens verksamhet.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, och Wright (2014, s. 2) förklarar HRM genom flera beståndsdelar, hit hör bl.a. rekrytering, arbetsprocesser, introduktion till arbetsplatsen, utvärdering, belöning, utvecklingsprocesser och utveckling av både den enskilda arbetstagaren och grupper inom organisationen. Enligt Noe m.fl. (2014, s. 2) kan HRM sammanfattas som en praktik som består av en organisations mänskliga resurser, alltså policyn, praxis och system inom en organisation, med fokus på att påverka medarbetares beteende, attityd och prestation till det bättre. Lindmark & Önnevik (2011, s. 22) sammanfattar HRM:s funktion till att växa och utveckla yrkesrollen för medarbetarna i organisationen. Reflekterar man över dessa beskrivningar av HRM, kan slutsatsen dras att alla beståndsdelar inom begreppet måste samspela för att möjliggöra att förutsättningar för ett utvecklande och lärande klimat i organisationen kan skapas, samt att man tar hänsyn till enskilda individers unika förutsättningar och potential.

Vidare beskrivs övriga faktorer som är centrala inom HRM-processen, dessa är motivation, förståelse för arbetsuppgifterna och situationsanpassning. För att nå en hög effektivitet och en hög arbetstillfredsställelse i arbetet är det av stor vikt att sätta fokus på motivation bland medarbetarna. Här är exempelvis belöningar och utvecklingsmöjligheter två faktorer som bidrar till ökning av arbetsmotivationen. Inom HRM är det även viktigt att personalen har en tydlig bild av arbetsuppgifterna och att de kan förtydliga sitt eget arbete i ett större sammanhang. Balansen mellan uppgifts- och relationsfokusering är väsentlig för att möjliggöra att HRM funktionerna integreras med organisationens övriga verksamhet och målsättningar. Situationsanpassningen inom HRM handlar om att se varje individ och grupp som unik, vilket leder till att organisationer även borde anpassa utbildningar utifrån varje individs och varje grupps egna förutsättningar. (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 23.)

Vad är det som slutligen skapar en effektiv arbetsplats med välmående och motiverad personal där alla arbetar mot samma gemensamma mål? För att ge svar på detta kan man i enlighet med Lindmark & Önnevik (2011) och Barclay & Kang (2019), dra slutsatsen att för skapandet av en välfungerande arbetsplats borde varje organisation sträva till att ha ett strategiskt HRM-arbete integrerat med affärs- och organisationsutvecklingen, samt ta hänsyn och anpassa sig till den interna och externa miljön som konstant förändras.

Reflekterar man vidare kring teorierna om HRM kan man konstatera att fenomenet handlar om rekrytering och utvecklingsmöjligheter för organisationers personal, samt hur organisationer bör hantera HRM-arbetet för att få så mycket ut av medarbetarna som möjligt. Begreppet förhåller sig således som människonära. Varför talar man då om HR *management* och inte HR *leadership*? *Management* syftar generellt på förvaltning och kontroll av processer, där tonvikten tenderar att ligga mera på saker snarare än människor. *Leadership* förknippas däremot mera som praxis där människor ligger i centrum. Här tenderar fokuset ligga på ledningen av människor där man exempelvis vill inspirera medarbetare till att arbeta mot ett gemensamt mål. Vi förhåller oss därför kritiska kring ordvalet HR *management* eftersom begreppet uttryckligen inte fokusera på människorna. Nästa kapitel kommer att behandla grunderna inom HRD och även klargöra hur ett välstrukturerat HRD-arbete kan bidra till en stadigvarande framgång för verksamheten inom organisationer.

2.2 Human resource development (HRD)

Human resource development (HRD) är en stor del inom Human resource management och kallas även som HRM-arbetets grund av många HRM-förespråkare. Enligt Swanson (2001, s. 304) handlar HRD om en process för att utveckla och att frigöra mänsklig expertis genom organisatorisk utveckling, samt individuell träning och utveckling för att kunna förbättra prestationsförmågan. Organisationen arbetar med träning och utveckling av personalen i en systematisk process för att kunna utveckla expertis som förbättrar prestationsförmågan i organisationen. Genom utveckling av personalen skapas det även förutsättningar för att organisationen att utvecklas.

Lindmark och Önnevik (2011, s. 173) beskriver delen att utveckla de mänskliga resurser som en förutsättning för att kunna nå stadigvarande och konkurrenskraftig framgång. HRD-arbetets grundläggande uppgifter är att behandla, lagra och utveckla all den kunskap och information som finns tillgänglig i organisationen bland medarbetarna. Verksamheten kan med olika medel bidra till att informationen och kunskapen antingen lagras eller utvecklas. Exempelvis kan HRD-verksamheten ordna utbildningar för personalen, eller skapa teknologiska lösningar, som t.ex. intranät för att leta reda på information och lagra tillgänglig intern kunskap så att övriga i personalen kan ta del av den.

Ett välstrukturerat HRD-arbete kan ge många goda effekter i verksamheten. Den anställde kan känna sig viktig i och med att verksamheten satsar på utvecklingen av personalen, vilket kan skapa engagemang som i sin tur bidrar till att höja motivationen bland medarbetare, som i sin tur påverkar kvalitén på verksamheten i positiv riktning. HRD hjälper även personalen att skapa förståelse för verksamheten, och dess mål samt strategier. Ett genomtänkt HRD-arbete skapar nya arbetsmönster och ser till att värdesätta personalens kunskap och utveckling för att på sikt nå stadigvarande framgång (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 173). Enligt Swanson (2001, s. 305) beskriver HRD-personal att prestationsförmågan och arbetsprocesser är baserade via mänsklig expertis och mänsklig ansträngning. Framgången för företaget har en stor påverkan av företagets HRD, men HRD-arbetet är långsiktigt vilket gör att många företag valt att inte satsa på personalens utveckling då det inte kortsiktigt ger ekonomisk vinst. Studier har dock visat att företag som arbetar med HRD har högre redovisade vinster, och de vars HR-personal aktivt uppdaterar sin kunskap med ny akademisk forskning angående HR, har högre ekonomiska resultat än de som inte studerar forskning (Rynes, Colbert & Brown, 2002, s. 149).

Lindmark och Örnevik (2011, s. 190) tar upp fyra viktiga delar som har en stor inverkan för HRD. *Lärandet* inom HRD ses som en förmåga att effektivt kunna förstå och ta till sig ny teknik, kunskap och nya idéer. *Kompetens* är en del som inriktar sig på vad kompetens är och hur verksamheten ska kunna hitta lämpliga personer med kompetens för rätt uppgifter. *Förändring* är något som ingen verksamhet kan förhindra. Förändring kommer alltid att ske och det krävs en förståelse för förändringar för att kunna handskas med dessa. Inom HRD måste man kunna acceptera förändringar och agera istället för att reagera. Den fjärde delen är *kultur*. Företagskultur är något som byggs upp i verksamheten under hela verksamhetens livstid och detta styr både medvetet och omedvetet processer och beteenden i organisationen. Inom HRD-arbetet bör man förstå hur kulturen kan påverka arbetet och utvecklingen i verksamheten. Arbetet med dessa fyra olika delar har stor inverkan på hur HRD lyckas inom organisationen. Men framgången beror även på hur delarna är uppbyggda i organisationens HRD, samt hur de fungerar och hur personalen i organisationen uppfattar dessa.

Inom HRD spelar pedagogiken en stor roll. I det vardagliga arbetet kan didaktik ses som ett redskap för hur någonting lärs ut till personalen. Genom pedagogiken fås kunskap och insikter i vad som fungerar i undervisningen, hur lärandet kan maximeras via till exempel presentationsprogram och hur informerande kan ske på bästa vis (Nilsson m.fl., 2018, s. 35–36). Vidare förklarar Lindmark & Örnevik (2011, s. 2017) att ifall en organisation ska kunna utveckla sin personal ställer detta krav på förberedelser och kompetens, speciellt kompetens om hur organisationen effektivt och på ett optimalt sätt kan utbilda personalen. När organisationen utbildar personalen är det viktigt att lärandet sker åt båda håll, utbildarna lär ut på ett professionellt sätt och personalen tar in informationen och har viljan att utveckla sitt lärande.

Billett (2002, s. 31–32) har undersökt hur medarbetare kan ta till sig kunskap förutom att gå organiserade utbildningar av arbetsplatsen. Utvecklandet kan även ske genom att vara engagerad i vardagliga arbetsuppgifter, att vara i direkt eller nära kontakt med kollegor som kan handleda eller genom att få indirekt handledning av arbetsplatsen eller kollegor. Genom dessa sätt kan personalen ta till sig autentisk kunskap som är direkt kopplade till kunskapen som behövs för arbetsuppgifterna. Att arbeta med sina vardagliga arbetsuppgifter kan skapa nya kombinationer av lärande, som förstärker och assisterar de kunskaper personalen ursprungligen blivit lärd på arbetsplatsen. Även Hytönen (2002, s. 21) skriver om att möjligheter till lärande på arbetsplatsen kan hittas i många vardagliga misstag eller

Jean Aurén & Tobias Snellman
problemsituationer, utmaningar, uppgifter och samtal mellan kollegor och kunder. I undersökningar har många medarbetare svarat att de tar till sig ny kunskap genom dessa arbetssätt, men samtidigt visar det även att dessa sätt att lära går hand i hand med strukturerade HRD-aktiviteter i organisationen, som kan vara träning, seminarier, teamwork, intern konsultverksamhet, mentorskap, coachning och jobbrotering. Enligt Hytönen (2002, s. 21) visar tidigare forskning att medarbetare nämner dessa aktiviteter när de förklarar hur de tar till sig ny kunskap på arbetsplatsen.

Samtidigt finns det även nackdelar och utmaningar med lärande på arbetsplatsen genom arbetsuppgifter. Personalen kan ta del av lärande som är olämpligt för arbetsplatsen, lärande som inte är tillgängligt eller anpassat, svårigheter att få tillgång till handledning med lämplig expertis och erfarenhet för att kunna utveckla yrkeskunskap, samt personalens motvillighet i att lära ut yrkesutövning genom sina erfarenheter. (Billett, 2002, s. 31–32.)

För att personalen ska kunna ha möjlighet till utveckling är det viktigt att personerna som arbetar inom HR och personalfrågor är kompetenta inom området av kompetens och utveckling. Det är vanligt att HR-personal får sin kunskap från forskningsbaserad kunskap, varav benämningen forskningsbaserat HR-arbete uppkommer i många sammanhang inom HRD. Forskningsbaserat HR-arbete handlar därmed om att personalen grundar sitt handlande från forskningen och tar besluten från det (Nilsson m.fl., 2018, s. 12). Rynes m.fl. (2002, s. 161) förklarar att tidigare studier visar HR-personal erhåller sin kunskap från olika akademiska journaler och magasin vars område är human resource. Många i undersökningen skulle önska de hade mer tid till att läsa akademisk forskning om human resource, men många anser även att forskningen är välgjord men inte kan implementeras i praktiken på deras arbetsplats. Lombardozi (2007, s. 209) nämner fem punkter för att HR-personal ska undvika fallgropar. De bör (1) utöva medveten kompetens, som handlar om att utvecklas från nybörjare till expert, (2) be om bevis och teoretisk grund för föreslagna lösningar, för att ha en grundkunskap om den föreslagna lösningen har den önskade effekten, (3) Aktivt söka efter information om företagets strategiska HRD-problem, för att kunna välja den bästa vägen för lärandet, (4) Samarbeta med forskare, som kan skapa undersökningar och forskning som hjälper företaget och (5) Vara uppdaterad inom området. Det släpps nya forskningar hela tiden som kan hjälpa företaget att utvecklas inom HRD-området. Dessa fem punkter hjälper till för företaget att utveckla sin HRD-strategi och bidra med kunskap och teori till HR-personalen för att kunna vara kompetenta och även utvecklas.

I denna avhandling koncentrerar vi oss på en av HRD:s grundpelare för utveckling av medarbetare, nämligen det coachande ledarskapet. Som tidigare nämnt, sätter vi här fokus på intressekonflikter som kan uppstå mellan organisation och medarbetare. Eftersom det coachande ledarskapet handlar om att få personalen att komma på egna lösningar med hjälp av en coach som förklarar och ger stöd (Runebjörk & Wendleby, 2013, s. 119), kan det vara en utmaning att se till att personalen får tillgång till all information för att kunna gå vidare med uppgiften. Samtidigt ska en vision ge inspiration och stimulans för att nå framtida målsättningar som är uppsatta av organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2011, s. 130–131), och ifall om personalen inte är tillräckligt självstyrd för att självständigt kunna arbeta med uppgifter, kan det hända att personalen tappar engagemang för arbetet, vilket kan leda till att fördelen med coachning avstannar.

Innan vi går djupare in på intressekonflikter och konflikthantering, kommer begreppet kompetens att behandlas. Detta anser vi att är väsentligt för avhandlingen eftersom kompetens kan avses som kärnan inom både HRM och HRD. Det är kompetens som organisationer rekryterar, det är även nya kompetensen som senare arbetar för att nå målsättningar, det är kompetensen som även utvärderas och belönas efter ett välutfört arbete, och som även senare utvecklas i form av olika HRD-aktiviteter. Det är slutligen även kompetens som organisationer mister när t.ex. personal väljer att lämna frivilligt eller under svårare tider när organisationer är tvungna att avveckla personal motvilligt.

2.3 Intressekonflikter inom organisationer

Intressekonflikter uppstår när en medarbetare börjar blanda ihop sina egna personliga intressen med organisationens intressen. Detta kan uppstå om en medarbetares lojalitet eller agerande är emot organisationens intresse. Uppstår det en intressekonflikt mellan dessa två parter kommer det påverka båda parterna negativt och det kan även påverka hela organisationens prestation samt moral. (Kizirian m.fl., 2006, s. 23.)

Kizirian m.fl. (2006) beskriver de tre vanliga intressekonflikter på en arbetsplats. Intressekonflikter uppstår när en medarbetare börjar blanda ihop sina egna personliga intressen med företagets intressen. Den första intressekonflikten är fraternisering, som innebär att en handledare och underordnad har en relation utanför arbetsplatsen. En sådan relation kan

Jean Aurén & Tobias Snellman innebär att moralen på arbetsplatsen påverkas negativt och att övriga medarbetare kan uppfatta favorisering. Ifall om relationen tar slut kan det även bidra med ytterligare negativa konsekvenser för de inblandade, till exempel svårigheter att upprätthålla arbetsförhållandet som handledare och underordnad. (Kizirian et al., 2006, s. 23–24.)

En annan intressekonflikt som finns är nepotism. Nepotism innebär favorisering av familj eller bekanta, i detta fall vid rekrytering eller belöningar. Sådana situationer kan uppstå om företaget söker efter ny personal och någon anställd på arbetsplatsen använder sin position för att se till att rekrytera rätt person som denna anställd har en familje- eller vänskapsrelation med. Denna intressekonflikt kan undvikas om företaget har tydliga regler som styr att ingen anställd kan använda sin position för att kunna se till att rekrytera en familjemedlem eller bekant (Kizirian et al., 2006, s. 25). Regler om nepotism uppkom i huvudsak för att motverka rekrytering av inkompetenta manliga personer som har bekanta inom företaget, men på senare tid har reglerna om nepotism även berört anställning av partners. Om två familjemedlemmar arbetar tillsammans finns chansen att de tar med sig sina spänningar till arbetsplatsen som leder till att gränsen mellan arbete och fritid suddas ut (Rabin-Margalioth, 2006, s. 239–240).

Den sista intressekonflikten som artikeln tar upp är om arbetsplatsen har leverantörer eller kunder där det finns anställda som är släktingar eller bekanta till någon på arbetsplatsen. I en sådan situation kan det ske att arbetsplatsen anlitar ett företag för att utföra en tjänst och arbetsplatsen baserar sitt beslut på att de känner någon från det företaget, trots att ett annat företag som skulle utföra samma tjänst är mycket billigare. (Kizirian et al., 2006, s. 26.)

Ett tydligt exempel på potentiella intressekonflikter är inom bankverksamheten. Finans Finland (FA) beskriver att det kan uppstå intressekonflikter mellan banken och bankens kunder, då det är möjligt att banken eller en anställd skulle kunna erhålla en ekonomisk vinst på kundens bekostnad. För att undvika denna intressekonflikt har bankerna tydlig policy om intressekonflikter. (Finans Finland, 2015.)

Bruzelius och Skärvad (2011) nämner en annan sorts intressekonflikt, en konflikt som kan baseras på att medarbetare och organisation har olika syn på syfte och vision. För att denna typ av konflikt ska undvikas bör organisationens syfte klargöras för alla inblandade. Syftet ska beskriva varför organisationen finns, vad den vill åstadkomma och vilka värden den vill skapa. En organisations syfte kan uttryckas i form av vision, som klargör organisationens övergripande

Jean Aurén & Tobias Snellman
mål. Samarbete och gemensamhet förblir även den stora utmaningen för ledningen, hur skapar man t.ex. en överensstämmelse mellan medarbetares egna, personliga vision och organisationens vision? Bruzelius och Skärvad (2011) hänvisar till Peter M. Senge (1995), som menar att ifall en organisation ska kunna dra nytta av engagemanget som en vision kan generera, krävs det att medarbetarna omfattar denna vision och känner delaktighet med den. Om medarbetaren har en annan syn om detta än organisationen är det möjligt att en intressekonflikt kan uppstå. (Bruzelius och Skärvad, 2011, s. 127–128).

Sammanfattningsvis kan konstateras att intressekonflikter uppstår när en medarbetare börjar blanda ihop sina egna personliga intressen med organisationens intressen. Ett sätt att försöka motverka intressekonflikter är att organisationen exempelvis arbetar med att tydliggöra sin vision för alla medarbetare, så att alla i organisationen förstår deras värderingar och att medarbetare ska kunna justera sina personliga målsättningar i linje med företagets målsättningar och arbetssätt. Att få medarbetare att justera sig till organisationens vision är en stor utmaning, men understöder medarbetarna visionen så ökar motivationen vilket samtidigt ökar företagets prestation. Vissa intressekonflikter kan undvikas om företaget sätter tydliga regler, till exempel angående relationer och rekrytering av bekanta, medan intressekonflikter som kan uppstå angående målsättningar och visioner är betydligt svårare att förebygga.

2.5 Konfliktantering inom organisationer

Eftersom den externa coachen är tvungen att handskas med intressekonflikter fungerar coachen som en konfliktanterare. I resultatredovisningen presenteras coachernas uppfattning om coaching och hantering av intressekonflikter. I resultatdiskussionen jämförs coachernas uppfattning om konfliktantering jämfört med den teoretiska referensramen om konfliktantering, som presenteras i detta kapitel.

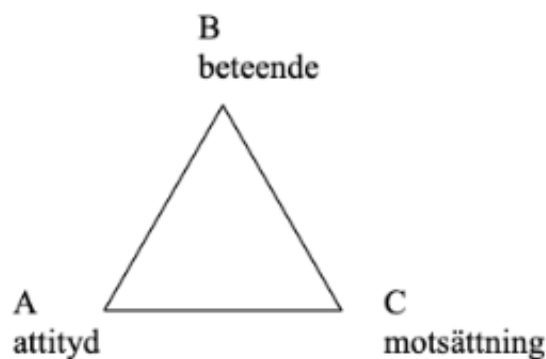
Axelsson & Thylefors (2013) förklarar att ordet konflikt härstammar från latinets *conflictus* och definieras bl.a. som sammanstötning eller motsättning. Enligt socialpsykologen Kurt Lewin (1951) kan konflikter beskrivas som ”en kollision mellan olika kraftfält”, och att detta kan vara både positiva och negativa. Konflikter saknar även oftast lösningar där alla inblandade parter slutligen blir tillfreds. Axelsson & Thylefors (2013) menar att detta beror på alla individer är olika och har sina egna sätt att lösa konflikter på, varav missförstånd lätt kan uppstå. Ju tidigare en konflikt hanteras, desto bättre är förutsättningarna att hitta en lösning. (Axelsson & 15

Jean Aurén & Tobias Snellman Thylefors, 2013, s. 17–18.) Det är viktigt att ta itu med konflikter på arbetsplatsen, eftersom konflikter kan ge negativa effekter på medarbetares hälsa, till exempel depression och utbrändhet (Sonntag, Unger & Nägel, 2013, s. 166).

När inblandade personer i en konflikt känner att det inte längre är möjligt att komma fram till en lösning själva, är det ofta vanligt att söka hjälp externt, exempelvis av en coach eller konsult som jobbar med konflikthantering. För att slutligen komma fram till en överenskommelse, skapar den utomstående konflikthanteraren sig en förståelse för problemet som äger rum och försöker därefter skapa en dialog mellan de inblandade (Thylefors, 2012, s. 205). När externa konflikthanterare arbetar med organisationer utgår dessa oftast enligt tre olika områden bestående av avtal: ramavtal, samarbetsavtal och arbetsavtal. Inom ramavtalet tydliggörs problemet som ska lösas och man kommer överens om vad som ska uppnås. Vidare bestämmer man även hur lång tid själva bearbetningen ska ta. I samband med utformningen av ramavtalet har konflikthanteraren tillfälle att observera hur kommunikationen och maktförhållandena ser ut på arbetsplatsen. Vidare formulerar personen regler för hur konflikthanteringen ska gå till i det muntliga samarbetsavtalet. Slutligen, i arbetsavtalet, beroende på konfliktens omfattning, bestäms det hur träffarna ska gå till och vad de ska innehålla (Axelsson & Thylefors, 2012, s. 297–301).

Jordan (2006) beskriver att konflikthanterarens roll är att erbjuda olika tjänster till medarbetare och ledare inom organisationer. Tjänsterna ska vara tydligt formulerade och avgränsade för att undvika missförstånd. Jordan beskriver stödjande, lyssnande och reflekterande som de viktigaste tjänsterna en extern konflikthanterare bör erbjuda. Parter som är inblandade i konflikter är främst i behov av att ha tillgång till någon att prata med som kan lyssna och bestå med olika handlingsalternativ. Ifall en extern konflikthanterare agerar på ett korrekt och professionellt sätt, kan det möjliggöra för de inblandade att få en tydligare överblick över händelserna och därmed skapa en mer känslomässig distans till det som pågår. Detta kan vara mycket betydelsefullt och kan vidare även innebära att de inblandade själva kan lösa problemen, utan att behöva ta till diverse formella procedurer, som t.ex. förflyttning av position eller i värsta fall uppsägning. När konflikter bearbetas är det även viktigt att konflikthanteraren agerar neutralt och endast ger råd till parterna i konflikten utan att själv ta någons sida. Personen bör även ha professionell träning i samtalsmetodik för att lösa konflikter på ett konstruktivt sätt. Förutom stödjande, lyssnande och reflekterande, behöver konflikthanteraren besitta en god professionalitet inom området. (Jordan, 2006, s. 10.)

Parter som är inblandade i en konflikt kan upplevas bete sig irrationellt. Det är vanligt att personer anser sig själv veta grunden till en konflikt, men oftast visar det sig att det handlar om något helt annat. För att förstå mekanismerna i en konflikt hänvisar Karlsson (2004) till sociologen Johan Galtungs ABC modell, även kallad konflikttriangel. Triangelns hörn representerar tre områden som varje konflikt innehåller; sak, beteende och relation. Hörnen i triangeln är sammansvetsade med varandra och alla kan utgöra startpunkten för utvecklingen av en konflikt. En konflikt kan exempelvis börja vid ett beteende vilket utgör negativa känslor eller attityder mellan två personer. ABC-modellen kan därmed hjälpa till att identifiera vilka aspekter av en konflikt som är viktiga för att belysa orsakerna till konflikten och för att avgöra hur konflikten bör hanteras för att nå bästa möjliga resultat. Karlsson (2004) beskriver vidare en konflikt som en självgående process, där beteende, attityder och tvistefrågor ständigt påverkar varandra. (Karlsson, 2004, s. 108–110.)



Figur 3: Konflikttriangeln. (Jordan, 2006.)

C-hörnet (Konflikter) fokuserar på konfliktens sakfråga. Konflikter startar vanligen på grund av oförenliga mål som handlar om frågorna vad, vem och hur. Beroende på innehållet i konflikten kan man urskilja tre olika typer; värdekonflikt, intressekonflikt och behovskonflikt (Karlsson, 2004, s. 109).

B-hörnet (Beteenden) sätter fokus på hur parterna driver konflikten och vilket beteende som båda parterna använder sig av, exempelvis hur parterna kommunicerar med varandra för att få igenom sin vilja (Karlsson, 2004, s. 109).

A-hörnet (Attityder) belyser parternas subjektiva upplevelser, alltså tankar, känslor och viljor. Konflikter som har sin tyngdpunkt här beskrivs som mer utmanande att hantera. Detta på grund av att parterna oftast döljer dessa känslor för konflikthanteraren. Ifall att konflikten pågår under en längre tid så tenderar A-hörnet att överskugga sakfrågan som eventuellt var upphov till konflikten i början (Karlsson, 2004, s. 109).

Davidson och Wood (2004) skriver om en konfliktlösningsmodell som består av fyra steg: utveckla förväntningar för en vinn-vinn-situation, definiera parternas intressen, hitta på kreativa alternativ och anpassa dessa alternativ för en vinn-vinn-situation. (Davidson & Wood, 2004, s. 7.)

I det första steget bör konflikthanteraren tänka på att varje lösning inte behöver ha en vinnare och en förlorare. Konflikthanteraren bör ha som målsättning att hitta på en lösning som gör att alla inblandade parter i situationen går vidare som vinnare och är nöjda. För att detta ska vara möjligt bör konflikthanteraren i följande steg ta reda på parternas underliggande bekymmer, behov eller intressen. Konflikthanteraren bör visa sina egna bekymmer, behov eller intressen tydligt men inte provokativt. Samtidigt bör hen undvika att kritisera, beskylla eller hota. Sannolikheten att alla inblandade blir nöjda ökar om varje person känner sig lyssnad på och värdesatt. Här är egenskaper inom kommunikation så som empati, förmåga att summera och att visa ett uppmärksammande kroppsspråk viktiga. (Davidson & Wood, 2004, s. 7.)

I steg tre gäller det att hitta lämpliga lösningar som alla blir nöjda av. Genom att fundera i kreativa banor om en mängd olika lösningar så underlättar det följande steg, då dessa lösningar ska bli till en konkret lösning. Lösningen ska vara en vinnande lösning för alla parter. (Davidson & Wood, 2004, s. 7.)

Även Nguyen (2019) diskuterar konflikthanterarens viktigaste egenskaper. Denna person bör ha bra självförståelse och att kunna förstå andras perspektiv och förstå sakers betydelse. Dessutom krävs det att konflikthanteraren är empatisk, och har förståelse för vad andra tänker och känner (Nguyen, 2019, s. 5.)

Matsudaira (2016) har även tankar om konflikthantering. För det första måste konflikthanteraren vara en person som kan se på situationens helhet och kunna bedöma hur situationen ska tas vidare. Följande steg är att se på vad konflikten handlar om. Finns det en

Jean Aurén & Tobias Snellman
gemensam grund som parterna är överens om eller är det detaljer som konflikten handlar om?
När parterna får en inblick i den gemensamma grunden så är det lättare att ta situationen vidare
och undersöka varför personerna tycker som de tycker. Samtidigt ska konflikthanteraren även
fokusera på fakta som existerar, inte gissa sig fram till varför personerna tycker som de gör.
(Matsudaira, 2016, s. 42–43.)

Det är även väldigt viktigt att lyssna på de inblandade. Matsudaira (2016) menar att ju mer
konflikthanteraren lyssnar på vad de inblandade säger, desto bättre kommer han förstå de andras
perspektiv och samtidigt kommer de inblandade känna sig hörda. Ett bra sätt att göra detta är
genom att upprepa vad personerna säger, eftersom detta kan leda till att personerna är lättare att
kompromissa med för att sedan kunna komma på en lösning. (Matsudaira, 2016, s. 44.) Enligt
Sonntag et al. (2013) bör en konflikthanterare ha goda kognitiva färdigheter, bland annat
inom planering, utvecklande av taktiker och användning av strategier (Sonntag et al. 2013, s.
168–169).

I nästa kapitel kommer vi att behandla ett av avhandlingens kärnområden, nämligen coachning.
Konflikthantering är något som organisationer ständigt strävar till att förbättra och med hjälp
av externa coacher kan detta underlättas betydligt. Därför anser vi det är väsentligt att nu gå in
på vad coachning egentligen innebär och hur coachande ledarskap egentligen fungerar inom
organisationer.

3 Coachning

Redan under 1840-talet definierade Concise Oxford Dictionary verbet coach (coacha) som att handleda, utbilda och förse personer med fakta (Whitmore, 2013 s. 16). Ordet coach är engelskt och härstammar etymologiskt från 1500-talet och betyder på svenska galavagn eller turistbuss. Ordet användes med hänvisning till transportmedel, något som fraktade människor till en önskad destination. Coach kan således ses som en metafor som senare under idrotten började ta form, när coachen ville transportera idrottarna från en nivå till en annan högre önskad nivå (Gjerde, 2014, s. 21). Även Bruzelius och Skärvad (2011, s. 380) beskriver ordet coach utgående från idrotten där coachen fungerar som tränare och ledare för laget, där coachens uppgift är att stöda och motivera idrottarna till att nå målsättningar alternativt överträffa dem. Champathes (2006, s. 17) ser på boxningen som en metafor till coachningen. Boxarens coach är inte med i ringen för att hjälpa till att vinna matchen, utan coachen står utanför och berättar vad som händer samt på vilket sätt saker kan förbättras. I huvudrollen är boxaren, adepten i en coachningsprocess, som vill lära sig att förbättra sina färdigheter så mycket som möjligt med hjälp av coachens reflektioner och råd.

Forskaren Timothy Gallwey skrev under mitten av 1970-talet boken "The inner game of tennis". I litteraturen berättar han om en framgångsformel inom coachning vars syfte är att försöka få in positiva bilder och avlägsna mentala hinder hos adepten som coachas. Med detta lyfter Gallwey fram kärnan inom coachning, nämligen att frigöra möjligheter till att maximera den egna prestationen. "The inner game of tennis" anses av många vara början på överföringen av lärdomar och erfarenheter från idrottsvärlden till ledarskapsområdet. (Gjerde, 2014, s. 24; Whitmore, 2013, s. 16.)

Idag är coach inte en skyddad titel, vilket betyder att vem som helst kan titulera sig som coach. Under mitten av 90-talet bildades organisationen ICF (International Coach Federation) i USA, vars avsikt är att bibehålla en stark yrkesmässig standard inom coachning (Gjerde, 2014, s. 15). Coachning används således i olika sammanhang världen över; inom idrott och företagsvärlden samt som livscoachning (Stern, 2004, s. 154–157).

Weide & Kellheim (2013, s. 15) beskriver begreppet coachning som en lösnings-, resultat- och insiktsfokuserad metod där coachen vill skapa en självmedvetenhet hos adepten som senare resulterar i insikter som utgör grunden till alternativa lösningar och handlingar. Parsloe och

Jean Aurén & Tobias Snellman Wray (2002, s. 62) och Whitmore (2013, s. 20) definierar även coachning som en process där coachen vill frigöra personers dolda potential och ta fram ett tankesätt kring lärande och utveckling som möjliggör en förbättrad prestation. Kim (2014, s. 238) är även inne på samma spår. Enligt honom kan coachning ses som en möjlighet för den coachade att upptäcka omedvetna fel om sig själv och därmed upptäcka nya möjligheter till utveckling.

Coachning är en process med tvåvägskommunikation. När adepten arbetar och levererar resultat, så ger coachen feedback och låter adepten anpassa och styra sitt sätt att arbeta för att förbättra sin arbetsprocess. Denna coachprocess fortsätter ända tills målsättningen har nåtts. (Champathes, 2006, s. 17). Coachen och adepten arbetar i en nära relation, som är en av de viktigaste aspekterna inom coachningen (Mihiotis, 2016, s. 448; Wilson, 2011, s. 413). Coachningsprocessen bör även enligt Leedham (2005, s. 38–39) innehålla en klar struktur och disciplin, samt vara mentalt utmanande för adepten. Miljön kring coachningen bör även vara trygg och stödjande som möjliggör för adepten att dela med sig och diskutera konfidentiella och känsliga problem. Miljön bör även erbjuda rikligt med tid och utrymme för att tänka och reflektera.

Mentorskap är en utvecklingsstil som ofta jämförs med coachning, men det är dock stora skillnader mellan dessa två. Till skillnad från en mentor behöver inte en coach nödvändigtvis ha erfarenhet inom ett område och bidrar inte heller med kunskap. Från en mentor kan adepten få direkta lösningar för att ta sig vidare i sin uppgift, men i coachning ges inga direkta svar, utan coachen ställer motfrågor så att adepten själv hamnar att reflektera och komma fram till en lösning. Detta ställer således krav på adepten, som själv behöver ta ansvar för att komma framåt. Därmed utgår coachningen från att adepten är kreativ och villig att ta emot coachning. (Van Nieuwerburgh, 2017, s. 6.)

3.1 Färdigheter och relationer inom coachning

För att utöva coachning på ett professionellt och framgångsrikt sätt krävs väsentliga grundfärdigheter hos coachen för att bemöta mångfalden av dynamiska behov hos individer och organisationer. Kommunikation, analytiska färdigheter, färdigheter att ge respons, planering och målsättningsförmåga, förmåga att motivera och uppmuntra, förmåga att utmana och konfrontera, förmåga till ansvarighet, integritet, empati, omtänksamhet, flexibilitet och

Jean Aurén & Tobias Snellman
pålitlighet är några av diverse färdigheter som en coach bör hantera och känna till. Utan dessa blir det svårt att uppnå framgång inom coachningen (Ely, 2010, s. 587; Weide & Kellheim, 2013, s. 33). Van Nieuwerburgh (2017, s. 8–9) förklarar även att de viktigaste färdigheterna en coach bör ha är aktivt lyssnande, att ställa kraftfulla frågor för att uppmuntra till tänkande och att ge och ta emot feedback. Förutom dessa färdigheter bör coachen även vara inspirerande och ha tro i adeptens potential.

Relationen mellan coachen och adepten beskrivs som en av de viktigaste aspekterna inom coachningen (Mihiotis, 2016, s. 448; Wilson, 2011, s. 413). För att nå en nivå där framgångsrik coachning kan utövas, lyfter Whitmore (2013) fram fyra centrala element: respekt, samarbete, engagemang och förtroende. Respekt inkluderar en muntlig förståelse mellan parterna, en överenskommelse angående coachningen samt sympati mellan parterna som tillåter båda att uppskatta och respektera varandra. Samarbete innebär att båda parterna bidrar till och styr utvecklingsprocessen inom coachningen. Engagemang handlar om hängivenhet för coachningen hos båda parterna. Förtroende handlar om att det finns tillit mellan parterna. Detta ger känslan av säkerhet som krävs för att hantera förväntningar, etablera gränser samt utveckla en öppen och ärlig dialog mellan båda parterna. Whitmore (2013) påpekar också att varje målsättning för coachningsrelationen borde vara att skapa medvetenhet, ansvarskänsla och självtillit hos adepten (Whitmore, 2013, s. 20–21).

3.2 Coachande ledarskap

I dagens samhälle som konstant är under förändring arbetar organisationer inom en kommersiell och teknologisk arbetsmiljö. På grund av detta är organisationer tvungna att ständigt vara flexibla samt hålla igång den interna utvecklingen för att kunna behålla en konkurrenskraftig verksamhet. (Kim, 2014, s. 238.)

Samtidigt behöver organisationer hitta nya tillvägagångsätt för att påverka anställda att bli mer medvetna om behovet av förändring och även uppmuntra dem till att ta mer ansvar för det egna arbetet för att möjliggöra personlig utveckling och tillväxt. Belöning och straff borde ersättas av betonande på självtillit och växande (Shinde, 2017, s. 181). Organisationer som väljer att satsa på coachande ledarskap som stöd för utveckling av personalen har även en större chans

Jean Aurén & Tobias Snellman
att bibehålla medarbetare som känner motivation och engagemang i arbetet (Tansky & Cohen, 2001, s. 295).

Under de senaste årtiondena har forskning inom coachande ledarskap möjliggjort att slutsatser kan dras kring coachningens positiva påverkan på personalen inom organisationer. Coachning på arbetsplatsen kan ses som en utvecklingsstrategi där organisationen vill förbättra inlärningsprocesser för att kunna skapa potentiella konkurrensfördelar (Hagen, 2012, s. 17). Med en coachande ledarstil stöds de anställda till att bli mer effektiva genom att ge dem frihet att styra och utveckla lösningar till problem (Beattie, 2014, s. 186). Detta leder till att delaktigheten blir större och den interna kompetensen inom organisationen används bättre (Weide & Kellheim, 2013, s. 24). Det coachande ledarskapet sätter fokus på anställdas självkänedom genom att basera ledarskapet på att ställa starka öppna frågor och inspirera adepten till självreflektion. Detta leder således till ökad självmedvetenhet angående den egna potentialen i arbetet hos adepten, vilket i sin tur leder till att självkänslan och arbetsmoralen ökar (Bommelje, 2015, s. 69; Rosha, 2014, s. 853). Ledarskapet ger även underlag för att förbättra relationen mellan coachande ledare och medarbetare, vilket ökar även självkänedom hos adepten, som i sin tur leder till den individuella arbetsprestationen blir bättre (Hagen, 2012, s. 18). Coachande av personalen på arbetsplatsen resulterar även i ökad effektivitet och ansvarstagande, vilket leder till att kvaliteten på arbetet ökar (Berg & Karlsen, 2017, s. 1125). Anthony (2017, s. 930) beskriver även ledarstilen som handlingsbaserad och passar därmed väl in på organisationer som vill påverka anställda till att ta ett eget ansvar i arbetet och nå egna individuella målsättningar som på ett långsiktigt perspektiv möjliggör för organisationen att bibehålla en konkurrenskraftig verksamhet.

Coachningen har blivit implementerad till arbetsplatser för att ledarskapsstilen används på samma sätt som inom idrotten, att stöda och motivera för att höja prestationsnivån och nå målsättningar. Loehr och Schwartz (2001, s. 120–128) kallar ledare för företagsidrottare. På samma vis som atleter i världsklass behöver prestera på hög nivå över en lång tidsperiod, behöver även ledare på arbetsplatser träna systematiskt för att kunna prestera på en god nivå. Även utmaningarna inom idrotten och arbetet är liknande enligt Jones (2002, s. 268–277). Dessa är till exempel stress, brist på resurser, dålig kommunikation och ledarskap. Genom att skapa en god sammanhållning i ett lag och på en arbetsplats skapar det förutsättningar för att nå framgång. Skapas det en positiv psykologisk kultur i laget är det en god grund för en hållbar

Jean Aurén & Tobias Snellman
prestation på hög nivå. På samma vis som i ett företag så ska ledaren försöka att dagligen få sina medarbetare att känna sig värdefulla genom att engagera dem i beslut och tillsammans skapa både individuella och gemensamma målsättningar. Likheterna mellan idrott och arbete har gjort att coachningen vuxit i popularitet på arbetsplatser, dels även för att forskningen om det coachande ledarskapet i arbetslivet har ökat (Jones, 2002, s. 268–277).

Enligt Goleman (2000, s. 13) fungerar coachningen på många arbetsplatser, men mest lyckad blir coachningen ifall om adepterna är villiga och motiverade till coachningsprocessen. Coachningen har mest påverkan när medarbetarna själva är medvetna om sina svagheter. Medarbetarna inser att coachningen kan förbättra prestationsförmågan, vilket kan hjälpa dem att utvecklas i arbetet. Coachningen fungerar alltså bäst när medarbetarna vill bli coachade. Däremot kan ledarskapet ha svårt att nå effekt om medarbetarna är motvilliga till att lära sig eller ändra sitt sätt att arbeta. Även om ledaren har bristande förmåga i att hjälpa adepten under processen så kan fördelen med ledarskapet avstanna.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det coachande ledarskapet skapar engagemang hos anställda och har ett demokratiskt förhållningssätt där alla är på samma hierarkiska nivå. Ledarskapet passar väl in på organisationer som vill ha nära kontakt med sina medarbetare med avsikt att utveckla deras inre potential. Detta leder till att medarbetare blir mera självständiga, vilket möjliggör mera tid för ledaren att koncentrera sig på arbete och planera mera långsiktigt.

3.3 Intern och extern coachning

Som påpekats tidigare har många organisationer på senare tid börjat förstå vikten och värdet av vad coachning på arbetsplatsen kan medföra till individuella medarbetare och organisationen som helhet. Skapandet av en utvecklingsstrategi som sätter fokus på coachning kan vara krävande och utmanande för organisationer. I början står ledningen oftast inför ett beslut om organisationen ska sätta fokus på intern eller extern coachning. Här behöver beslutsfattaren ta hänsyn till organisationens behov som helhet, samt ta hänsyn till både för- och nackdelar med bägge metoderna. (Rock, 2008, s. 5.)

Den största fördelen med intern coachning är det faktum att det är kostnadseffektivt, eftersom organisationer kan bespara mycket pengar genom att använda sig av egna coacher istället för att anlita en extern resurs. En intern coach är alltså en person som redan är anställd inom organisationen, oftast någon på HR-avdelningen eller någon som arbetar i en högre position. Detta underlättar coachningsprocessen eftersom den interna coachen har en förståelse för organisationens kultur och processer sedan tidigare. En stor nackdel med intern coachning är att processen kan ta mycket tid från det dagliga ansvaret, vilket kan förhindra coachen från att bedriva coachning på rätt sätt. Det kan även vara väldigt tidskrävande att utbilda en ledare att bli en coachande ledare. (Rock, 2008, s. 7.)

Extern coachning består däremot vanligtvis av betydligt mer omfattande och djupgående coachning som erbjuds av konsulter som är mycket erfarna inom sitt yrke. Externa coacher belastas inte med ytterligare ansvar inom organisationen, dessutom påverkas de inte heller av organisationens interna miljö som t.ex. kultur eller arbetsprocesser. Externa coacher är oftast även mera skickliga på att ge feedback, upprätthålla objektivitet och konfidentialitet mellan parterna. Extern coachning är dock en resurs som kräver pengar, oftast mera jämfört med att utbilda en ledare internt. Den externa ledaren behöver även bli bekant med arbetsprocesser och policyn inom organisationen som påverkar coachningsprocessen, vilket även kan vara tidskrävande. (Rock, 2008, s. 15.)

För att bibehålla ett kritiskt förhållningssätt till beskrivningarna av Rock (2008), kan man fundera kring hur interna coacher förhåller sig till eventuella intressekonflikter som uppstår mellan organisationen och medarbetare. Hur ska den interna coachen vara kapabel till att tillföra god coachning, ifall den interna coachen ska lösa en konflikt mellan organisationen och medarbetare? Vem ska coachen vara lojal mot? På grund av denna problematik valde vi i avhandlingen att förhålla oss till extern coachning på arbetsplatsen. Detta eftersom extern coachning kan ses som mera neutralt när det gäller konflikter angående intressen i organisationer. Externa coacher kan således förhålla sig neutralt och undviker därför att hamna i den så kallade spänningszonen mellan adept och organisationens ledning.

Eftersom nutida forskning målar upp en felfri bild av det coachande ledarskapet där områdets kunniga personer ofta vill presentera ledarskapet som en framgångsformel för organisationer där eventuella brister lämnas bort, anser vi att ledarskapets problematiska aspekter bör uppmärksammas ytterligare. För att tangera problematiken som präglar avhandlingens

Jean Aurén & Tobias Snellman
forskningsfrågor så är det väsentligt att lyfta fram intressekonflikten som kan uppstå när ledarskapet är personorienterat. Coachningsprocessen kräver även kraft, tid och engagemang, vilket i längden kan skapa irritation bland medarbetarna. Här kommer vi således in på problematiken som präglar både intern och extern coachning på arbetsplatsen, vilket även kommer att diskuteras ytterligare i nästa kapitel.

3.4 Utmaningar inom coachning

Coachning är i grunden en metod för att hjälpa individer att hitta sitt eget sätt att utvecklas. Med detta följer ett vanligt problem som coachen behöver ta hänsyn till. Coachen kan inte utgå från sig själv med egna perspektiv och lösningar eftersom coachning egentligen är det motsatta. När coachning utövas är det den coachade personens perspektiv, förståelse och lösningar som ska ligga i centrum. Det viktigaste är att den som coachas själv förstår eventuella negativa konsekvenser av sitt beteende och själv kommer fram till en lösning. Den starkaste motivationen uppkommer när en person själv hittar en lösning. Perspektivbytet anses vara en stor utmaning för alla coachningsrelationer. (Gjerde, 2014, s. 341–342.)

Att coacha utan att ha erfarenhet av att bli coachad kan vara en utmaning enligt McCarthy och Milner (2013, s. 5). Ledare som själva blivit coachade i något skede är ofta mera motiverade att coacha och att utveckla sina egna coachningsfärdigheter. Dock är det inte endast ledarens coachningsfärdigheter som innebär hur framgångsrikt det coachande ledarskapet blir på arbetsplatsen, utan det är även viktigt att företagskulturen är stödjande till ledarskapsstilen. Enligt en undersökning av Schermuly och Graßmann (2018, s. 15) har 71,2 procent av de medverkande coacherna under sin karriär känt att de är rädda att inte kunna fullfölja sin roll som en coach, 80,8 procent har känt sig osäkra och 71,2 procent varit rädda att göra någonting fel. Motsvarande siffror på de medverkandes senaste uppdrag som coach, är 40,4 procent, 38,5 procent och 28,8 procent angående frågeställningarna. Procenterna bekräftar att erfarenheten leder till att coachen blir mer bekväm i sin roll ju mer erfarenhet hen har, samt känner sig mindre osäker och är inte på samma nivå rädd för att göra någonting fel.

Inom coachningsrelationen förekommer det ytterligare problemområden. Jones (2008, s. 34) påpekar kommunikationens betydelse för att identifiera och kunna undvika problem och hinder inom coachningen samt att undvika nivåskillnader i relationen. Med detta menar Jones (2008)

Jean Aurén & Tobias Snellman
att coachen bör ligga på samma hierarkiska nivå som adepten inom coachningsrelationen, vilket förutsätter att båda parterna tar lika stort ansvar. Gerlofson och Lindberg (2017, s. 226) poängterar även att det är viktigt att coachen inte känner ett behov att försöka bevisa sig själv som värdefull eller expert. Coachen bör agera professionellt och vara på samma nivå som adepten för att kunna maximera nyttan av coachningen. Även Gjerde (2014, s. 150) är inne på samma linje och beskriver att relationen mellan coachen och adepten ska vara symmetrisk och att båda ska ha en likställd roll och kompetens. Kompetensen är dock olika i detta fall, coachen har kompetensen och ansvaret för att skapa förutsättningar samt processen för lärandet och utvecklingen, medan adepten har annan typ av kompetens och med hjälp av denna har hen ansvar över att fylla processen med innehåll.

En annan problematik som kan uppstå är att coachen strävar efter att vara för omtyckt. Detta kan leda till att coachen är allt för snäll mot sina adepter och inte kan ge tillräcklig ärlig respons. Att ge ärlig respons, båda positiv och negativ, är en betydande del för att coachningsprocessen ska utvecklas. Som coach krävs det att vara professionell och inte att vara för snäll eller för artig. Är coachen för snäll eller artig kan detta omedvetet leda till att coachen inte provocerar eller utmanar i sin coaching, vilket kan göra att coachningen inte lyckas uppnå den utveckling som önskas. (Gjerde, 2014, s. 149–150; Kellheim & Weide, 2013, s. 186.)

Ytterligare utmaningar som kan förekomma inom coachningen är om coachen tar på sig för stort ansvar. Många coachningsrelationer kan riskera att ha ett ojämnt ansvarstagande där det största ansvaret ligger hos coachen. I sådana fall bör coachen uppmuntra adepten att ta eget aktivt ansvar så att adepten kan bli självstyrd och fortsätta på egen hand när coachningsrelationen tar slut. Ansvarsfördelningen måste därför vara tydlig för att förebygga missförstånd inom coachningen (Gjerde, 2014 s. 149–150, s. 223). Den största utmaningen i coachande ledarskap enligt Schermuly och Graßmann (2018, s. 15) är att coachen blir personligt påverkad av ett ämne i coachningen, vilket kan göra coachen exempelvis ointresserad. I undersökningen visade 78,8 procent att de har vid något tillfälle känt sig negativt påverkad av ett ämne i en coachningsrelation, och av dessa har 44,2 procent upplevt detta i den senaste coachningsrelationen, vilket var den största negativa effekten av coaching enligt denna undersökning.

Även avslutandet av en coachningsrelation är en viktig process inom coachningen för att undvika missförstånd. Det är därför bra att ha en tidig överenskommelse på hur länge

Jean Aurén & Tobias Snellman
samarbetet ska äga rum. Genom att ha en överenskommelse angående samarbetet på förhand undviks missförstånd då coachningsrelationen tar slut. Hur länge samarbetet skall äga rum mellan parterna kan exempelvis vara ett visst antal samtal eller att samarbetet pågår under en viss tidsperiod. För att undvika komplikationer efter att coachningsrelationen tar slut, så kan det vara en bra idé att coachen ägnar tid åt att hjälpa adepten att förbereda sig på hur hen kommer att fortsätta sin utvecklingsprocess på egen hand när coachningen är avslutad (Gjerde, 2014 s. 339). Många coacher upplever även frustration och besvikelse över att inte kunna observera resultatet av coachningen långsiktigt samt att resultatet av coachningen inte uppnådde eftersträvd nivå (Schermuly och Graßmann, 2018, s. 15).

Det kan även vara lätt att uppfatta coachning som terapi. Terapi handlar om att läka psykiska skador, vilket inte hör till coachningen. Coachning handlar om att starta en läroprocess som innebär att den coachade blir bättre på sitt arbete. I coachningen är det inte de privata problemen som ligger i fokus utan coachning ligger på gränsen mellan det personliga och professionella området. Om en medarbetare öppnar upp sig om personliga problem, som till exempel en skilsmässa eller alkoholproblem, ska inte coachen ta på sig ansvaret för att lösa dessa problem. Vid dessa tillfällen ska coachen se till att medarbetaren får hjälp från annat håll, till exempel från en psykolog. Det är viktigt att coachen skiljer på dessa områden så att coachningsprocessen inte påverkas av detta. (Stelzer, 2003, s.106–109; Berg, 2007, s. 27–31.)

Risken finns att coachen tar på sig rollen som en psykolog istället för att fokusera på sitt egentliga område. Coachen kan bli för empatisk och lägga sig i medarbetares privatliv för mycket och det ska hen försöka undgå. Gränsen för att bli för empatisk är väldigt otydlig och därför är det viktigt för en coachande ledare att vara försiktig och inte bli allt för personlig med medarbetarna. Behöver medarbetare expertis med att lösa sina privata problem så ska hen rekommenderas uppsöka psykolog (Gjerde, 2014, s. 149–150). I undersökningen av Schermuly och Graßmann (2018, s. 12) svarade 26 procent att coachningen ledde till att personliga problem, ofta psykologiska, kom upp till ytan som sedan coachen inte kunde ta itu med.

Ett annat problem som kan uppstå inom coachning är medarbetare missuppfattar själva coachningsprocessen. Medarbetare kan uppfatta att coachen är den som är vänlig, ger råd och löser deras problem. Detta kan leda till att de känner sig tvungna att följa råd utan att tänka efter själva. Därför är det fördelaktigt att organisationen informerar om det coachande ledarskapet

Jean Aurén & Tobias Snellman
för sina anställda, så att alla får förståelse för hur ledarskapet fungerar och vad som hör till arbetsuppgifterna för en coachs. (Berg, 2007, s. 27–31.)

En annan utmaning som existerar inom det coachande ledarskapet är om medarbetarna inte är tillräckligt motiverade. Coachande ledarskapet fokuserar på den personliga utvecklingen och om medarbetarna som får coachningen inte är motiverade, finns det inte heller någon vilja till självutveckling. Dessutom om ledaren och personalen mer eller mindre blivit tvingade till coachning finns det risk att ledarskapet inte fungerar. Blir personalen tvingade till coachning utan att ha vilja eller tro för ledarskapet, finns det minimal chans att ledarskapet kommer att lyckas på arbetsplatsen. (McCarthy & Milner, 2013, s. 11–12) Även Goleman (2000, s. 13) betonar innebörden att medarbetarna måste vara med på det coachande ledarskapet till 100 procent. Om medarbetarna inte tror på ledarskapet så uteblir resultatet. Det coachande ledarskapet kommer heller inte att lyckas om medarbetarna är motvilliga till att lära sig eller att ändra på sitt sätt att arbeta. Enligt Ladyshevsky (2009, s. 302) kan även medarbetarna se coachen som inkompetent i coachningsrollen, vilket gör att de inte skapar ett förtroende för varken coachen eller det coachandet ledarskapet, vilket kan leda till en negativ inställning till coachandet.

I en undersökning av Graßmann och Schermuly (2016, s. 154–158) deltog 111 personer som fungerat som adept i en coachningsrelation på en arbetsplats. En utmaning som framkom i undersökningen var att hålla medarbetarna nöjda på arbetsplatsen där ett coachande ledarskap används. I undersökningen svarade 31,5 procent att på grund av det coachande ledarskapet hade arbetsglädjen minskat och dessutom tyckte 28,8 procent att deras arbete upplevdes som mindre meningsfullt. Motsvarande siffra för coachen var att arbetsglädjen minskat för 13 procent medan 17 procent ansåg att deras arbete blivit mindre meningsfullt (Schermuly & Graßmann 2018, s. 12). Siffrorna förklarar att på många arbetsplatser misslyckas ett coachande ledarskap vilket leder till missnöjdare medarbetare och en upplevelse av mindre meningsfullt arbete.

Konflikter kan uppstå i coachningsrelationen och dessa kan uppkomma i målsättningarna och visionerna som finns på arbetsplatsen. I studien av Graßmann och Schermuly (2016, s. 158) hade 23,4 procent blivit missnöjda när målsättningen för coachningsprocessen förändrats utan att adepten godkänt förändringen. I detta fall var det adepten som hade egna målsättningar och på grund av coachningsprocessen så förändrades målsättningarna utan godkännande. Sådana orsaker kan leda till konflikter mellan coach och adept. Felsing (2011, s. 244) beskriver fyra

olika konflikter inom det coachande ledarskapet: (1) konflikter om värderingar, som handlar om att det finns meningsskiljaktigheter angående målsättningar, som baseras på olika värderingar mellan coach och adept, (2) bedömningskonflikter, som baseras på att det finns olika åsikter om kunskap och information, som leder till olika bedömningar, (3) distributionskonflikter, som behandlar distribueringen av tillgångar och (4) relationskonflikter, som handlar om att personer hamnar i konflikt inom en relation.

Sammanfattningsvis finns det många utmaningar och negativa effekter inom det coachande ledarskapet och det är krävande att implementera ledarskapet, samt att göra både coacher och medarbetare nöjda. Coachen har mycket ansvar för att implementera och lyckas i coachningen, samt att agera på ett sätt som gör medarbetare motiverade. Samtidigt bör företagskulturen vara anpassad för att lyckas med ett coachande ledarskap. På alla arbetsplatser kan konflikter uppstå, men enligt undersökningen av Schermuly (2014, s. 175) är en konflikt i sig inte en vanlig negativ effekt i deras arbete. Dock finns det många situationer i deras arbete med adept som slutligen kan leda till en konflikt och även en intressekonflikt. Graßmann och Schermulys (2016, s. 158) resultat från deras undersökning visar att 31,5 procent har upplevt försämrad arbetsglädje för adepterna, och att de upplevt arbetet som mindre meningsfullt, inte fått bestämma sina målsättningar och att motivationen sänkts. Dessa situationer kan leda till att en konflikt uppstår och att medarbetarens målsättningar och visioner förändras, vilket leder till en intressekonflikt då inte organisationen och medarbetaren delar samma vision längre.

4 Metod och genomförande

I detta kapitel presenteras den metod som används i avhandlingen, forskningsansats och datainsamlingsmetod. Det kommer även att redogöras för undersökningens genomförande och avhandlingens analysmetod av det insamlade datan. Avhandlingens trovärdighet, tillförlitlighet samt forskningsetiska aspekter tas även slutligen upp för behandling.

4.1 Kvalitativ forskningsmetod

Denna avhandling utgörs av en kvalitativ forskningsmetod. I kvalitativa undersökningar ligger induktivt tänkande i fokus med rötter inom filosofi, historia och antropologi. Med metoden vill man tolka och skapa mening och förståelse för människors subjektiva upplevelser av omvärlden. I kvalitativ forskning betonar man mångfalden i förståelsen av människors olika upplevelser och uppfattningar av ett fenomen, i kontrast till kvantitativ forskning, där man istället kvantifierar och analyserar statistik och numeriska värden för att redovisa resultat (Forsberg & Wengström, 2014, s. 54–55). Även Larsson (2011, s. 7) förklarar att syftet med kvalitativa metoder är att gestalta, karaktärisera och beskriva egenskaper hos något. Gemensamt för alla kvalitativa undersökningar är att de är tidkrävande och innefattar insamlingsmetoder som t.ex. fallstudier, intervjuer eller observationer (Olsson & Sörensen, 2011, s. 131).

4.2 Fenomenografi som forskningsansats

Avhandlingen utgår från en fenomenografisk forskningsansats, vilket handlar om att analysera data från enskilda individer genom halvstrukturerade intervjuer. Metoden betecknar och analyserar kvalitativt vilka skilda uppfattningar en grupp individer har om ett specifikt fenomen. Forskaren sätter således fokus på förståelsen för individers lärande och deras olika insikter om omvärlden. Uppfattningarna kategoriseras med hänsyn till skillnader och likheter i uppfattningarnas innebörd (Uljens, 1989, s. 39). Även Larsson (2011) beskriver fenomenografiska undersökningar som en metod var forskaren vill belysa hur saker och ting uppfattas och på vilket sätt man kan förstå hur något framstår för en grupp individer (Larsson, 2011, s. 13). Fenomenografisk forskningsansats är alltså en metod där uppfattningar ses som utgångspunkt och metoden syftar till att utreda individers uppfattningar och hur dessa slutligen

Jean Aurén & Tobias Snellman kan urskiljas. Uppfattningar kan betraktas på olika sätt och därför är det en utmaning för forskaren att begripa och analysera variationer av andras uppfattningar av olika fenomen. Fenomenografiska forskningsfrågor måste även formuleras enligt vissa riktlinjer, tekniken som används för att utföra undersökningen kan variera men frågorna bör efterfråga individers uppfattningar om något fenomen (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 164–165).

Forsberg & Wengström (2014) förklarar även att en fenomenografisk metod syftar till att studera fenomen genom att undersöka individers uppfattningar av saker och ting. Forsberg & Wengström (2014) lyfter även fram hur första och andra ordningens perspektiv kan urskiljas för att undersöka människors uppfattningar. Med första ordningens perspektiv menas aspekter av verkligheten som forskaren själv beskriver. Andra ordningens perspektiv undersöker däremot hur andra personer uppfattar aspekter av verkligheten. Denna avhandling kommer därmed utgå från andra ordningens perspektiv. (Forsberg & Wengström, 2014, s. 156)

4.3 Intervjuer som datainsamlingsmetod

Intervjuer ses som den vanligaste forskningsmetoden vid kvalitativa undersökningar. Intervjuer kan ge forskaren en förståelse för hur respondenten upplever det studerade ämnet som kan leda till en bättre inblick om ämnet i undersökningen. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 33). Kvale & Brinkmann (2014, s. 7) förklarar att med en kvalitativ forskningsintervju vill man förstå den intervjuade personens synvinkel på den egna omgivningen och utifrån dennes erfarenheter kunna upptäcka personens värld utan att fokusera på de vetenskapliga förklaringarna. Valet av intervjuer som datainsamlingsmetod till denna avhandling baseras på att ge en djupare och bredare förståelse av intressekonflikter i organisationer ur ett coachningsperspektiv.

Processen för intervjun utgörs av en rad olika faser; planering, genomförande, transkribering, analysering och framställning av det bearbetade materialet. Det är väsentligt att forskaren planerar noggrant vilka frågor som tas med för att uppnå syftet med undersökningen. Intervjuer ses som en effektiv metod att använda för att få en uppfattning om ett visst fenomen inom ett specifikt område. (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015, s. 35.)

En intervju är ett samtal som har en struktur och ett syfte. Det kan likna ett vardagligt samtal, men i detta fall är målet för intervjuaren att skaffa sig kunskaper från respondenten vars kunskaper har blivit prövade i arbetslivet. För att nå kunskapen ställer intervjuaren frågor och utbyter åsikter. Förutom att ställa omsorgsfullt valda frågor krävs även aktivt lyssnande för att lyckas nå kunskapen. Vid forskningsintervjun är det viktigt att intervjuaren är förberedd, eftersom viktig kunskap kan utebli om förberedelserna är svaga. Det är relativt enkelt att genomföra en intervju, men vid analys av innehållet kan en situation uppstå där innehållet och syftet förblir oklart och intervjun därmed inte leder till ny kunskap. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 19.)

En intervju kan antingen vara *strukturerad*, *halvstrukturerad* eller *ostrukturerad*. I en *strukturerad* intervju har frågorna formulerats färdigt med målet att respondenten ska uppfatta dem på samma vis som intervjuaren. En *halvstrukturerad* intervju är friare men ska omfattas av ett ämnesområde. Frågorna är fortfarande strukturerande och under intervjun bestäms ordningsföljden och på hurudant vis frågorna ställs. I en *ostrukturerad* intervju tillåts respondenten att prata fritt om ett eller flera teman, och det finns en huvudsaklig forskningsfråga som styr hela intervjun medan följdfrågor även kan ställas. Eftersom denna undersökning utgörs av en fenomenografisk metodansats där *halvstrukturerade intervjuer* avses vara mest lämpad, kommer även denna intervjumetod användas i vår avhandling. (Forsberg & Wengström, 2014, s. 131–132.)

I intervjun är de inledande minuterna avgörande för intervjuns kvalitet. För att respondenten ska våga öppna upp sig och dela med sig av erfarenheter och känslor för en främling, behöver hen ha en uppfattning om intervjuaren. För att skapa en god kontakt bör intervjuaren lyssna uppmärksamt och visa respekt och förståelse för vad respondenten säger. I inledningen av intervjun bör även intervjuaren berätta om syftet med intervjun, meddela om eventuell inspelning samt höra sig för om respondenten har några frågor. Om en överenskommelse om anonymitet vid intervjun har bestämts bör även dessa detaljer tas upp innan intervjun kör igång. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 170–171). Intervjuaren bör vara uppmärksam på att följa upp saker som förblir oklara samt uppmuntra respondenten att berätta om sina uppfattningar, upplevelser, värderingar och attityder (Forsberg & Wengström, 2013, s. 132). Vid slutskedet av intervjun kan intervjuaren fråga om respondenten har något mer att säga eller reflektera över.

Det händer även att intervjun avslutas, bandspelaren trycks av och en diskussion uppstår där det ytterligare framkommer värdefull information. Vid ett sådant tillfälle bör intervjuaren överväga om materialet ska tas med, och för att agera etiskt korrekt bör även respondenten godkänna att materialet tas med (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 170–171).

Efter att intervjun är avklarad är det dags att analysera resultatet. Detta görs genom att transkribera intervjun, som innebär att muntligt tal skrivs ner som text. Intervjuer som blivit inspelade via ljudbandspelare eller telefon kan spelas upp oändliga gånger och även överföras till dator och ordbehandlingsprogram. Genom att transkribera intervjun till en text blir intervjun mer lämplig för närmare analys. Vid detta skede krävs även reliabilitet, validitet och god etik av intervjuaren. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 218–227.)

4.4 Val av respondenter

Urvalsmetoder vid kvalitativa ansatser syftar till att beskriva, förklara och skapa förståelse för det utvalda problemområdet. När forskaren valt ut vilken grupp av individer som ska undersökas, är nästa steg att även få dem att ställa upp för intervju. Till skillnad från kvantitativa undersökningar har kvalitativa undersökningar inte några specifika regler när det kommer till urval, men det är dock väsentligt för forskaren att noggrant planera urvalet för att undvika problem med intervjuprocessen, och för att få ett så tillförlitligt och ändamålsenligt resultat som möjligt. Därmed förblir det viktigt för forskaren att strategiskt förhålla sig till urvalet av respondenter (Forsberg & Wengström, 2014, s. 140–141). I denna avhandling undersöks intressekonflikter i organisationer ur ett coachningsperspektiv, därför har urvalet begränsats till externa coacher som har erfarenhet av coachning i organisationer och företag.

Våra respondenter valdes ut genom att kartlägga företag som erbjuder coachningstjänster till företag. Vår målsättning var att hitta coacher som har flera års erfarenhet inom branschen, detta för att kunna ta del av deras erfarenheter inom coachning samt erfarenheter inom intressekonflikter. Efter kartläggningen tog vi kontakt med totalt 24 företag varav fem företag, sex personer totalt, var intresserade av att ställa upp på intervju och bidra till vår undersökning. Fyra företag tackade nej på grund av tidsbrist eller brist på erfarenhet inom företagscoachning. Femton företag fick vi inte kontakt med.

Vi intervjuade sex personer, tre män och tre kvinnor. Alla respondenter hade eget företag som erbjöd coachningstjänster åt företag och de hade erfarenhet inom coachning mellan 6 och 25 år. Alla respondenter erbjuder även coachning åt privatpersoner och har förutom erfarenhet inom coachning även erfarenhet inom mental träning. Respondenterna erbjuder tjänster som föreläsningar inom bland annat ledarskap, kommunikation och ekonomi.

Fem av respondenterna var verksamma i Finland, varav fyra i Österbotten och en i Nyland. En av respondenterna arbetade i Malmö, Sverige. Eftersom respondenterna kom från olika platser var chansen större att dessa inte hade arbetat för samma kunder och behandlat samma intressekonflikter, vilket möjliggjorde att olika sorters erfarenheter i intervjuerna eventuellt kunde påträffas.

Respondenter	Bakgrund	Erfarenhet
Sven-Eric Holmström Holmström Group Karis, Finland	Tradenom Jobbat inom finansbranschen Eget coachningsföretag sedan 2017	10 års erfarenhet inom coachning
Philip Diab Kickass-Coach Malmö, Sverige	Ingen utbildning Startat 15 bolag Eget coachningsföretag sedan 2018	15 års erfarenhet inom coachning
Jeanette Szymanski Vasa, Finland	Tradenom Eget coachningsföretag sedan 2010	13 års erfarenhet inom coachning
Christoph Treier Karleby, Finland	Utbildad psykolog Eget coachningsföretag i 25 år	25 års erfarenhet inom coachning
Jenny Julin TwoSister Consulation Vörå, Finland	Specialpedagog Eget företag sedan 2017	6 års erfarenhet inom coaching
Anna Nordmyr TwoSister Consulation Vörå, Finland	Ekonom Eget företag sedan 2009	6 års erfarenhet inom coaching

Tabell 1: Respondenternas bakgrund och erfarenhet

4.5 Genomförande av undersökningen

Inledningen av undersökningen startade under hösten 2019 då vi kartlagde externa coacher som erbjuder coachningstjänster åt företag. Sökandet av lämpliga respondenter påbörjades efter att vår teoridel skrivits klar. Vi tog kontakt med coacher varav sex ställde upp på intervjuer. Eftersom coacherna kommer från olika delar av Finland samt Sverige så bestämde vi oss för att göra intervjuerna via videosamtal eller telefonsamtal. Två intervjuade vi via videosamtal samt tre stycken intervjuades via telefonsamtal enligt önskan.

Intervjuerna genomfördes under tidsperioden 12.12.2019-15.1.2020. När vi tog kontakt med respondenterna erbjöd vi anonymitet, men ingen av respondenterna kände behov av det i detta sammanhang. Vi bandade in intervjuerna för att kunna transkribera materialet. I samtalet så presenterade vi oss och vårt tema och ställde frågor enligt halvstrukturerad metod enligt vår intervjuguide. Intervjuguiden fungerade som ett stöd för oss under intervjun, så att vi kunde ställa våra frågor på ett korrekt sätt samt ställa se till att ställa följdfrågor om behovet fanns. Intervjuerna tog mellan cirka 20–30 minuter.

Efter intervjun så tackade vi för att respondenterna ställt upp och frågade om de hade någonting att tillägga eller någon fråga. Efter att intervjuerna var avklarade transkriberade vi materialet via programmet otranscribe och följde Dahlgren och Fallbergs (1991) analysmodell.

4.6 Databearbetning och analys

En kvalitativ dataanalys kan ses som en process där forskaren systematiskt undersöker och analyserar det insamlade datamaterialet för att komma fram till ett ändamålsenligt resultat. Forskaren måste kunna bearbeta och tolka en stor mängd data för att komma fram till sammanfattande meningar och konklusion. Det är således väsentligt att forskaren begränsar sig till relevant data för att komma fram till ett tillförlitligt resultat. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 34–35.)

Inom fenomenografiska studier finns det olika kvalitativa analysmodeller som forskare kan använda sig av. I denna avhandling kommer vi att förhålla oss till Dahlgren och Fallbergs (1991) fenomenografiska sjustegs analysmodell. Första steget är att bli bekant med materialet;

Jean Aurén & Tobias Snellman forskaren läser igenom de transkriberade intervjuerna och antecknar egna reflektioner. Det andra steget kallas kondensation; här analyseras materialet noggrant och man poängterar de viktigaste uttalandena från alla intervjuer som senare ska sammanställas och jämföras mot varandra. Här kommer man även in på tredje steget i analysmodellen som är jämförelse; här sammanfattas likheter och olikheter från alla intervjuer. Det är viktigt att forskaren lägger märke till respondenternas användning av antonymer och synonymer i deras uttalanden för att kunna identifiera skillnader och likheter. Fjärde steget i modellen består av gruppering; här ska upptäckta likheter och olikheter av respondenternas uttalanden sammansättas och grupperas. (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 167–169.)

I analysmodellens nästa steg ska alla grupper artikuleras, vilket innebär att forskaren fokuserar sig på likheterna inom grupperna och drar egna slutsatser kring uppfattningarna som framkommit i undersökningen. Ifall uppfattningarna varierar inom gruppen kan forskaren vara tvungen att bedöma ifall dessa passar in inom en gruppering eller om det finns behov till att utforma en ny kategori. I det sjätte steget ska dessa kategorier namnges. Här ska det mest utmärkta av materialet framträda och namnet ska beskriva vad det handlar om och hur fenomenet uppfattas inom kategorin. Sista steget i analysmodellen är en så kallad kontrastiv fas, vilket består av granskning och jämförelse av alla grupper för att få fram ifall de behöver flyttas till en ny eller bestående kategori. Efter det sjunde och sista steget ska alla kategorier vara fullständiga och självständiga av sitt slag. Alla kategorier bör vara tydligt utformade för att underlätta förståelsen för läsaren. (Dahlgren & Johansson, 2015, s. 170–171.)

4.6 Tillförlitlighet, trovärdighet och forskningsetiska aspekter

Reliabilitet handlar om forskningsresultatens tillförlitlighet och konsistens. Ett forskningsresultats reliabilitet kan exempelvis kontrolleras genom att studien genomförs igen med samma variabler men vid en annan tidpunkt (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 295). Många situationer är dock inte i statiska förhållanden, utan situationer och processer förändras vilket kallas symboliskt interaktionistiskt synsätt. I och med detta är det möjligt att det kan uppkomma olika svar vid skilda tidpunkter (Trost, 2010, s. 131).

Fyra delar kan räknas till begreppet reliabilitet enligt Trost (2010, s. 131–132), kongruens, precision, objektivitet och konstans. Kongruens handlar om likheter mellan frågor som har som

Jean Aurén & Tobias Snellman
avsikt att mäta samma sak. Precision innebär intervjuarens sätt att registrera svar. Objektiviteten har att göra med om olika intervjuare registrerar svar på samma vis, ju mer liknande svar de har desto högre objektivitet. Konstansen handlar om tidsaspekten och förutsätter att forskningsfenomenet inte ändrar sig. I en kvalitativ intervju är dock inte konstansen i samma fokus som i en kvantitativ intervju, eftersom den kvalitativa intervjun är intresserad av förändring.

Med validitet avses huruvida forskaren lyckats mäta det som studien avsett att mäta. För att en kvalitativ studie med intervju som insamlingsmetod skall uppnå validitet är det viktigt att frågorna är rätt utformade. (Trost, 2010, s. 133). Validitet kring transkribering av intervju är komplicerat, då intervjuaren vid vissa tillfällen tvingas analysera och bedöma hur ofullständiga meningar ska tolkas och skrivas ut. Intervjuaren måste även i transkriberingen ta i beaktande pauser, upprepningar och tonlägen för att kunna underlätta en korrekt tolkning av svaren (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 226–227).

Etiska problem kan uppkomma i samband med intervjuer, därmed bör intervjupersonen värnas om konfidentialiteten och ämnen som tas upp i intervjun (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 227). Före intervjun bör tystnadsplikten avintervjun diskuteras, och vill respondenten ha tystnadsplikt är det otroligt viktigt att löftet hålls och ingen utomstående någonsin kan igenkänna respondenten. Begreppet anonymitet kan förklaras att namn och andra igenkänningstecken för respondenten inte ges ut. Konfidentialitet innebär att ingen kommer få reda på vem som sagt eller gjort vad (Trost, 2010, s. 61).

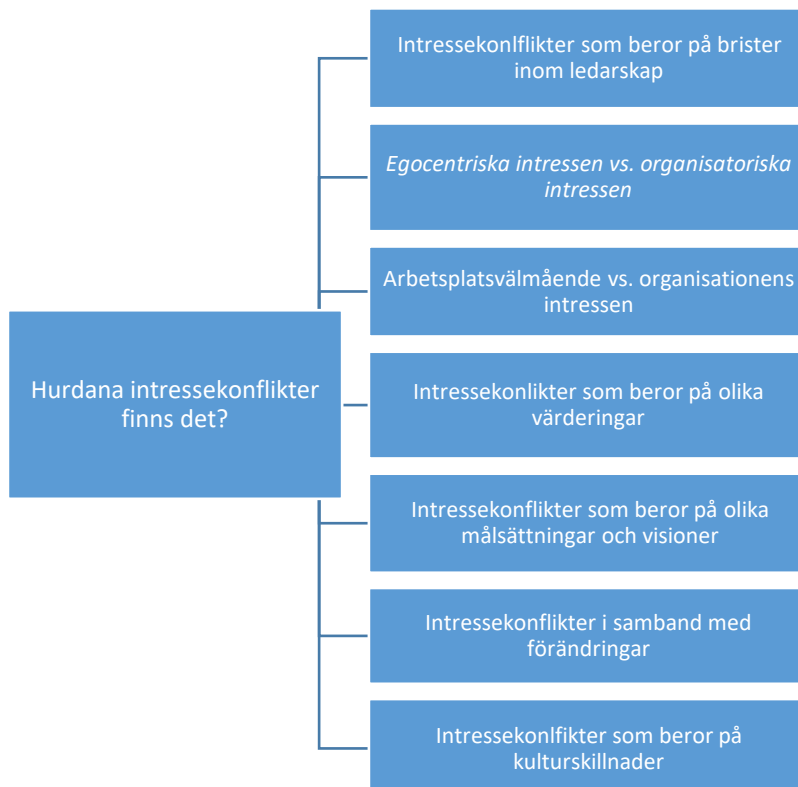
När vi tog kontakt med våra respondenter så erbjöd vi anonymitet. Alla våra respondenter tyckte att det inte var nödvändigt och kunde ställa upp med sina namn och företagets namn synliga. Våra samtal med respondenterna behandlade deras egna erfarenheter från uppdrag i företag och eftersom vi inte var i behov av information om deras kunders namn och läsaren inte kan identifiera varifrån respondenterna har fått sin erfarenhet så är inte den informationen i samtalet konfidentiell.

5 Resultatredovisning

I det femte huvudkapitlet i avhandlingen presenteras resultatet i avhandlingen utgående från forskningsfrågorna: ”Hur uppfattar externa coacher intressekonflikter inom organisationer?” samt ”Hur uppfattar externa coacher coachning av intressekonflikter?”

5.1 Hur uppfattar externa coacher intressekonflikter inom organisationer?

Utgående från vår intervjuguide har vi diskuterat och reflekterat med externa coacher angående deras uppfattningar kring hurdana konflikter det finns mellan adepters och organisationens intressen överlag. Vi har genomfört intervjuer där vi ställt frågor relaterade till intressekonflikter och resultatet kommer att redovisas i detta kapitel. Nedan i figur 4 redovisas kategorier där vi sammanfattat alla intressekonflikter mellan medarbetare och ledning inom organisationer som lyfts fram av respondenterna. Varje kategori presenteras därefter enskilt.



Figur 4: Hurdana intressekonflikter finns det?

Intressekonflikter som beror på brister inom ledarskap

Efter att ha kategoriserat respondenternas svar har vi hittat faktorer som går under kategorin ledarskapet. Ledarskapet på arbetsplatsen kan skapa en intressekonflikt och respondenterna har även tagit upp ämnen inom ledarskapet så som kommunikation, dåligt arbetsklimat och otydliga roller på arbetsplatsen som eventuella intressekonflikter.

Ledarskapet på arbetsplatsen

Brister inom ledarskapet nämns som en intressekonflikt på arbetsplatsen. Tre utav våra respondenter går in på detta och lyfter fram konflikträdda ledare som ett vanligt fenomen. Treier belyser nedan en bra förklaring:

”Vi tar en avdelning. Administrationen i företaget har inget bra samarbete, de har konflikter sinsemellan. Och de skyller på att man har rekryterat fel och alla passar inte in i teamet. Pratar man sen där med chefen så säger han att de har gett upp, det är omöjligt att leda dem, de kör sitt eget race. Men sen när man riktigt kommer in i grunden så märker man egentligen problemet, det är på ledarsidan. Konflikter, ledare vågar inte säga nej och tillåter allt. Då är det klart att var och en gör hur han vill. Detta är en typisk konflikt som uppstår. Mycket ofta ser man konflikträdsla från ledarna, det är mycket vanligt att man har en konflikträdd ledare som inte vågar ta ledaransvaret.” – Treier

Szymanski och Holmström påpekar även att det är vanligt att intressekonflikter uppstår ifall om chefer inte kan ta sin position korrekt och t.ex. missbrukar sin makt. Tydlig struktur inom ledarskapet och kommunikationen är något som bör tas i beaktande.

”Chefer som inte kan ta sin position. Som också har svårt att säga nej eller så blir man antingen som förr, härskare. Man använder sin position som en makt. Det finns ingen struktur eller gränssättning, eller antingen så finns det då för mycket, att man mer härskar och är väldigt kort i sin kommunikation och är känslökall och så vidare.” – Szymanski

Holmström menar även att tiden för auktoritära ledare är förbi. Nutidens ungdomar fungerar och tänker inte på samma sätt som för 20 år sedan. Ifall man som ledare är för hård och känslökall, händer det ofta att medarbetare medvetet börjar dra åt motsatt håll. Det blir allt viktigare att som ledare vara kapabel till att anpassa sig gentemot sina underordnades personligheter.

Jean Aurén & Tobias Snellman

”Jag tror att tiden för stora ledare är förbi. Förstås när man är i stora organisationer måste man i högsta ledningen fatta beslut som är i organisationens. Men när man är i mindre team som t.ex. i armén när man är i, låt oss säga granatkastargruppen till exempel, och du är gruppchef och du sju personer med i gruppen så handlar det om att stärka teamet. Det gör man inte genom att vara väldigt auktoritär dagens läge, det fungerar inte, ungdomar lyssnar helt enkelt inte på det. Sedan om man står och skriker på dem så visar de fingret och drar åt motsatt håll. Så nog är det ju ledaren som ska anpassa sig.” – Holmström

Kommunikation

Av respondenternas svar kan slutsatsen dras att brister inom kommunikationen mellan ledningen och medarbetare på arbetsplatsen är en möjlig intressekonflikt. Människor uppfattar saker och ting på olika sätt och därför spelar tydlig och klar kommunikation en central roll. Exempelvis Szymanski påpekar att det är vanligt med missförstånd när medarbetare inte vågar säga som de egentligen känner inför sina förmän.

”Mycket har ju att göra med kommunikation, hur vi uppfattar och tolkar saker. Folk har ju väldigt svårt att sätta ord på sina känslor och sina behov, man sitter och pantar på hur man känner och man har svårt att säga nej och man vågar inte vara direkt klar och tydligt. Allting blir ju så komplicerat när man inte vågar berätta om sina behov och inte kanske typ ser att mina behov är lika viktiga som dina, dina är lika viktiga som mina.” – Szymanski

Det som även poängteras med kommunikationen är att det ska vara klart och tydligt vad ledningen vill åstadkomma. På så vis kan man förmedla visionen på ett tydligt sätt till medarbetarna och därmed se till att alla är på samma linje. Treier förklarar detta nedan.

Till sist märker man nog att alla vill ju egentligen samma sak men i och med att kommunikationen är bristfällig så upplever till exempelvis en städare att "jaa men de här är ju bara ute efter pengar och har ingen bra människosyn". Men sen när man pratar med alla så vill nog egentligen alla samma sak men oftast kommuniceras det alltför otydligt.” – Treier

Även Julin & Nordmyr är inne på samma spår och poängterar att intressekonflikter handlar om missförstånd inom kommunikationen. Ofta handlar det om felaktiga antaganden som inte alls har diskuterats bland de inblandande.

”Det är väldigt ofta det handlar om missförstånd och egentligen just det här med bristen på att kunna kommunicera kring olika saker och att man tror sig veta till exempel om att hur förmannen borde sköta sin uppgift eller att förmannen inte har gjort si och så. Men det vet inte alltid den

Jean Aurén & Tobias Snellman
anställda heller, den anställda har inte den inblicken eller vice versa att en förman eller en chef är väldigt missnöjd men hur en anställd sköter sitt jobb eller hur de betar sig, men kanske de inte egentligen har en riktig insikt eller kunskap om vad som händer här egentligen.” – Julin & Nordmyr

Julin & Nordmyr belyser tydligt här hur viktigt det är med god kommunikation. Det är väldigt lätt att missförstånd uppstår på arbetsplatsen ifall att man inte pratar med varandra. Diab påpekar även att felaktiga antagen på grund av brist i kommunikationen ofta leder till intressekonflikter mellan medarbetare och ledning.

”Intressekonflikten den börjar ofta med att en chef har identifierat ett intresse hos medarbetarna som egentligen inte finns... som är ett felaktigt antagande” – Diab

Dåligt arbetsklimat

En av respondenterna förklarar att ett dåligt arbetsklimat är en eventuell orsak till en intressekonflikt. Ledarskapet på arbetsplatsen bidrar till ett visst arbetsklimat och därför placeras denna faktor i ledarskapskategorin.

”Sen en annan sak det att man gnäller över saker man inte kan påverka, att det kan vara att som om jag tänker, till exempel om arbetsteam jag haft, man sitter då och gnäller över.. medarbetare sitter och gnäller över chefen eller över lagar som styr saker och ting. Visst kan det vara jävligt att lagen säger så här eller att saken är så här.. men då sitter man och gnäller om och om igen och så smittar det av sig till nästa, och så börjar den andra säger samma sak och vips har det föröka sig x10, om de nu är 10 i ett arbetsteam. Och så sitter man och funderar och gnäller över sånt man inte kan påverka, medan du istället borde sitta och tänka vad kan jag påverka?” – Szymanski

Szymanski beskriver en situation om dåligt arbetsklimat som exempel. Detta kan enligt henne leda till en intressekonflikt. I exemplet berättar hon om en medarbetare som gnäller över något som hen inte kan påverka. Sådant kan lätt smitta av sig till andra medarbetare, vilket gör att i slutändan kan hela personalen vara inblandade i situationen som enbart bidrar med negativ stämning till arbetsklimatet.

Otydliga roller

En av respondenterna anser att otydliga roller på arbetsplatsen kan leda till intressekonflikter.

”Folk är ju lite otydliga med roller, en chef kanske har svårt att delegera, och en anställd tar emot för mycket, då blir det ju direkt en obalans. Att var och en skulle ju måste ta ansvar för sitt och sitt område och vara förankrad inom sin ram och sin roll mycket mera. När man börjar hoppa på av och ann så blir det ju väldigt ’råddigt’ på något sätt. Sedan har man ju slutligen ganska snabbt en enda stor och råddig konflikt.” – Szymanski

Szymanski menar att otydliga roller på arbetsplatsen kan leda till intressekonflikter. En ledare på arbetsplatsen kan ha svårigheter att hantera och delegera roller vilket kan leda till att det skapas obalans angående rollerna på arbetsplatsen. För att undvika obalans kring roller bör alla medarbetare samt ledare ha ett eget ansvarsområde som de är förankrade inom, eftersom det i slutändan är på ledarens ansvar att rollerna är tydliga så hör denna faktor till ledarskapet.

”Just det där att man inte håller sig till sin roll och man börjar överskrida andra, till exempel, en anställd som börjar överskrida och kontrollera alla andra i personalen och kontrollerar chefen och inte håller till det man ska göra helt enkelt.” – Szymanski

Szymanski förklarar vidare att om rollerna är otydliga kan medarbetare börja ta över varandras roller och arbetsuppgifter. Även chefens roll kan bli otydlig om en medarbetare börjar kontrollera chefens arbete.

Egocentriska intressen vs. företagets intressen

Respondenterna angav information angående intressekonflikter som handlar om egocentriska intressen som strider mot organisationens intressen. Medarbetare kan lägga stor vikt på det egna varumärket som inte passar in med företagets intressen, eller så kan intressekonflikter bero på olika personlighetsdrag och det personliga egot.

Personlighetsdrag och det personliga egot

Två av respondenterna anser att olika personlighetsdrag och det personliga egot kan skapa intressekonflikter på arbetsplatsen.

”Speciellt yngre människor som själva hör till generation X visserligen, yngre generationer de vill ’make an impact’. Och det där är någonting som är mycket speciellt i helheten, för att om.. om du är en kugge i hjulet och inte får göra en ’impact’, så då syns din insats inte och då kanske

du känner dig värdelös. Så det kan hända liksom att, kan hända att det är en generationsfråga. Det kan hända att det är en egofråga. Det kan hända att det är en personlighetsfråga.”
– Holmström

I ovanstående citat berättar Holmström om det personliga egot. Enligt Holmström vill den yngre generationen göra ett intryck på arbetsplatsen, men att personalen kan förhindra möjligheten för dessa personer att göra ett intryck. Detta kan i sin tur leda till att den yngre generationer känner sig värdelösa. Holmström beskriver denna situation som antingen en egofråga eller en personlighetsfråga.

”Om vi tittar på ett företag t.ex. om jag då har ett starkt ego och jobba som marknadsföringschef. Så kanske jag vill använda en reklambyrå som kommer att göra ett riktigt avtryck, som sedan kommer att skrivas om i facktidningar, ”vilken modig kampanj, ”vilken brutal häftig kampanj”. Det handlar ju här om att jag vill bli den modiga marknadsföringschefen, det är inte säkert att det kommer att driva försäljning till företaget överhuvudtaget. Detta är ett typisk egoorienterad personens intressekonflikt som kan hända på ett företag.” – Diab

Även Diab berättar om det personliga egot som en intressekonflikt. Ovan berättar han ett exempel vad som kan ske om en medarbetare har ett starkt ego och vill göra ett stort intryck. Att vilja göra dessa stora intryck kan leda till en intressekonflikt med arbetsplatsen, eftersom resultaten av dessa situationer inte alltid går jämsides med organisationens vilja.

”Nå, det finns alltid dem här som vill bli ’kalif istället för kalifen.’ De vill liksom.. uttalar sig och.. vill dominera och liksom.. regera och så här.. Och där kommer igen dem här personliga ego fram så det finns alltid en viss konkurrens där helt enkelt.” – Holmström

Holmström ger ännu ett exempel på personlighetsdrag som kan orsaka intressekonflikter. Exempel på när en intressekonflikt kan uppstå är om det finns medarbetare som ”vill bli kalif istället för kalifen”, vilket innebär att en medarbetare vill bli chef istället för chefen. Holmström menar att det kan finnas medarbetare som vill dominera och uttalar sig på ett visst sätt för att kunna roffa åt sig en ledarposition på arbetsplatsen.

Det egna varumärket

En av respondenterna tar upp det egna varumärket som en intressekonflikt på arbetsplatsen.

”Personliga brandet betyder det att.. nå att vissa.. jag har sett det här nu och ’jag kan inte göra det här och jag kan inte göra det här för att det skadar mitt personbrand’, jag bara liksom ’what?’. Jag fick googla det här åt mig för att ta reda på vad personbrand betyder...”
– Holmström

Holmström beskriver ovan hans första erfarenheter kring det personliga brandet, som även brukar kallas för det personliga varumärket. Han har upplevt att vissa medarbetare inte kan eller vill utföra en viss sorts arbetsuppgifter för att det skadar medarbetarens personliga varumärke.

”Det här är något som jag inte sett egentligen annat än i er generation, och kanske lite äldre också. Så om vi tänker 90-talet födda, så jag har inte varit medveten om det före egentligen de senaste ett- två åren. Att det finns någonting som heter ’personalbrand’, eller ’personbrand’.” – Holmström

”Att ungdomarna bygger sitt brand,, och brandet de försöker skydda.. de försöker skydda brandet och brandet är viktigare än företagets intressen. Därför till exempel, jag upplever att.. jag har tidigare funderat här i Helsingfors att varför är det så att en människa skaffar ett arbete och sen hålls den där i 1–1,5 år och så far han vidare. Men det visar sig att alltså att man bygger sitt personbrand och man skaffar sig olika erfarenheter i en säck och så går man därifrån vidare sen, och då är det mera den personliga utvecklingen som är före organisationens utveckling.”
– Holmström

I citatet ovan berättar Holmström om sin uppfattning om det personliga varumärket. Han berättar att medvetenheten om det personliga varumärket har blivit mera i fokus för den nya generationen som kommer in i arbetslivet än tidigare generationer. Holmström ser ofta att medarbetare bygger sitt eget varumärke och letar efter erfarenheter för att kunna söka sig vidare till följande utmaning i arbetslivet.

”Och det skapar ett bekymmer, för att då när du skaffar en medarbetare så far det förbaskat mycket tid innan du har kört in den i organisationen, det kan ta ett eller två år innan du på riktigt är inkörd, och då är folk redan på väg bort just av den orsaken att de bygger sitt eget brand. Och då blir det en intressekonflikt där i att, vad ska man anställa för typer om.. den där personen hellre då, om det är uppenbart eller att man antar att den vill bygga sitt brand hellre än att jobba för organisationen.” – Holmström

"Att de egna värderingarna och organisationens värderingar inte går ett i ett. Och där kan de bli en intressekonflikt att egna ego kan bli större än organisationens." – Holmström

Holmström berättar vidare att intressekonflikter kan uppstå när medarbetare tänker på sitt eget varumärke. Mycket tid och pengar går åt att utbilda ny personal i en organisation och processen kan ta flera år innan den nya personalen är fullärd. Enligt Holmström skapar det då ett problem om personalen vill söka sig till ett nytt jobb bara efter något enstaka år i organisationen. Ett annat scenario är om medarbetarens eget varumärke innebär att hans personliga värderingar inte går ihop med organisationens värderingar. Detta kan även leda till en intressekonflikt.

Arbetsplatsvälmående vs. organisationens intressen

Två respondenter beskrev i intervjun att intressekonflikter kan handla om spänningar mellan arbetsplatsvälmående och organisationens intressen. Det kan exempelvis vara att ledare eller medarbetare för en egen agenda, eller att otillräcklig självmedvetenhet leder till en intressekonflikt.

Ledare eller medarbetare för egen agenda

Två respondenter förklarar att en chefs eller medarbetares egen agenda kan leda till en intressekonflikt.

"...jo men om vi säger att jag som chef kommer in och säger att 'jag ser att du inte.. jag ser att du inte mår så bra, vill prata om det?', 'Nä men jag har svårt att få tiden att räcka till'. Så sitter du som chef och så ska du leverera siffror uppåt. Och när den här medarbetaren säger att 'jag funderar på att gå ner till 75% arbetstid', okej, som chef kanske du 'nej nej nej, det är inte det.' 'Du behöver göra det här, och det här, och det här.'" – Diab

"Chefen kan vara omedveten om att chefens egna agenda eller egna mål tar över samtalet. Så att intressekonflikten kan bli att chefen inte alltid kan stå på medarbetarens sida fullt ut." – Diab

I exemplet ovan beskriver Diab om hur en chef i en coachningsituation driver en egen agenda mot medarbetaren. Medarbetaren känner eventuellt att jobbet leder till psykisk ohälsa och föreslår att gå ner till 75 procent av arbetstid. Chefen svarar då att det inte är den rätta lösningen, trots att det skulle kunna vara det, detta för att inte tappa en medarbetare eller att få problem med arbetskraften på arbetet.

”Att ungdomarna bygger sitt brand, och brandet de försöker skydda, de försöker skydda brandet och brandet är viktigare än företagets intressen.” – Holmström

Tidigare har vi nämnt det egna varumärket som en möjlig faktor till en intressekonflikt. Genom det egna varumärket menar Holmström att medarbetaren tänker på sitt eget varumärke och kanske även för en egen agenda på arbetsplatsen, vilket kan vidareleda till en intressekonflikt.

Självmedvetenhet

Otillräcklig självmedvetenhet hos ledare är även en faktor som en av våra respondenter lyfte fram. Diab förklarar detta enligt följande:

”Intressekonflikter kan vara om en chef/coach en medarbetare, det som kan uppstå är att chefen kan vara omedveten om att chefens egen agenda eller egna mål tar över samtalet. Intressekonflikten kan bli att chefen inte alltid kan stå på medarbetarens sida fullt ut t.ex. för chefen har också nånting som de ska leverera.” – Diab

Som vi tidigare förklarat i avhandlingen vill man som extern coach skapa en självmedvetenhet hos adepten som senare resulterar i insikter som utgör grunden till alternativa lösningar och handlingar i arbetet.

Intressekonflikter som beror på olika värderingar

Som ett resultat av dålig kommunikation, nämner fem av våra sex respondenter att värderingar och uppfattningar bland människor inom organisationer kan bidra till intressekonflikter. Dessa värderingar och uppfattningar leder ofta till felbedömningar och missförstånd mellan två eller flera parter. Nedan ger Diab och Holmström två bra exempel.

”En chef identifierar ett intresse hos medarbetarna som har med egna värderingar att göra. Ett exempel: En chefringer och säger ‘vi skulle behöva få tillbaka arbetsglädjen.’ Okej, så vart vill ni att detta ska leda säger jag. ‘Ja men vi behöver få tillbaka arbetsglädjen, det ska vara roligt att gå till jobbet.’ ‘Jaha okej, vem är det viktigt för?’ ‘Ja det är viktigt för medarbetarna.’ ‘Hur vet du det?’ ‘Ja men det är klart det är viktigt med arbetsglädje.’ ‘Jaha, men hur vet du det?’ Där kan det bli till en intressekonflikt i och med att chefen har identifierat ett behov som inte finns. Det kan ju vara så att nån är elitidrottare, nån är musiker, nån har en hobby, de skiter kanske i arbetsglädjen. De vill bara gå till jobbet och göra sitt arbete. De vill inte prata med sina kollegor.” – Diab

”De egna värderingarna och organisationens värderingar kanske inte går i ett. Där kan de bli en intressekonflikt att det egna egot kan bli större än organisationens. – Holmström

Även Treier är inne på samma spår angående värderingar. Han förklarar att det läggs alldeles för lite vikt på värderingar och uppfattningar bland anställda. Människor har olika syner på saker och ting och detta bör ledningen inom organisationer ta i beaktande.

”Värderingar, alltså vilka värderingar som ska styra oss. Och där finns många i ledningen som tycker det är onödigt att sätta tid på värderingar, att det inte har så stor betydelse, men det har nog en enorm betydelse just i vetenskap, vilken syn man har på människor, vilken syn man har på öppenhet, vilken syn man har på vad innebär respekt för medarbetare. De tror ofta att alla har samma åsikter och att saker omfattar samma sak för alla men det för himla stor skillnad med värderingar egentligen.” – Treier

Ifall att organisationer uttalar sig om interna värderingar är det väsentligt att dessa förblir tydliga och medvetna för alla inom organisationen. Treier berättar vidare angående detta och belyser hur knepigt det kan bli med otydliga värderingar.

”Första intressekonflikten angående värderingar är det att när man frågar vad ni har för värderingar inom företaget så kommer det; ‘jo vi har nog för några år sedan satt ihop några värderingar... vänta ett ögonblick jag har det någonstans här i en låda..’ och så letar de där i några minuter tills de hittar något papper så börjar de läsa upp vad de har för några värderingar. Det är en stor intressekonflikt, då de har värderingar som inte ens chefen kan nämna. De är helt bortkastat, det är helt värdelöst. Det är inte konstigt att det blir en enorm intressekonflikt mellan personal och ledning när alla behandlar varandra med olika mått.” – Treier

Intressekonflikter som beror på olika målsättningar och visioner

Olika målsättningar och visioner mellan medarbetare och ledning kan vara en intressekonflikt. Antingen kan det bero på att parterna har olika målsättningar och visioner, eller så beror konflikten på att organisationen har otydliga målsättningar på grund av att kommunikationen på arbetsplatsen är dålig.

”Det handlar ju mycket om mål. Exempelvis i enstaka företag när man frågar i en ledningsgrupp, ‘vad har ni för målsättning?’, så om det finns sju olika personer runt bordet så kan man få sju olika uppfattningar om vad organisationen egentligen har för målsättning”. – Treier

Vidare går Treier samt Julin & Nordmyr även in på missförstånd kring målsättningar. Har man ett företag där intressen mellan ledning och medarbetare börjar dra åt olika håll är det vanligt att en spänning uppstår där emellan. Medarbetarna arbetar inte längre i enighet med organisationens vision som helhet, utan ser istället över sina egna intressen och framtidstankar, vilket då leder till att organisationens helhetsbild glöms bort.

”Med en intressekonflikt på en arbetsplats kan det ju vara att man inte vill åt samma håll. Alltså att målet är missförstått, och att det kan således leda till någon typ av intressekonflikt. Man vill inte åt samma håll helt enkelt. Man är inte överens om målet.” – Julin & Nordmyr

”Det är oftast så att medarbetare uppfattar att företaget har olika målsättningar och man vet inte riktigt vad som gäller. Desto lägre ner i hierarkin man jobbar så desto oftare får man höra att t.ex. 'jaa men jag jobbar bara för att få lön.' Då vet man ju redan att medarbetaren inte kan känna en toppmotivation om de gör det bara för pengarnas skull. Det är ju inte deras fel, då är det ju egentligen ledningen som inte har lyckats väcka entusiasmen i medarbetaren. Och då igen p.g.a. otydliga mål.” – Treier

Vidare går Treier in på hur viktigt det är med målsättningar som strävar till ett högre syfte. Organisationer bör vara tydliga med visioner och vilket värde man vill skapa till sina kunder.

”Det är viktigt att man har ett mål i högre syfte och man är tydliga vad man egentligen vill med det hela. Det är klart att ett företag vill förtjäna pengar så, men om ett företag bara vill förtjäna pengar så lyckas man inte lika bra som ett företag som har ett större syfte med det man gör. T.ex. en bank där man har som mål att gå på plus och ha en stor lönsamhet, och pengarna ska förvaltas bra. Men ta en bank som har som mål att hjälpa sina kunder att förverkliga sina drömmar till exempel. Personalen på en sådan bank jobbar helt annorlunda i jämförelse med en bank som jobbar för att förvalta pengarna på ett lönsamt sätt.” - Treier

Det är alltså viktigt att det övergripande syftet syns i arbetet konstant och att alla arbetar i enighet med den. För att medarbetare ska kunna acceptera och gå i linje med visionen bör de både höra och se företagets version på arbetsplatsen. Ifall om visionen knyts till medarbetares personliga målsättningar, leder detta ofta till att visionen blir en integrerande del av det dagliga arbetet vilket gynnar både individen och organisationen som helhet.

Intressekonflikter i samband med förändringar

Julin och Nordmyr har upplevt att intressekonflikter kan uppstå i samband med förändringar på arbetsplatsen.

”Egentligen det jag tänker på först är med förändringar, när det sker förändringar på arbetsplatsen.” – Julin och Nordmyr

”...just det här att man pratar om förändringssituationer så att man inte har tagit i beaktande folks funderingar eller har haft möjlighet att yttra sig inom. ja man känner sig lite överkörd på det sättet.” – Julin och Nordmyr

I citatet ovan berättar Julin och Nordmyr att de i första hand kommer att tänka på förändringar på arbetsplatsen i samband med intressekonflikter. De menar att det kan uppstå konflikter om arbetsplatsen inte har tagit i beaktande personalens funderingar eller att de inte haft möjlighet att uttrycka sig.

”Det kan ju till exempel vara att vi har en organisation som har fem olika enheter och då blir det beslut om att dessa fem ska blir till endast en enhet. Då blir man ju tvungen att tänka om med arbetsrutinerna och man börjar fundera kring saker som till exempel hur man ska fortsätta karriären här framom. Saker som att man hamnar att börja samsa om saker och utrymmen etc. Också sådana saker som till exempel när det kommer nyanställda eller en ny chef till företaget kan ha påverkan.” – Julin och Nordmyr

Ovan ger Julin och Nordmyr förslag på hurdana förändringar på arbetsplatsen som kan leda till intressekonflikter. Exempel på förändringar på arbetsplatsen som kan bidra till intressekonflikter är enligt Julin och Nordmyr bland annat om en organisation omstruktureras eller anställer ny personal eller en ny chef.

Intressekonflikter som beror på kulturskillnader

Intressekonflikter på arbetsplatser kan även handla om kulturskillnader. Detta är speciellt vanligt i multinationella organisationer där olika kulturer möts dagligen.

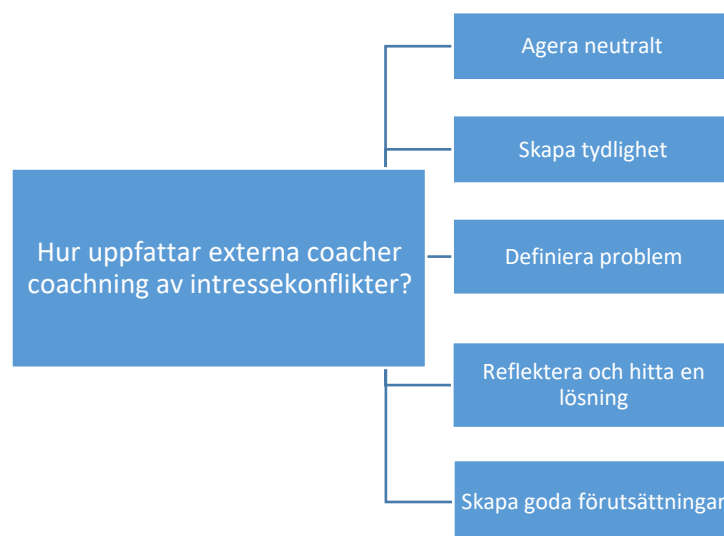
“En person kan ju tro att chefen har ett intresse av något slag, fastän chefen inte har det, men man har inte varit tillräcklig tydlig med detta. Detta händer speciellt mycket i Sverige där vi inte gillar konflikter. Tittar du t.ex. på Danmark så kan man där säga rakt ut att ‘du får rappa på här lite nu’. I Sverige är det ju mera sådär att ‘Jaa men hur känns det nu va?’. Tittar man i svensk

Jean Aurén & Tobias Snellman
kultur, skulle man nog kunna säga att, om vi hade varit mer direkta vad vi säger, så hade en del konflikter kunnat undvikas.” – Diab

Denna förklaring av Diab summerar på ett tydligt sätt hur kulturskillnader kan möjliggöra en intressekonflikt, eftersom saker och ting görs på olika vis i olika länder.

5.2 Hur uppfattar externa coacher coachning av intressekonflikter?

Detta kapitel tillför en djupare förståelse inom avhandlingens forskningsområde genom att beskriva hur respondenterna ser på coachning och hur de upplever deras roll som coach vid intressekonflikter. I nedanstående figur redovisas kategorier där vi sammanfattat alla delar som lyfts fram av respondenterna. Vidare presenteras varje del enskilt för sig.



Figur 5: Externa coachers roll i hanteringen av intressekonflikter.

Det finns ett samband med respondenters svar angående coachning och deras roll vid hanteringen av intressekonflikter. Samtliga respondenter medger att coachning oftast handlar om att hjälpa en person eller en organisation på något vis.

Agera neutralt

I hanteringen av intressekonflikter är coachens roll att agera neutralt och att inte ta någons parti en central sak. Tre av respondenterna besvarar frågan med att coachen bör vara neutral och framkomma med ett förhållningssätt som visar att de är medlare i situationen.

“Min roll är att jag är en neutral person i det sammanhanget, och det är ju väldigt bra. Jag ska ju inte ta någons parti, utan jag behöver framkomma med ett sånt förhållningssätt att jag visar att jag är.. att jag är medlare. Att jag ger lika värdig tid åt båda två, jag ger lika värdig uppmärksamhet åt båda perten, eller alla som är inblandade.” – Szymanski

I citatet ovan förklarar Szymanski att hon i en konflikt är neutral och inte tar någons parti. Hon vill visa att hon är en medlare, rättvis och ger lika värdig tid eller uppmärksamhet åt alla som är inblandade i konfliktsituationen.

“Det handlar inte om att jag ska komma in och säga vad som är rätt och fel, utan att jag kommer in och skapar förutsättningar för de att hitta en lösning.” – Szymanski

I citatet ovan berättar Szymanski att en coach inte ska ta en position att berätta vem som gör rätt och vem som gör fel. Hon menar att coachen ska vara neutral och skapa förutsättningar för att parterna ska hitta en lösning.

“..vi bör ju vara den yttre neutrala parten, vilket innebär att vi tar oss inte ann uppdrag där vi har en svägerska med i uppdraget eller är granne med förmannen eller något sånt. Vi behöver ju vara och agera som en neutral yttre part som inte tar ställning som då är med och medlar i såna fall.” – Julin och Nordmyr

“..är det någon yttlig bekant som man inte har något att göra med så då har vi nog tagit på oss sådana uppdrag. Men är det någon som är nära och man en hel del att göra med den personen så då avstår vi. I vår utbildning blev vi uppmuntrade att är det en person som man skulle bjuda hem på middag så då ska man inte ta på sig uppdrag. Men handlar det om personer som man inte har något känslomässiga kopplingar till så går det okej och det går bra att samarbeta som coach.” – Julin och Nordmyr

Även Julin och Nordmyr förklarar vikten av att vara en neutral yttre part i konflikten. I de ovanstående citaten förklarar de betydelsen att vara en neutral yttre part. Har de bekanta eller

Jean Aurén & Tobias Snellman
familj i en organisation som vill anlita deras coachningstjänster, tackar de nej till uppdraget på grund av att de inte skulle kunna förhålla sig neutrala i ett sådant uppdrag.

Skapa tydlighet

Tre av respondenterna belyser tydlighetens och klarhetens betydelse i coachens roll i en intressekonflikt. Nedan finns exempel på betydelsen av att skapa tydlighet och klarhet för alla inblandade i en intressekonflikt.

“Min uppgift är ju att skapa klarhet. Riktig klarhet. Och då hjälper jag ju personen i fråga att utforska, t.ex. genom att fråga ‘Så hur vet du det? Okej vem kan berätta för dig mera?’, ‘Vem kan ge dig ytterligare perspektiv?’, ‘Vad skulle du kunna göra för att ta reda på om det är sant?’ Så jag håller inte på att t.ex. ‘är det så här eller kan det vara så här?’. Det är inte min roll. Jag skulle ju kunna säga ‘skulle det inte kunna vara så här också?’ Också... alltså för att inte göra att klienten har fel då. ‘Jaa det skulle det inte kunna vara.’ ‘Jaa men om det var så, skulle du vilja veta det?’ ‘Jaa okej, så vem kan berätta det för dig?’”
– Diab

Ovan beskriver Diab i citatet om att han vill skapa ordentlig klarhet och hjälper personerna att utforska situationen med frågor för att säkerhetsställa att även den andre personen förstår klarheten med situationen. Han ger även exempel på frågor som han inte brukar ställa, t.ex. “Är det så här eller kan det vara så här?”, eller “Skulle det inte kunna vara så här också?”, detta för att han anser att dessa frågor inte hör till hans roll.

“Det kan ju vara att om jag coachar en medarbetare, så behöver ju jag ju titta på tillsammans med medarbetaren vilka konflikter finns? Sitter jag med både chefen och medarbetaren så behöver man ju titta på t.ex. vad är ni överens om? Alltså då behöver jag göra det tillsammans med dem, i individuell coaching så gäller det ju ofta att utmana klientens bild av faktiskt det som sker.”
– Diab

I citatet ovan beskriver Diab när han har ett uppdrag och arbetar mellan en chef och en medarbetare. Då måste Diab få de inblandade att förstå vad de båda parter är överens om. Enligt Diab händer det ofta att medarbetarnas syn på saker och ting skiljer sig från chefens tankar och synsätt, vilket gör det viktigt för coachen att skapa klarhet genom att få parterna att förstå vad de är överens om. Han menar även att konflikter skulle kunna undvikas om kommunikationen på arbetsplatsen skulle vara mera direkt och ärlig.

Julin och Nordmyr upplever sin roll som coach att man inte kommer in i en organisation och tar plats och konfronterar direkt, utan att man istället utgår från en mera ”mjuk” infallsvinkel.

”Man kommer som inte på det sättet med en massa ’gör så här’, råd och på det sättet, utan att man ställer frågor som hjälper personer att komma fram till hur de ska göra i nästa steg på egen hand. Hjälper dem att utvecklas på det sättet.” – Julin & Nordmyr

Julin och Nordmyr menar alltså att coachen inte ska ge råd och förklara hur saker ska göras direkt, utan som coach ställer man frågor och diskuterar så att personen på egen hand kan komma på hur hen ska komma vidare.

”Men sen är det ju så att om jag ser något alarmerande grejor, så då säger ja ju nog till, då sitter jag ju inte och förskönar eller gör underflöd.. Det värsta en chef kan göra är det att skjuta bort eller att inte låtsas se, eller som.. förneka saker. Det är det värsta man kan göra. Det bästa är att man lyfter den där katten på bordet och liksom.. Så snabbt som möjligt tar tag i problemet och löser.. och diskuterar och hittar något slutväg.. Ju längre det går, ju mer man förskjuter desto värre blir det...” – Szymanski

Ovan beskriver Szymanski att det värsta en chef kan göra i en konfliktsituation är att skjuta bort eller förneka problemet. I en sådan situation ska man skapa klarhet genom att ta tag i problemet. Ju längre problemet undanskjuts, desto värre blir det. Hon berättar även att hon konfronterar de inblandade om hon ser något alarmerande.

”Det finns många chefer som inte vågar ta tag. De kanske ser att någonting fel är på gång, men de är mesiga och fegar ur, eller kollegor till exempel, som inte säger trots att de märker.. Så.. ja.. det är klart att ser jag något sånt på arbetsplatsen eller märker att något är fel.. det behöver inte ens vara moraliskt stöd på så sätt, utan på riktigt.. en chef som extremt kontrollfreak. Jag säger ju nog det åt dem, rakt ut. Förstås i person till dem. Men att.. alltså i egenrum menar jag med chefen. Men nog säger jag rakt ut åt dem.” – Szymanski

Szymanski beskriver att hon har upplevt att många chefer inte vågar ta tag i sådana konflikter. Detta kan bero på att cheferna ser att någonting är fel men är för fega för att ta itu med konflikten. Det samma kan gälla medarbetare, som upplever att någonting är fel men inte tar upp saken med chefen. Szymanski skapar i sådana situationer klarhet genom att säga rakt ut hur situationen är till den berörda personen i enrum. Hon har till exempel varit med om att chefen

i en organisation haft ett stort kontrollbehov, vilket har lett till en konflikt.

Definiera problem

En respondent sticker ut med hur han skapar tydlighet i en intressekonflikt. Jämfört med kategorin ovan så skapar respondenten tydlighet genom att definiera problemet genom att säga vad han tycker och konfrontera problemet.

“...jag har ett ansvar och jag måste vara tydlig och säga vad jag tycker. Jag vet att de finns andra coacher som har en inställning att de finns till för att ställa frågor och animera till eftertanke, men där blir det sen en sån ‘never ending story’. Alla har alltid åsikter, och jag går ganska tydligt in och säger att ‘nu anser jag här har vi ett problem, här måste vi komma till en lösning’.” – Treier

I ovanstående citat berättar Treier att coachen bör vara klar och tydlig. Han betonar dessutom att han upplever att många coacher endast ställer frågor och animerar till eftertanke, vilket leder till en oändlighetshistoria. Treier förklarar att han, för att skapa tydlighet, berättar att det finns ett problem och det måste lösas. Treier skiljer sig därmed från mängden i och med sina raka och ”hårda” infallsvinkel med coachningen.

“En coach måste våga vara obekväm, måste våga konfrontera dem helt enkelt med vad problemet är. Inte den där, ‘gulli gulli’, ‘ni är alla duktiga’, ‘ni är alla bra...’” – Treier

I citatet ovan ger Treier exempel på hur andra coacher kan agera samt hur han själv agerar. Treier är i sin stil mera rak på sak och konfronterar och säger rakt ut vad problemet är. Han menar även att en coach bör våga utsätta sig för obekväma situationer när coachen ska konfrontera de inblandade var problemen ligger. Han utgår därmed från en mera ”hård” infallsvinkel med coachningen, där han utgår från att hjälpa adepten att ta sig från en punkt till en annan utan diverse självreflektionsmetoder som exempelvis Holmström tidigare nämnde.

Reflektera och hitta en lösning

Tre av respondenterna beskrev coachens roll i en konfliktsituation att genom reflektion så ökar adeptens självkänedom för att hitta alternativa lösningar till eventuella problem. Med detta avses ett mera ”mjukt” perspektiv på coachningen, vilket även är ett traditionellt synsätt på coachning. Nedan ger Holmström två tydliga beskrivningar på hur han ser på coachens roll.

Jean Aurén & Tobias Snellman

“Det är nog så att inom ett coachande ledarskap så handlar det om att få medarbetaren att reflektera och komma fram till lösningars själv. I bästa fall kan detta leda till att medarbetaren inser själv att hen är inne på fel linje. Bäst är det alltid när människan själv inser saker om sig själv.” – Holmström

”Coachning är det att man sätter liksom människorna att fundera, liksom reflektera över sitt eget görande och istället för att alla gånger servera lösningen så.. så kan man liksom.. via öppna frågor så kan använda 'hur skulle du göra?', 'hur skulle du tänka?', 'vad tycker du att vi ska göra?'” – Holmström

Vidare förklarar Holmström att coachningen i bästa fall kan leda till att medarbetaren själv inser att han är inne på fel linje och att det alltid är mest framgångsrikt om medarbetaren själv kommer till självinstikt

“Detta har jag sett exempelvis inom försäljning, Okej kunden köpte till slut, men om man byggde upp resonemanget så att kunden själv sålde idén åt sig själv, då blev kunden mest motiverad. Så om man kan svänga diskussionen så att exempelvis försäljningsprocessen blir coachande så har man väldigt lätt att jobba med kunder.” – Holmström

Holmström ger även här ett exempel från sitt arbetsliv när han jobbade som försäljare. Då använde han sig utav ett coachande ledarskap och använde även coachningen i försäljningen. Holmström försökte bygga upp resonemanget så att kunden själv sålde idén åt sig själv, detta för att det motiverade kunden mest. Han såg till att försäljningsprocessen blev coachande, vilket enligt Holmström gjorde processen att jobba med kunderna enklare.

“Det handlar om att ställa de rätta frågorna istället för de rätta svaren. Det handlar om att i början definiera ett nödläge. Titta på tillfredsställelsen med nuläget. Och titta på vad den här personen eller gruppen vill, och vad det är exakt innebär och hur man ska ta sig dit.” – Diab

I citatet ovan beskriver Diab processen att reflektera och komma på en lösning. Med de inblandade bör coachen diskutera för att få reda på tillfredsställelsen med nuläget. Coachen bör även ta reda på vad personen eller gruppen vill för att sedan kunna komma på en lösning hur de ska kunna ta sig fram till målet.

Vidare beskriver Szymanski att hennes roll som coach är att få personen att hitta sina styrkor och resurser för att nå sina mål, samtidigt som skapande av självkänedom är betydelsefullt

Jean Aurén & Tobias Snellman
eftersom det är det första steget i all förändring och mognande. Vet personen eller organisationen inte om sina styrkor eller svagheter så har de inte en bra plattform att ta sig vidare i coachningen.

”Tänker man på coachning så är det ju det att man hjälper en person att hitta sina styrkor och resurser och att nå sina mål. Och att få självkännedom, för att självkännedom är ju alltid första steget i all förändring eller allt växande och allt mognande.” - Szymanski

Skapa goda förutsättningar

Tre av respondenterna svarar att coachens roll i en intressekonflikt är att kunna skapa goda förutsättningar för att konflikten ska kunna lösas. Genom att coachen skapar en god bas där de inblandade kan diskutera problemet i coachens närvaro kan det leda till att situationen reds ut.

“...och erbjuder rätt forum där man kan diskutera sådana saker som behöver diskuteras. Ibland kan det ju också vara så att viljan finns från en förmans sida att ex. ‘nu måste vi reda upp detta och nu måste vi diskutera detta.’ Då kan det ju vara att relationen mellan anställd och chef inte är tillräckligt stark. Det håller inte att ta upp helt enkelt.” – Julin och Nordmyr

Julin och Nordmyr förklarar ovan att coachernas uppgift i en intressekonflikt är att skapa förutsättningar för att kunna diskutera saker som behöver lösas. I vissa fall kan relationen mellan en chef och en anställd inte vara tillräckligt stark för att kunna ta upp problem, därför bör en yttre part komma in och se över problemen samt att jämbördigt lyssna på alla involverade personer.

“Det handlar inte om att jag ska komma in och säga vad som är rätt och fel, utan att jag kommer in och skapar förutsättningar för de att hitta en lösning... och förutsättningen också med frågor och nya tankemodeller som får de att komma till... som får teamet att jobba på ett bättre sätt.” – Szymanski

Även Szymanski menar att coachens roll är att skapa förutsättningar för de inblandade att komma fram till en lösning. Detta kan coachen uppnå genom att ställa frågor och skapa nya tankemodeller, som möjligtvis leder till en konfliktlösning. Den externa coachens roll är inte att komma in i ett företag och lösa problemet, utan coachens roll är att skapa goda förutsättningar och ett gott klimat där de tillsammans i coachens närvaro kan lösa konflikten.

6 Resultatdiskussion

I detta kapitel diskuterar vi resultaten från föregående huvudkapitel *Resultatredovisning* i förhållande till de två forskningsfrågorna “Hur uppfattar externa coacher intressekonflikter inom organisationer?” samt “Hur uppfattar externa coacher coachning av intressekonflikter?”

6.1 Respondenternas uppfattningar om existerande intressekonflikter i relation till den teoretiska referensramen

Nedan diskuterar vi respondenternas svar angående hur de uppfattar intressekonflikter inom organisationer. Svaren jämförs därefter med den teoretiska referensramen som finns under kapitel 2.4 *Intressekonflikter inom organisationer*.

Intressekonflikter som beror på brister inom ledarskap

Ledarskapet på arbetsplatsen

Tre av respondenterna nämner ett dåligt ledarskap som en bidragande faktor till en intressekonflikt. Till detta hör bland annat konfliktradda ledare som ett vanligt fenomen; ledare som inte vågar säga nej och som tillåter allt. Detta leder till en obalans på arbetsplatsen som kan skapa intressekonflikter. Det finns även ledarskap som är motsatsen; ledare som inte kan ta sin position korrekt och missbrukar sin makt. En respondent nämner att nutidens ledare måste vara kapabel till att anpassa sig gentemot sina underordnades personligheter, eftersom tiden för härskande ledare som är hårda och känslökalla är förbi. I den teoretiska referensramen säger McCarthy & Milner (2013) att ett dåligt ledarskap inom det coachande ledarskapet kan uppstå om personalen blir tvingade till coachning utan att vilja eller ha tro på ledarskapet. Detta innebär att det finns minimal chans för ledarskapet att lyckas på arbetsplatsen, vilket bidrar till att motivationen hos personalen kan påverkas negativt som i sin tur leder till att viljan till självutveckling minskar.

Kommunikation

Efter genomgång av alla intervjuer och noggrann jämförelse med den teoretiska referensramen kan det konstateras att det framkommit faktorer som både påträffats i teorin, samt sådana som inte framkommit i utvalda artiklar som används i avhandlingen. Fem utav sex respondenter nämner att tydlig kommunikation är en viktig del i förebyggandet av intressekonflikter på

Jean Aurén & Tobias Snellman
arbetsplatsen. Denna slutsats drar även Jones (2002), som förklarar att genom tydlig kommunikation på arbetsplatsen kan man möjliggöra en god sammanhållning samt skapa förutsättningar för att nå framgång. Jones (2002) menar även att man bör konstruera en positiv psykologisk kultur på arbetsplatsen för att skapa en god grund för hållbara prestationer på hög nivå bland medarbetare.

Respondenterna poängterar i samband med målsättningar att kommunikationen på arbetsplatsen ska vara tydlig för att därmed möjliggöra en klar bild av vad organisationen egentligen vill åstadkomma. På så sätt kan man förmedla visionen på ett tydligt sätt till medarbetarna, och se till att alla är på samma linje för att undvika eventuella intressekonflikter. Som nämnts i föregående kapitel, leder oftast dålig kommunikation till att organisationers målsättningar blir otydliga. En respondent menar att intressekonflikter på en arbetsplats kan exempelvis vara att medarbetare och chef drar åt olika håll, alltså att en spänning skapas mellan medarbetare och ledning på grund av att själva målet missförstås.

Otydliga roller

En respondent svarade i resultatredovisningen att otydliga roller i en organisation kan leda till en intressekonflikt. Respondenten menade att varje person på arbetsplatsen måste ta ansvar för sitt arbete och område för att det ska vara en jämn balans och alla ska bli förankrade i sin roll. Om personalen börjar överskrida andras roller och börjar kontrollera varandra kan det leda till en röra som kan vidareutvecklas till en intressekonflikt. Respondenten nämner även att chefens ledarskap har en inverkan på detta. Har chefen svårigheter att delegera kan det leda till att en annan person på arbetsplatsen tar på sig rollen att delegera, vilket i sin tur skapar en arbetsplats med otydliga roller. Detta exempel som respondenten tar upp hittas inte i den teoretiska referensramen. Ladyshevsky (2009) beskriver att personalen kan se den coachande ledaren som inkapabel eller inkompetent i coachningsrollen, vilket kan innebära att personalen har svårigheter att skapa förtroende för ledaren samt sprider negativ stämning.

Dåligt arbetsklimat

En respondent menar att ett dåligt arbetsklimat kan orsaka intressekonflikter. Respondenten ger som exempel att gnällande på arbetsplatsen har en tendens att sprida sig och hela teamet kan drabbas av den dåliga atmosfären. I den teoretiska referensramen hittas ett samband mellan motivation och arbetstillfredsställelse (Lindmark & Önnévik, 2011). I en undersökning av Wasylyshyn (2003) redogörs även att coaching har en positiv effekt på arbetstillfredsställelse.

Även Jones (2002) påpekar betydelsen av ett positivt psykologiskt klimat på arbetsplatsen för att kunna skapa en god grund för hållbara prestationer på hög nivå bland medarbetare.

Egocentriska intressen vs. företagets intressen

Personlighetsdrag och det personliga egot

Två respondenter beskrev i intervjun att intressekonflikter kan handla om spänningar mellan välmåendet på arbetsplatsen och organisationens intressen. Respondenterna beskrev att olika personlighetsdrag och det personliga egot kan bidra till att skapa intressekonflikter på arbetsplatsen. Holmström förklarar att detta gäller speciellt yngre människor, generation x visserligen. Holmström menar att det är vanligt hos denna generation att personer inte nöjer sig med att vara kugge i hjulet, det personliga egot är för stort helt enkelt. Ifall att prestationen inte syns tillräckligt tar det på motivationen, vilket i sin tur kan leda till en intressekonflikt längre fram. Även Diab berättar om det personliga egot och hur detta kan bidra till intressekonflikter. Han lyfter speciellt fram situationer där medarbetares egna egon tar över situationer och man tar riskfulla beslut som eventuellt inte leder till vinst för organisationen, men tillfredsställer dock det egna egot. Detta beskrivs som en typisk egoorienterad intressekonflikt som kan uppstå i en organisation. Ett annat exempel på intressekonflikter i samband med personlighetsdrag som kom fram under en av intervjuerna var att det kan finnas medarbetare som ”vill bli kalif istället för kalifen.” I en organisation kan detta ses som att en medarbetare vill bli chef istället för chefen. Det kan alltså finnas medarbetare som vill leda och uttalar sig därmed på ett visst sätt för att kunna roffa åt sig en ledarposition i en organisation.

Det egna varumärket

En respondent nämner det egna varumärket som en orsak till intressekonflikt. Medarbetare som är hör till den nya generationen som intar arbetslivet kan anse att det egna varumärket påverkas negativt av en situation på arbetsplatsen. Det kan exempelvis vara att en medarbetare inte vill utföra en viss sorts arbetsuppgift för att det skadar det personliga varumärket. Respondenten kategoriserar även till denna kategori medarbetarnas vilja att bygga sitt eget varumärke, som kan innebära att en person har som målsättning att stanna på ett företag endast ett par år för att sedan söka sig vidare till följande utmaning i arbetslivet. Detta innebär en problemsituation för företaget som sätter mycket resurser på att utbilda personal som då lämnar företaget i ett tidigt skede. Denna sorts intressekonflikt om medarbetarens varumärke i förhållande till arbetsplatsen framkommer inte i den teoretiska referensramen.

Arbetsplatsvälmående vs. organisationens intressen

Ledare eller medarbetare för egen agenda

Två respondenter anser att ledare eller medarbetare som för en egen agenda på arbetsplatsen kan innebära att en intressekonflikt uppstår. Inom detta kan även det egna varumärket kategoriseras, eftersom det innebär att medarbetaren tar beslut enligt sin egen agenda som då är det egna varumärket. En annan respondent nämner att ledaren kan driva en egen agenda mot medarbetaren som gör att en intressekonflikt kan uppstå. Den egna agendan kan leda till att arbetet ger fördelar och förenklas för en själv medan den andra parten endast får nackdelar av situationen. Enligt respondenten kan detta vara antingen medvetet eller omedvetet. Detta kan kategoriseras som en bedömningskonflikt som Felsing (2011) tar upp i teoridelen. Olika åsikter om kunskap eller information kan leda till en bedömningskonflikt, och om ledaren medvetet för sin egen agenda medan medarbetaren ser på situationen på annat vis kan det leda till en konflikt.

Självmedvetenhet

En respondent tog upp otillräcklig självmedvetenhet hos ledare som en intressekonflikt. Otillräcklig självmedvetenhet kan synas i samband med att ledaren coachar en medarbetare och under hela tiden för en omedveten egen agenda som tar över samtalet. I teorin förklarar Weide & Kellheim (2013) att coachens mål är att skapa en självmedvetenhet hos adepten. Ökad självmedvetenhet sker även när coachen ställer starka öppna frågor och inspirerar medarbetaren till självreflektion (Bommelje, 2015; Rosha, 2014). Intressekonflikten i ämnet kan dock uppstå enligt respondenten om ledaren själv har brist på självmedvetenhet.

Intressekonflikter som beror på olika värderingar och uppfattningar

Fem utav sex respondenter upplevde att olika värderingar och uppfattningar bland människor i organisationer kan bidra till intressekonflikter, detta oftast som resultat av dålig kommunikation på arbetsplatsen. Vidare beskriver en respondent att skiljaktigheter inom värderingar och uppfattningar kan leda till felbedömningar och missförstånd mellan två eller flera parter. Detta nämns även av Felsing (2011, s. 244), som kallar detta för bedömningskonflikt. Dessa baseras på olika åsikter om kunskap och information, som leder till olika bedömningar och uppfattningar bland anställda som därmed kan leda till en intressekonflikt.

En annan respondent upplever även att det sätts alltför lite vikt på värderingar och uppfattningar bland medarbetare och uppmuntrar därmed organisationer till mera beaktande angående olika

Jean Aurén & Tobias Snellman
människosyner. Detta tas även fram inom den teoretiska referensramen, där Bruzelius & Skärvad (2011, s. 130–131) belyser hur viktigt det är att tydliggöra en organisations mission och /eller visions samt hålla medarbetares värderingar i balans med dessa. Detta möjliggör således en högre grad av självstyrda och engagerade medarbetare som arbetar åt samma håll och vill förverkliga organisationens övergripande syfte och målsättningar.

Intressekonflikter som beror på målsättningar och visioner

Tre respondenter ansåg att målsättningarna i organisationen kan leda till en intressekonflikt. Respondenterna ansåg att intressekonflikterna som baseras på olika syn på målsättningar hör ihop med en dålig kommunikation på arbetsplatsen. För att medarbetarna ska känna sig värdefulla ska ledaren engagera dem i beslut och tillsammans skapa både individuella- och gemensamma målsättningar (Jones, 2002, s. 268–277). På så sätt kan man medla visionen på ett tydligt sätt till medarbetarna, och se till att alla är på samma linje för att undvika eventuella intressekonflikter. Graßmann och Schermuly (2016, s. 158) berättar att intressekonflikter kan uppstå ifall det finns oenigheter med målsättningarna och visionerna på arbetsplatsen. Detta påpekas även av Felsing (2011, s. 244), som förklarar att intressekonflikter kan uppstå i samband med att det uppstår meningsskiljaktigheter angående målsättningar och visioner bland medarbetare. Ett sätt att motverka intressekonflikter inom organisationer är alltså att tydliggöra den interna visionen för alla medarbetare så att alla har en förståelse för organisationens värderingar. Därmed kan anställda justera sina personliga målsättningar i linje med företagets målsättningar och arbetssätt, samt minimera uppkomsten av eventuella intressekonflikter.

Intressekonflikter i samband med förändringar

Två av respondenterna har erfarenheter av att förändringar på arbetsplatsen kan leda till intressekonflikter. De upplever att personalen i många fall känner sig ohörda och överkörda i förändringssammanhang, då ledningen tagit beslut utan att personalen fått yttra sig om saken. Förändringarna kan vara att en chef byts ut eller att organisationen omstruktureras. I teorin beskriver Lindmark och Önnevik (2011) att förändringar är vanligt förekommande och något som en verksamhet inte kan förhindra. Det gäller för organisationen att kunna handskas med dessa och inom HRD gäller det att kunna acceptera och agera. Dock nämner inte teorin intressekonflikter i samband med förändringar. Jones (2002) nämner i teoridelen att ledare ska dagligen försöka få sina medarbetare att känna sig värdefulla genom att engagera dem i beslut och tillsammans skapa både individuella- och gemensamma målsättningar.

Intressekonflikter som beror på kulturskillnader

Kulturskillnader är en faktor som påträffades under en intervju, men nämndes dock inte inom den teoretiska referensramen. Philip Diab lyfte fram kulturskillnader som en bakomliggande orsak till intressekonflikter på arbetsplatser, mest förekommande inom multinationella organisationer där olika kulturer möts. Respondenten påpekade att man bör vara extra tydlig och mer direkt med kommunikationen på arbetsplatser, eftersom man dagligen har att göra med olika kulturer. Om detta inte sker på arbetsplatsen finns det en stor risk att intressekonflikter uppstår.

6.3 Coachernas roll i hanteringen av intressekonflikter i relation till den teoretiska referensramen

På forskningsfrågan "*Hur uppfattar externa coacher coachning av intressekonflikter?*" gav respondenterna svar som motsäger varken varandras svar eller svar från den teoretiska referensramen som vi presenterade i kapitel 2.5 *Konflikthantering inom organisationer*.

Agera neutralt och skapa rätt förutsättningar

Tre respondenter svarade att coachens roll är att agera neutralt och inte ta någons parti i en intressekonflikt. Coachens roll är att fungera som en medlare som lyssnar och ger alla lika fördelad tid och uppmärksamhet. Coachen ska inte ta ställning till vem som gör rätt eller fel, utan coachen är där för att skapa goda förutsättningar för att lösa konflikten. Två respondenter svarade även att coacher bör undvika att ta sig an uppdrag om de har bekanta i organisationen som vill anlita deras tjänster. Finns det bekanta eller familj i organisationen leder det till att coacherna inte kan förhålla sig neutrala till situationen.

I den teoretiska referensramen nämner Jordan (2006), Davidson & Wood (2004) och Matsudaira (2016) att konflikthanteraren bör vara bra på att lyssna på de inblandade. Jordan (2006) nämner att parter som är inblandade i konflikter är i stort behov av att ha tillgång till någon att prata med som kan lyssna och bestå med olika handlingsalternativ. Davidson & Wood (2004) menar att sannolikheten för att alla inblandade i konflikten blir nöjda ökar om de inblandade känner sig hörda. Matsudaira (2016) menar att förmågan att lyssna bidrar till att de inblandade känner sig hörda och att konflikthanteraren kommer därmed ha bättre förståelse angående de andras perspektiv.

Skapa tydlighet

Tre respondenter förklarade även att skapa tydlighet är en viktig del i hanteringen av intressekonflikter. Coachens roll är att skapa maximal klarhet angående konflikten. En respondent förklarade att han skapar klarhet genom att utforska situationen med frågor vars mål är att de inblandade även ska få lika mycket klarhet i konflikten. Respondenten förklarar även att han måste få de inblandade att förstå vad de båda är överens om. Ibland kan det hända att en chef och en medarbetare har olika syn på saker och ting eller att de tolkar en situation olika, därför är det viktigt att coachen skapar klarhet genom att få de inblandade i konflikten att förstå vad de är överens om. Enligt respondenterna kunde många konflikter undvikas om kommunikationen på arbetsplatsen var mera direkt och ärlig. En annan respondent som anser att klarhetens betydelse är stor anser att coachen bör vara rakt på sak, kunna konfrontera och förklara vad problemet är. Coachen ska våga utsätta sig för obekväma situationer för att få reda på var problemen ligger. Den sista respondenten som pratade om klarhet ansåg även att coachen bör ta tag i problemet så snabbt som möjligt. Om konfliktsituationen förnekas eller skjuts bort förvärrar det endast problemet.

I den teoretiska referensramen berättar Axelsson & Thylefors (2013), Jordan (2006), Davidson & Wood (2004) och Matsudaira (2016) om klarhetens betydelse. Jordan (2006) beskriver att om konflikthanteraren är professionell kan det möjliggöra att tydlighet skapas angående konfliktsituationen. Davidson & Wood (2004) berättar om en konfliktlösningmodell som innehåller att definiera parternas intressen, vilket är ett sätt att skapa tydlighet för vad alla parter vill. De skriver även att coachen ska kartlägga underliggande bekymmer, behov eller intressen för att få en tydlig bild över problemet. Matsudaira (2016) tar även upp att om man finner gemensam grund som parterna är överens om är det lättare att få en tydlighet över problemet och kunna gå vidare därifrån.

Det som respondenten Szymanski berättade i intervjun om att inte skjuta bort problemet bekräftar även Axelsson & Thylefors (2013) i den teoretiska referensramen. Axelsson & Thylefors (2013) menar att ju tidigare en konflikt hanteras, desto bättre är förutsättningarna att hitta en lösning. Enligt Sonnentag et al. (2013) kan även konflikter ge negativa effekter på personalens hälsa, vilket gör att en långvarig konflikt kan skapa psykisk skada hos personalen. För att undvika detta bör konflikten lösas i ett så tidigt skede som möjligt.

Definiera problem

En respondent vill skapa tydlighet genom att definiera problemet genom konfrontation. Skillnaden på denna respondents svar angående att skapa tydlighet är att han till skillnad från de andra säger vad han tycker och konfronterar problemet, medan de andra skapar tydlighet genom att ställa frågor. Respondenten anser att det kan bli ett återkommande problem genom att endast ställa frågor åt personerna inblandade i konflikten. Han säger rakt ut sina åsikter, och var problemet ligger och tydliggör att konflikten måste lösas.

Han medger samtidigt att han är medveten om att andra coacher har ett annat sätt att skapa tydlighet jämfört med honom själv. Medan han väljer att konfrontera och vara ärlig, så vet han om att andra coacher endast väljer att ställa rätt sorts frågor för att slutligen komma fram till klarhet angående konflikten.

Eftersom coachning till en stor del baserar sig på att ställa öppna frågor och reflektera tillsammans med andra inblandade personer, så är denna respondents sätt att coacha och definiera problem något annorlunda. Många coacher vill få de inblandade personerna att själva förstå problemet och hitta en lösning, trots att coachen kanske själv vet var problemet ligger. Denna respondent är istället ärlig och berättar sanningen rakt ut om han ser var problemet är.

Reflektera och hitta en lösning

Tre av respondenterna beskrev att sin roll som coach handlar om att tillsammans med adepten reflektera och att hitta en lösning till ett eventuellt problem. I bästa fall leder reflekterandet till att personerna själva ser problemet och kan komma fram till en lösning. Genom att reflektera kan samtidigt coachen få en översikt om tillfredsställelsen med nuläget för att sedan kunna komma på en lösning hur de ska kunna ta sig fram till målet. Detta kan hänvisas till teoretiska referensramen där Jordan (2006) nämner att reflekterande är en av de viktigaste egenskaperna som en konflikthanterare bör ha.

Samtliga respondents svar angående coachens roll i hanteringen av intressekonflikter kunde även påträffas inom den teoretiska referensramen. Samtidigt är de flesta av respondenterna även eniga angående ämnet och rollen som coach. Flera respondenter poängterade betydelsen av att öka adeptens självkänedom. Detta görs genom att coachen ställer de rätta frågorna istället för de rätta svaren. Coachen ska inte ge råd och förklara hur saker ska göras, utan istället med hjälp

av kraftfulla frågor och diskussion se till att adepten kan komma till insikt som får hen att tänka i nya banor och sätta in sig i olika perspektiv.

Dock påträffades det en skillnad i hur respondenterna upplever sin roll i att skapa tydlighet. En respondent förklarade att många coacher endast ställer frågor och animerar till eftertanke, vilket enligt honom leder till en återkommande konflikt. Denna respondent ser till att konfrontera de inblandade personerna för att få reda på var problemet ligger. Konfrontationen använder han för att han ser det som en effektiv metod som hittar problemet snabbare än ifall om han endast skulle ställa frågor och reflektera. Respondenten menar att rollen som coach handlar huvudsakligen om att hjälpa personen att ta sig från punkt A till punkt B, oavsett vilken coachning stil man har. Denna förklaring kan även hänvisas till teoretiska referensramen, där Gjerde (2014) nämner att coachning kan ses med hänvisning av ett transportmedel som fraktar människor till en önskad destination.

7 Sammanfattande diskussion

I detta kapitel framförs en avslutande diskussion och en diskussion om avhandlingens metod. Därefter ges förslag till fortsatt forskning.

7.1 Avslutande diskussion

Utgående från resultatredovisningen och resultatdiskussionen kan vi dra slutsatsen att det finns en hel del liknande samt olika uppfattningar om hur externa coacher uppfattar intressekonflikter inom organisationer. Många respondenter uppfattar att ledarskapet på arbetsplatsen kan vara en inledande faktor till att en intressekonflikt uppstår. Detta kan bero på själva ledarskapet i sig eller delfaktorer som exempelvis dålig kommunikation, dåligt arbetsklimat eller otydliga roller. Många coacher ansåg även att faktorer som berör personligheten kan skapa intressekonflikter. Antingen att olika personlighetsdrag eller det personliga egot skapar en intressekonflikt, eller att det personliga varumärket går först eller att ledare eller medarbetare för en egen agenda. Många coacher anser även att olika uppfattningar och åsikter om organisationens värderingar, målsättningar och visioner kan leda till att konflikter uppstår. Några respondenter nämner även att förändringssituationer och kulturskillnader kan leda till intressekonflikter.

Vår andra forskningsfråga behandlar hur coacher uppfattar coachning av intressekonflikter. Där fick vi svar på olika uppfattningar om coachernas hantering av intressekonflikter och respondenternas klara synpunkt var att coachen bör agera neutralt och inte ta någons parti. Många ansåg även att coachens uppgift är att skapa tydlighet, som skapas genom att coacherna ställer frågor och konfrontera de inblandade om var problemet ligger. Genom att ställa frågor skapar coacherna en reflekterande miljö där målet är att hitta en lösning på intressekonflikten. Många coacher uppfattar även att coachningen av en intressekonflikt ska bidra med att skapa goda förutsättningar för att konflikten ska lösas.

Jämfört med den teoretiska referensramen stämmer teorin och respondenternas svar överens, men vi anser att respondenternas svar angående våra forskningsfrågor gav mera konkreta svar och förslag på konkreta egenskaper och faktorer, jämfört med den teoretiska referensramen, som mera diskuterade konflikthantering och intressekonflikter i en större helhet. I resultatredovisningen framkom även flera uppfattningar om coachning som inte den teoretiska

Jean Aurén & Tobias Snellman
referensramen alls tog upp. Dessa uppfattningar diskuterades det vidare om i
resultatdiskussionen.

7.2 Metoddiskussion

I detta kapitel diskuteras avhandlingens metod och undersökningens genomförande. Vi tar upp både saker som fungerat bra samt saker som varit utmanande.

I vår undersökning beslutade vi att intervjua externa coacher istället för ledare i organisationer. Vi tog detta beslut för att kunna få mera information om erfarenheter om intressekonflikter, då coachers erfarenheter kommer från flera olika uppdrag inom olika organisationer. Förmodligen är det utmanande att få ledare i organisationer att prata öppet om intressekonflikter som uppstått på deras arbetsplats, trots att vi skulle ha erbjudit anonymitet. Därför ansåg vi att externa coacher skulle bidra med mera erfarenheter och information som har värde för denna undersökning.

Vi valde i vår undersökning att göra en fenomenografisk studie eftersom vi ville få reda på coachers erfarenheter inom intressekonflikter samt deras roll i hanteringen av dessa konflikter. Eftersom vi ville ha ett öppet samtal med några huvudfrågor i fokus så valde vi en halvstrukturerad intervju. Innan vi började med intervjuerna så skapade vi en intervjuguide, som fungerade som stöd för oss i intervjun. Med hjälp av guiden såg vi till att vi ställde frågorna på likadant vis till alla respondenter, så att våra frågor inte skulle tolkas på olika vis. Intervjuguiden stödde oss vid intervjuerna genom att vi fick ställt alla våra frågor, som därmed hjälpte oss att sammanställa information om respondenternas bakgrund, erfarenhet och aktuella jobbsituation.

Från de sex respondenter vi intervjuade fick vi rikligt med information om deras erfarenheter av intressekonflikter. Alla respondenter hade stött på intressekonflikter inom coachningsuppdrag i företag och kunde därmed berätta detaljrika erfarenheter. De flesta av respondenterna var även väldigt pratsamma och gav flera olika exempel på intressekonfliktssituationer. Undersökningen skulle haft större bredd ifall om flera respondenter deltagit i insamlingen. Dock kontaktades 24 företag, vilket kan ses som en stor mängd inom denna bransch.

Vi transkriberade enligt Åbo Akademis transkriberingsregler och gick även internt igenom vårt transkriberingssätt så att inte vår text skulle bli olika beroende på vem som transkriberat. Efter att varje intervju var avklarad transkriberade vi samtalet. Transkriberingen genomfördes av oss båda och skedde direkt efter intervjusamtalet. Programmet otranscribe användes till transkriberingen och hade en funktion där ljudfilen och texten kunde användas i samma program vilket underlättade transkriberingen för oss.

Genom transkriberingen fick vi en tydligare bild om vad våra respondenter svarat och kunde hitta sammankopplingar. Efter att transkriberingarna var gjorda var det dags för att analysera och tolka intervjuerna samt kategorisera sammankopplingar. Att kategorisera och sammanfatta respondenternas svar var tidskrävande men värt tiden, eftersom vi fick en tydlig lista på vilka ämnen respondenterna tagit upp på våra frågor och kunde därefter kategorisera och sammanställa en tydlig text i denna avhandling.

7.3 Förslag på fortsatt forskning

Intressekonflikter är ett aktuellt ämne som kräver vidare forskning. Exempel på vidareforskning inom ämnet skulle till exempel vara att intervjua ledare inom organisationer alternativt HR-chefer inom organisationer angående erfarenheter inom intressekonflikter samt konflikthantering. Eftersom vi valde att göra en fenomenografisk undersökning där vi endast koncentrerar oss på två fenomen, hade vi inte i denna undersökning möjlighet att ställa frågan hur coacher kan hantera intressekonflikter inom de konflikter som respondenterna hade erfarenhet av. Enligt fenomenografins riktlinjer fokuserade vi på enbart på ett fenomen per forskningsfråga, vilket i vår andra forskningsfråga var hur coachen uppfattar sin roll i hanteringen av intressekonflikter.

Ett annat forskningsämne som kräver vidare forskning är skillnaden mellan intern och extern coachning, till exempel fördelar och nackdelar med dessa olika coachningssätt. Är det värdefullt om coachen har intern information om organisationen för att utföra coachningen, eller är det bättre med en utomstående som kommer in i organisationen och endast fokuserar på coachande av personalen? Ett alternativ till en sådan forskning kunde vara att genomföra en liknande studie som denna men om intern coachning och intressekonflikter. Resultaten från den studien skulle sedan kunna jämföras med resultaten från denna studie.

Referenser

Anthony, E. L. (2017). The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*, 36(7), pp. 930-939.

Barclay, L. & Kang, J. (2019). Employee-Based HRM: Bereavement Policy in a Changing Work Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31(3), pp. 131-148. doi:10.1007/s10672-019-09337-8

Beattie, R. S. (2014), Managerial Coaching. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), pp. 184-201.

Berg, J. (2015). The role of personal purpose and personal goals in symbiotic visions. *Frontiers in Psychology*, 6, p. 1-13. doi:10.3389/fpsyg.2015.00443

Berg, M. E. & Erlandsson, A. (2007), *Coaching: att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas* (2 [omarb.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Berg, M., & Karlsen, J. (2017), The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*, 36(7), pp. 930-939.

Billett, S. (2002). Toward a Workplace Pedagogy: Guidance, Participation, and Engagement. *Adult Education Quarterly*, 53(1), 27–43. <https://doi.org/10.1177/074171302237202>

Bommelje, R. (2015), Managerial Coaching. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015(148), pp. 69-77.

Bruzelius, L., & Skärvad, P-H. (2011), *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Carrig, K. (1997). Reshaping human resources for the next century - Lessons from a flying airline. *Human resource management*, 36/2 277-289.

Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: The "COACH" model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(2), pp. 17-18. doi:10.1108/14777280610645886

Conflicts of interest. (2020). I *Cambridge Dictionary*. Hämtad 22.1.2020, från <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict-of-interest>

Conflicts of interest. (2020). I *Oxford English Dictionary*. Hämtad 22.1.2020, från <https://www-oed-com.ezproxy.vasa.abo.fi/view/Entry/38898?redirectedFrom=conflict+of+interest#eid8505427>

Dahlgren, L. O. & Johansson, K. (2015). Fenomenografi. I A, Fejes & R, Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys*. s. 162-174. Stockholm: Liber

Davidson, J. & Wood, C. (2004). A Conflict Resolution Model. *Theory Into Practice*, 43(1), pp. 6-13.

Ely, K. (2010), Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), pp. 585-599.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.). Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.) Stockholm: Liber.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys* (2., utök. uppl.). Stockholm: Liber.

Felsing, T. (2011). Coaching in the case of conflicts in the public administration. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(3), pp. 243-252. doi:10.1007/s11613-011-0238-9

Finans Finland (FA). (2015). God banksed. Hämtad 22.1.2020 från <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-2015-God-banksed.pdf>

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2014). *Att göra systematiska litteraturstudier: Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning* (3. uppl.). Stockholm: Natur & Kultur.

Gabriel, A. S. (2014), How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, pp. 56-73.

Gerlofson, M. & Lindberg, A. (2017). *Coachboken*. Stockholm: Liber Ab

Gjerde, S. (2014), *Coaching - Vad, varför, Hur*. Lund: Studentlitteratur

Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 78-90.

Graßmann, C. & Schermuly, C.C. (2016). Side Effects of Business Coaching and Their Predictors From the Coachees' Perspective. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), pp. 152-163. doi:10.1027/1866-5888/a000161

Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling* (8., [rev. och utök.] utg.). Stockholm: Natur och kultur.

Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), pp. 17-39. doi:10.1002/piq.20123

Hilmarsson, H. T. (2016). *Coachande ledarskap: För samarbete, effektivitet och hälsa*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hytönen, T. (2002). *Exploring the Practice of Human Resource Development as a Field of Professional Expertise*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 202.

Tillgänglig:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13366/9513912892.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Illeris, K. (2013). *Kompetens: [vad, varför, hur]*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobs, R. A. (1994). The invisible workforce: How to align contract and temporary workers with core organizational goals. *National Productivity Review*, 13(2), pp. 169-183. doi:10.1002/npr.4040130205

Jones, G. (2008), Coaching Real Leaders: *Training & Development*, 62 (8), pp. 34-37.

Jones, G. (2002). Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), pp. 268-281. doi:10.1080/10413200290103554

Jordan, T. (2006). Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen. Stockholm. Lärarförbundet.

Karlsson, S. (2004). *Freds-och konfliktkunskap*. Lund, Studentlitteratur.

Kim, S. (2014), Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), pp. 237-262.

Kellheim, A. & Weide, B. (2013). *Coachande handledning - En metodbok för ledarutveckling och professionellt klientarbete*. Stockholm: Liber

Kizirian, T., Leese, W. & Nissan, S. (2006). Teaching Cases on Conflicts Of Interest In The Workplace: How To Avoid Ethical Dilemma. *Journal of Business Case Studies*. 2(4), 23-28.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Tredje upplagan.). Lund: Studentlitteratur.

Ladyshevsy, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organisational development. *Leadership and Organisation Development Journal*, 31(4), 292–306. doi:10.1108/01437731011043320

Larsson, S. (2011). *Kvalitativ analys: Exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.

Hämtad 4.11.2019 från:

<http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:253401/FULLTEXT01.pdf?fbclid=IwAR3d0JWjra1VD4AI71BgvibFvYsD4sbiIKtX7wMKeClaAfTDdDm0tNMj7WI>

Le Deist, F. (2005) What Is Competence?. *Human Resource Development International*. 8:1, pp. 27-46. Hämtad 28.10 från:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1367886042000338227>.

Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), pp. 30-44.

Lennér Axelsson B. & Thylefors I. (2013) *Konflikter. Uppkomst, dynamik och hantering*, Stockholm, Författarna och Natur och Kultur

Lennér Axelsson, B, Thylefors, I (2012): *Om konflikter hemma och på jobbet*. Stockholm: Natur och Kultur

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: Organisationens hjärta* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Loehr, J. & Schwartz, T. (2001). The making of a corporate athlete. *Harvard business review*, 79(1), p. 120.

Lombardozi, C. (2007). Avoiding Malpractice in HRD . . . Five Imperatives for HRD Professionals in Organizations. *Human Resource Development Review*, 6(2), pp. 208-216. doi:10.1177/1534484307299733

Mathisen, P. & Andersson, S. (2009). *Mentor: I teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Matsudaira, K. (2016). Resolving conflict. *Communications of the ACM*, 60(1), pp. 42-44. doi:10.1145/3009834

McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial Coaching: Challenges, Opportunities & Training. *Journal of Management Development*, 32(7), pp. 768-779.

Mihiotis, A. (2016). Coaching: From challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35(4), pp. 448-463.

Nguyen, T. (2019). Resolving conflict in organizations – achieving results through a harmonization process. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(5), pp. 4-7. doi:10.1108/DLO-10-2018-0136

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development –*

Jean Aurén & Tobias Snellman
att utveckla individer, grupper och organisationer. Lund: Studentlitteratur

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2014) *Fundamentals of Human Resource Management*, Fourth Edition. McGraw-Hill International edition.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.

Parsloe, E., & Wray, M. (2002), *Coaching & Mentorskap*. Jönköping: Brain books

Rabin-Margalioth, S. (2006). Love at work. *Duke J. Gender L. & Pol'y*, 13, 237.

Rock, D. (2008). Driving organizational change with internal coaching programs: Part one. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), pp. 10-18. doi:10.1108/00197850810841594

Rosha, A. (2014), Peculiarities of Manifestation of Coaching in Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp. 852-860.

Runebjörk, I. & Wendleby, M. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet: Om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlid.

Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), pp. 149-174. doi:10.1002/hrm.10029

Schermuly, C.C., & Graßmann, C. (2018): A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, doi: 10.1080/17521882.2018.1528621

Schermuly, C.C. (2014). Negative effects of coaching for coaches: An explorative study. *International Coaching Psychology Review*, 9(2).

Shinde, S. (2017), The potential of managerial coaching for employee effectiveness: A brief review. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(2), pp. 181-185.

Sonnentag, S., Unger, D. & Nägel, I. J. (2013). Workplace conflict and employee well-being. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), pp. 166-183. doi:10.1108/10444061311316780

Stelter, R (2003), *Coaching – lärande och utveckling*. Malmö: Liber

Stern, L. R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), pp. 154-162. doi:10.1037/1065-9293.56.3.154

Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), pp. 299-312. doi:10.1080/13678860110059311

Tansky, J. W. & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), pp. 285-300. doi:10.1002/hrdq.15

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Uljens, M. (1989). *Fenomenografi: Forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.

Van Nieuwerburgh, C. (2017). *An Introduction to Coaching Skills: A Practical Guide*. London: Sage Publications

Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive Coaching: An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), pp. 94-106. doi:10.1037/1061-4087.55.2.94

White, M. & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66(3), pp. 385-406. doi:10.1177/0018726712465096

Whitmore, J. (2013), *Nya Coaching för bättre resultat (3. Utökade utg.)*. Stockholm: Natur & Kultur.

Wilson, C. (2011), Developing a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), pp. 407-414.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledning av intervju

- Presentation av oss och avhandlingens ämne

Bakgrundsinformation

- Respondenterna presenterar sig själva
- Ålder, utbildning, yrke, erfarenhet inom coaching

Våra intervjufrågor

1. Vad är coaching för dig?

Följdfråga: Vad anser du är den viktigaste uppgiften en coach har?

2. Hurudana intressekonflikter mellan medarbetare och organisationens uppfattar du?

Alternativa följdfrågor:

- Hurudana konflikter uppfattar du är vanliga?
- Vad beror det på?
- Kan det se ut på nå annat sätt? Finns det ytterligare intressekonflikter?
- Vad kan det handla om?
- Finns det olika viljor, olika syner på saker och ting?
- Vad är konflikterna? Vad går konflikterna ut på? Olika typer av konflikter? Hur ser konflikterna ut och vad består de av, vad beror de på?
- Kan du beskriva situationer där en konflikt uppstår, när organisationer och medarbetare drar åt olika håll och en spänning uppstår där emellan.

3. Hur upplever du coachens roll i hanteringen av intressekonflikter överlag?

Alternativa följdfrågor:

- Vad kan coachen göra? Vad är coachens roll?