

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Ledarskap | Vårterminen 2013

Coaching

*Syfte, tolkning och tillämpning av coaching
avseende ledarskap inom telekombolag.*

Av: Alexander Simonson & Marat Elmesov
Handledare: Yohanan Stryjan

Abstract

Uppsatsens titel: Syfte, tolkning och tillämpning avseende coaching inom telekombolag.

Författare: Alexander Simonson och Marat Elmesov

Nivå: Kandidatuppsats, 15hp

Ämne: Ledarskap & Coaching

Handledare: Yohanan Stryjan

Institution: Södertörns högskola, Institutionen för ekonomi och företagande

Från att det i början talades väldigt lite om coaching är det idag en mångmiljonsaffär som erkänts som ett effektivt sätt att bidra till utvecklingen av ledare på alla möjliga nivåer i en organisation (McLean, 2012, s 4). Genom att vara en coachande ledare kan man på sikt få mer självgående medarbetare (Chef 2007).

Två kända definitioner av coaching är den av John Whitmore och den av Susann Gjerde. Gemensamt har de som utgångspunkt att coaching handlar om att utveckla individer och hjälpa dem att hjälpa sig själva genom att aktivt lyssna, ställa öppna frågor och identifiera styrkor hos individer. Det som skiljer dessa definitioner åt är tillvägagångssättet.

Med denna undersökning vill vi ta reda på hur butikschefer inom mobiloperatören Hi3G tolkar och väver in coaching i sitt ledarskap och vad deras syfte med coaching är. Vi vill veta vilken syn de har på coaching som en ledarskapsstil, hur stor del av deras ledarskap som faktiskt handlar om coaching och vilka effekter det har på deras medarbetare.

Undersökningen är baserad på både en kvalitativ och en kvantitativ undersökningsmetod där vi kombinerar tre stycken intervjuer med en enkätundersökning besvarad av 34 butikschefer. Resultatet visar att butikchefer inom Hi3G har en relativt likartad syn på vad coaching är, samt att de tillämpar och tolkar det ganska snarlikt, men att många saknar tid till att coacha i den utsträckning de skulle vilja. Det kan då i vissa fall leda till att coachande chefer övergår till att bli något av chefer präglade av transaktionellt ledarskap. Transaktionellt ledarskap handlar, tvärtemot coaching, om att de anställda är till för att göra det de har blivit tillsagda och de blir straffade om de inte gör som de ska. Det är en ledarstil där struktur och hierarki är centrala faktorer (Smartbiz u.å.).

Abstract

Title: Purpose, interpretation and application for coaching in telecom companies.

Authors: Alexander Simonson and Marat Elmesov

Level: Bachelor thesis, 15hp

Topic: Leadership and Coaching

Supervisor: Yohanan Stryjan

Department: Södertörn University, Department of Business Studies

Initially, there was very little to be heard about coaching. Today however, coaching is a multi-million dollar business that has been recognized as an effective way to develop leaders at all possible levels of an organization (McLean, 2012, p 4). By being a coaching leader, you can ultimately get more empowered employees (Chef 2007).

Two famous definitions of coaching are the one written by John Whitmore and the one written by Susann Gjerde. Together they have as a starting point that coaching is about developing individuals and help them help themselves by actively listening, asking open questions and identifying strengths in individuals. The difference between these definitions is the approach.

With this study we want to investigate how store managers in mobile operator Hi3G are interpreting and applying coaching in their leadership and what their purpose of coaching is. We want to know how they weave together coaching and leadership, how much of the leadership that is actually all about coaching and the effect it has on their employees.

The study is based on both a qualitative and a quantitative research method in which we combine three interviews with a questionnaire answered by 34 store managers. The result demonstrates that the store managers in Hi3G have a relatively homogeneous view of what coaching is. The way they apply and interpret it is quite similar, but many lack the time to coach as much as they would like. Therefore, a coaching leader can switch to being a transactional leader. Contrary to coaching, transactional leadership is about the employees doing as they are told, and they will be punished if they don't. It is a management style where structure and hierarchy are key factors (SmartBiz, u.å.).

Förord

Vi vill tacka de butikshefer på Hi3G som ställt upp på intervjuer, besvarat alla våra frågor utförligt och bidragit till att vår undersökning blivit djupare och mer konkret. Vidare vill vi även tacka alla de 34 butiksheferna som tagit sig tiden att besvara vår enkätundersökning. Vi vill tacka för ett gott samarbete och de åsikter, synpunkter och tips vi fått under resans gång.

Vi vill även tacka våra opponenter för de olika infallsvinklarna, förbättringsåtgärder och tacka för det seriösa och stora engagemanget avseende vår undersökning.

Stockholm den 28 Juli 2013

Alexander Simonson och Marat Elmesov

Innehållsförteckning

Abstract

Abstract (English)

Förord

1	Inledning	1
1.1	Problemformulering	2
1.2	Syfte och frågeställningar.....	3
1.3	Avgränsningar	3
2	Bakgrund.....	4
2.1	Om coaching	4
2.2	Transaktionellt ledarskap	5
2.3	Telekombolaget Hi3G	6
3	Metod.....	7
3.1	Studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkt	7
3.2	Val av metod	7
3.3	Datainsamling.....	8
3.4	Frågeformulering.....	9
3.5	Primär och sekundärdata	9
3.6	Metodtriangulering.....	10
3.6.1	Genomförande avseende enkät	10
3.6.2	Genomförande avseende intervjuer och observationer.....	10
3.6.3	Bearbetning avseende material	11
3.7	Metodkritik; Reliabilitet/Validitet.....	11
4	Teori.....	14
4.1	Tidigare forskning	14
4.2	Teorier	14
4.2.1	Coachingteori: John Whitmore	15
4.2.2	Coachingteori: Susann Gjerde	15
4.2.3	Coachingmetodik: Pamela McLean	17

5	Resultat och analys	19
5.1	Hur chefer på Hi3G väver in coaching i ledarskapet	19
5.2	Coachingens effekter på chefernas ledarskap och deras säljare.....	23
5.3	Chefernas syn på coaching.....	28
6	Slutsats och diskussion	32
7	Referenser	35
7.1	Litteratur och tidigare undersökningar	35
7.2	Muntliga källor	36
7.3	Elektroniska källor	36
	Bilagor.....	38

1 Inledning

Kopplingen bra ledare och bra coach har länge varit ett välomtalt ämne runt omkring i världen och inte minst i Sverige. Men hur sammanfogas ledarskap och coaching, och vad innebär detta egentligen? Frågan har dykt upp i en ren generell form men frågan dyker även upp specifikt baserad på olika verksamhetsområden. Då en av oss arbetar som butikschef på telekombolaget Hi3G vet vi att det inom telekombolag ofta krävs en förmåga att strukturera och ha överblick över de olika delprocesserna som ingår inom ramen för den verksamhet man är aktuell inom.

Det satsas mycket på coaching, bland annat genom olika utbildningar, och man ställs ofta inför beslut av både enklare och svårare grad. Det är därför viktigt att man i rollen som ledare känner till och/eller till viss grad kan gradera risker och utfall av de olika beslut man tar. Givetvis är det lika viktigt att ta ansvar för de konsekvenser de olika besluten leder till, både bra och dåliga. Olika förväntningar som många har på chefer är de ska bidra till att arbetsplatsen är trivsamt och att arbetet leder till personlig utveckling hos medarbetarna. Tillfredsställande ledarskap utmärker sig även i form av etik, mångfald, jämställdhet samt en god arbetsmiljö (Sveningsson & Alvesson, 2010, s 14). Som ledare för en grupp säljare inom ett telekombolag/försäljningsbolag, som till exempel butikschef, gruppchefer och så vidare, är det oerhört viktigt att ha en förmåga att kunna coacha sina medarbetare i syfte att gynna deras personliga utveckling och därmed utveckla sin verksamhet i form av ett växande positivt vinstresultat.

En vanlig definition av coaching är; ”Coaching betyder att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod för att hjälpa andra att lära sig själva” (Whitmore, 2013, s 16). En annan känd definition och förklaring är; ”processer för att frigöra och utveckla människors potential” (Gjerde, 2004, s 9).

Många telekombolag, där bland Hi3G, tolkar resultat olika, men väldigt ofta ser man resultatet som procent tagna mot budget (månad/kvartal/årsbudget). Svårighetsgraden till att producera och leverera 100 % alternativt passera 100 % och därmed överlevera tolkas olika av medarbetare inom telekombolag. Företaget Hi3G hänvisar ofta resultat till grad av

engagemang, motivation, inställning och vilja. Hi3G lägger stor tyngd vid att coaching är av avgörande betydelse för framgång avseende engagemang, motivation, inställning och vilja hos säljarna. Att få jobbet utfört och att utveckla personalens kompetens är chefens enkla uppgift, men tidspress och kostnadstryck sätter gränser för det senare. Coaching är därför en process som tillgodoser båda behoven (Whitmore, 2013, s 32).

Hi3G är ett optimalt val för vår studie då det är ett företag som satsar mycket på coaching. Hi3G äger många butiker runt om i landet och därmed finns det många butikschefer som vi kan ta hjälp av i denna studie.

1.1 Problemformulering

Många företag, bland annat telekombolag, börjar allt mer lägga tyngd och fokus på coaching. De flesta telekombolag väljer, förutom att pressa priser, att fokusera ännu mer på kundservice och kundbemötande i sådan grad att kunderna väver in service och bemötande i köpbeslutet. Detta då det specifikt inom telekombranschen råder allt mer hårdare konkurrens och de flesta operatörer har liknande, om inte samma, produkter att erbjuda.

Hi3G har sedan ett par år tillbaka valt att lägga stor vikt på aktiv coaching som ett redskap för att utveckla medarbetare och därmed även reducera personalomsättning bland främst säljare. Men någon mätning inom telekombranschen, som pekar på chefernas uppfattning om huruvida coaching är ett redskap som visat sig effektivt i avseende att reducera personalomsättning eller inte finns inte och går därmed inte att erhålla. Vad vi däremot vet är att butikschefer inom Hi3G tidigare, men även idag, arbetar till en viss del med belöningsystem i form av lönepåslag, resor, spaupplevelser och så vidare för att få medarbetarna att arbeta så effektivt som möjligt. Detta passar in på transaktionellt ledarskap eftersom man använder sig av antingen straff eller belöning för att nå sina mål (Business Dictionary 2013). Dessa former av belöningsystem motarbetar däremot syftet med coaching och därför är det viktigt att ta reda hur coaching används inom Hi3G.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här uppsatsen är att genom en kvantitativ analys och genom kvalitativa samtalsintervjuer undersöka hur chefer på Hi3G väver in coaching i sitt ledarskap och vilka effekter butikscheferna tycker att coaching har på deras ledarskap, men också hur det påverkar deras anställda säljare. Vi vill också ta reda på hur många chefer som delar samma syn på vad coaching innebär.

I vår undersökning utgår vi från dessa tre frågeställningar:

- Hur väver chefer på Hi3G in coaching i deras ledarskap?
- Vilka effekter har coaching på chefernas ledarskap och deras säljare?
- Vad har chefer på Hi3G för syn på coaching?

1.3 Avgränsningar

I en större undersökning hade vi kunnat ta med fler företag, pratat med högre chefer och även undersökt säljarnas syn på coaching. För att avgränsa studien har vi dock valt att i denna uppsats enbart undersöka Hi3G butiker och enbart prata med butikschefer.

Hi3G har 68 butiker i Sverige. 21 av dessa butiker är etablerade i Stockholms län och de övriga butikerna är spridda runt om i landet, som till exempel i Uppsala, Gävle, Göteborg och så vidare. För att ytterligare avgränsa undersökningen valde vi att skicka ut enkäten till butikscheferna i och strax utanför Stockholm. Detta resulterade i att enkäten skickades ut till 34 av de 68 Hi3G butikerna.

2 Bakgrund

2.1 Om coaching

"Lösningfokuserad samtalsteknik som används för att få en person som coachas att bli mer aktiv och att på ett mer effektivt sätt använda sina egna förmågor för att åstadkomma en förändring". Så beskriver Nationalencyklopedin ordet "coaching" (Nationalencyklopedin 2013). Under senare år har chefsrollen förändrats. Coaching har vävts in i ledarskap och coachande ledarskap betraktas idag vara en framgångsmetod. Att styra och uppnå kontroll fungerar allt sämre i flera situationer (Chef 2007).

De första uppfattningarna om coaching var nära kopplat till mentorskap. Men trots att mentorskap är "förebilden" för coaching är ordet mentor alltför formell när det handlar om ändamålet och syftet med coaching. Termen coach hänvisar till en pålitlig förebild, en vän, en rådgivare och en klok person eller guide - en person som ständigt arbetar med nya visioner och planer för att generera önskat resultat. En coach är någon som är utbildad till att vägleda andra att öka sin kompetens, engagemang och förtroende. Det finns viktiga skillnader och överlappningar mellan coaching och mentorskap. Mentorskap var en naturlig bro till coaching, men det ger en för begränsad bild av området för coaching och de mest väsentliga delarna av ämnet (McLean, 2012, s 4).

De flesta är överens om att det talades väldigt lite om coaching utanför idrottshallar ända fram tills i mitten och slutet av 1980-talet. Idag är det en mångmiljonsaffär som erkänts som ett effektivt sätt att bidra till utvecklingen av ledare på alla möjliga nivåer i en organisation (McLean, 2012, s 4).

Tidigare fanns det en utbredd tro om att de huvudsakliga färdigheterna inom coaching var lätta att anpassa till alla typer of coaching i alla typer av miljöer. Dessutom trodde man först att användningsområdena för coaching var näst intill obegränsade. Men att enbart ha färdigheter inom coaching är inte tillräckligt för att en coach ska kunna lyckas i alla situationer och miljöer. Kunskap, erfarenhet och färdigheter måste matchas och anpassas till det speciella området coachen jobbar inom (McLean, 2012, s 6).

Tidigare fokuserade coaching ofta på korrigeringsåtgärder, och denna mentalitet förkommer fortfarande i vissa organisationer. Men coachingen som pågår i organisationer och företag idag är oftast inriktad på att underlätta tillväxtutvecklingen av ledare kring specifika utmaningar (McLean, 2012, s 6). Genom att vara en coachande ledare kan man på sikt få mer självgående medarbetare. De kan i högre utsträckning ta eget ansvar och finna sina egna svar. Medarbetare som inte coachas kan lättare prestera sämre med tiden eftersom det är vanligt att en medarbetare som länge jobbat på samma arbetsplats får svårare att hitta motivation i sitt arbete (Chef 2007).

2.2 Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap är en ledarskapsstil som, tvärtemot coaching, går ut på att de anställda ska lyda ledaren. Uppfattningen är att de anställda är till för att göra det de har blivit tillsagda om och de blir straffade om de inte gör som de ska. Struktur och hierarki är centrala faktorer i den transaktionella ledarskapsstilen (Smartbiz u.å.). Ledarskapet bygger på fastställandet av tydliga mål för de anställda och man använder antingen straff eller belöning för att nå dessa mål (Business Dictionary 2013).

Den transaktionella ledarstilen beskrevs först av Max Weber 1947, och sedan av Bernard Bass 1981. Ledarstilen fokuserar på grundläggande hantering av styrning, organisering och kortsiktig planering. Det transaktionella ledarskapet innebär att motivera och styra efterföljarna främst genom att vädja till deras egenintresse. Makten hos transaktionella ledare kommer från deras befogenheter och ansvar i organisationen. Det huvudsakliga målet för en efterföljare är alltså att denna ska följa ledarens instruktioner (Management Study Guide, u.å.).

Den transaktionella ledarstilen ses inte som dålig, men som otillräcklig för att utveckla maximal ledarskapspotential. Ledarna bör akta sig för att enbart och uteslutande utöva den här ledarstilen, annars kan det leda till en arbetsmiljö som genomsyras av makt, förmåner och politik (Management Study Guide, u.å.). Ninib som har arbetat som butikschef på Hi3G sedan december 2011 menar att det är just den här typen av ledarstil man vill undvika. Högre chefer vill istället att butikscheferna enbart ska syssla med coaching. Ninib menar dock att trots att

de flesta butikschefer, inkluderat han själv, alltid strävar efter att coacha istället för att styra så är det inte alltid så lätt i praktiken (Ninib, 2013-04-18, personlig intervju).

2.3 Telekombolaget Hi3G

Hi3G, mer känt som "3", är en världsledande mobiloperatör som specialiserat sig på 3G. Företaget lanserades i Skandinavien år 2003 och företaget ägs till 60 % av Hongkongbaserade Hutchison Whampoa och till 40 % av svenska Investor AB. 3Gruppen har haft en stark tillväxt och erbjuder både företag och privatpersoner mobil telefoni, mobilt bredband och andra mobila tjänster. 3 startades i december år 2000 och har sedan dess växt med en enorm hastighet (Tre.se u.å.).

3 Metod

3.1 Studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkt

Vi har valt att använda oss av en hermeneutisk ansats när vi letat efter mening samt förståelse för vår studie. Vi har sett till situationens delar och sammanhängande helhet (Kvale, 1997, s 49). Detta har vi sedan kombinerat med fenomenologiska strategier vid tolkning av vår empiri. Med hänvisning till vetenskapsfilosofin är detta vanligt (Larsson, 2005, s 32-33). Den fenomenologiska tolkningen handlar om att förstå sociala fenomen utifrån individers egna perspektiv och synvinklar samt i noggrann form beskriva struktur och innehåll hos personernas medvetande och förstå den kvalitativa mångfalden i deras upplevelser. Vi har kombinerat och som utgångspunkt haft både empiri och teori i vår strävan efter att leverera svar på våra frågeställningar. Detta har resulterat i att vi använt en abduktiv strategi, som är en blandning av induktiva och deduktiva strategier (Kvale, 1997, s 54).

Abduktion är en forskningsansats som uppkommer när teori och empiri kopplas ihop genom både induktion och deduktion (Birkler, 2005, s 84). Det induktiva synsättet handlar att man skapar teoretiska generaliseringar utifrån empiriskt underlag. En deduktiv ansats är när forskare utifrån en teoretisk ram utvecklar påståenden och empiriskt testbara slutsatser (Birkler, 2005, s 71).

3.2 Val av metod

Vi har valt att utgå från både en kvantitativ och en kvalitativ metod. Vi valde att utföra en kvantitativ analys då detta är bra när man vill undersöka hur ofta vissa kategorier återkommer eller hur ofta ett visst innehåll förekommer i materialet (Esaiasson, Giljam, Oscarsson och Wägnerud, 2003, s 219). I vårt fall butikschefernas tillämpning och tolkning avseende coaching samt implementering av coaching i det vardagliga arbetet som butikschef.

Enligt Jan-Erik Ruth så är det nödvändigt att statistiska testmetoder används för att kunna säkra objektiviteten från forskarens sida (Ruth, 1991, s 277). Vår undersökning har alltså då

även ett ”utifrånperspektiv”, då vi förutom kvalitativ metod även använder en kvantitativ metod.

Den kvantitativa delen består av en enkätundersökning. Enkäten skickades ut till utvalda butikschefer med tolv stycken frågor som vi sedan fick tillbaka ifyllda via mejl eller post. Vi valde att utföra en kvantitativ innehållsanalys för att procentuellt kunna mäta svaren. För att undersöka hur ofta, hur mycket eller hur frekvent något förekommer är en kvantitativ innehållsanalys ett praktiskt verktyg (Esaiasson, Giljam, Oscarsson och Wägnerud, 2012, s 197).

Den delen i vår undersökning som är kvalitativ är att föredra då vi förutom, tillämpning av coaching avseende ledarskap inom telekombolag, även eftersträvar en mer djupgående förståelse för butikschefernas tolkning och syfte med coaching. Denna del av vår undersökning utmärks av verbala formuleringar som skiljer sig åt från kvantitativa metoder som innebär mätningar genom statistik och matematik (Backman, 1997, s 32).

Den kvalitativa delen består av samtalsintervjuer där vi för samtal med butikschefer i syfte att få en mer djupgående bild av tolkning och syfte avseende coaching som redskap när det kommer till deras ledarskap. Denna datainsamlingsmetod är att föredra då man vill uppnå kunskap om önskat område i en mer radikal utsträckning och förutom detta även uppnår en större generell förståelse. Intervjuerna har baserats på tre stycken 1-2 timmars intervjuer. Samtalsintervjuer ger goda möjligheter till att registrera svar som är oväntade och det ger även goda möjligheter att följa upp resultat (Esaiasson, Giljam, Oscarsson och Wägnerud, 2012, s 251).

3.3 Datainsamling

Datainsamling har skett genom litteraturstudier, intervjuer och en enkät. Vi har fått hjälp och guidats av vår handledare i syfte att finna lämpliga teorier avseende coaching. Vad vi gjorde allra först var att ta reda på mer om coaching och dess innebörd, var i samhället och inom vilka organisationer coaching verkar nödvändigt. Vidare sökte vi och granskade tidigare forskning och litteratur för att se om vad som skrivit om coaching i olika sammanhang.

Det gick relativt smidigt att ta kontakt med butikscheferna då en av oss arbetar för Hi3G. Därigenom fick vi i tidigt skede kännedom om att coaching är förekommande inom organisationen, men inte i vilken utsträckning, hur det tillämpas eller hur det tolkas av butikscheferna. De tre butikscheferna kunde ställa upp på intervjuer bytte vi kontaktuppgifter med. Därefter tog vi kontakt med dessa personer i syfte att boka intervjutider. En av intervjupersonerna driver en större butik med fem stycken medarbetare och de andra två driver mindre butiker med fyra medarbetare vardera. Intervjufrågorna består av elva frågor som berör allt ifrån företagskultur, arbetsrutiner, erfarenhet, ledarskap och coaching. Syftet med intervjuerna var att de skulle komplettera enkäten på ett fördjupande sätt. Till intervjuerna beräknade vi att det skulle gå åt 1-2 timmar per intervju, då vi ville garantera utrymme för utveckling av svar och eventuellt tillkommande frågor. Enligt Kvale är ett litet antal intervjuer att föredra då mer tid ges till förberedelser och analys av intervjuerna (Kvale, 1997, s 97-98).

3.4 Frågeformulering

Efter noggrant övervägande valde vi att tillämpa "trattprincipen" när vi formulerade intervjufrågorna. Trattprincipen går ut på att man börjar med mer allmänna frågor för att sedan övergå till mer detaljerade frågor (Larsson, 2005, s 41). Vi beslutade oss för övergripande frågeställningar som sedan grenar i fler detaljerade frågor. Orsaken till detta är att verkligen identifiera och klargöra huruvida coaching och ledarskap hänger ihop, hur det tolkas, tillämpas och vad resultatet av coaching är. På så sätt kan vi på ett optimalt vis analysera helheten men samtidigt gå in på djupet och konkretisera våra resultat. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* är en bok som har varit till stor hjälp när vi formulerat intervjufrågorna. Vi undvek till exempel att utforma frågor som började med "varför" för att intervjun inte skulle likna ett läxförhör.

3.5 Primär och sekundärdata

Den information som vi valt att använda som grund för vår undersökning baseras på primärdata och sekundärdata. Primärdata går att härleda till intervjuer och de enkäter som till fullo besvaras. Sekundärdata är litteratur, vetenskapliga artiklar och övrig forskning kring coaching och ledarskap.

3.6 Metodtriangulering

Triangulering finns i olika former och används för att öka säkerhet samt trovärdighet i insamlad data och i analysen (Larsson, 2005, s. 109). Forskare kan alltså kombinera olika ansatser vid en undersökning och använda sig av olika tillvägagångssätt för att erhålla data i syfte att analysera. Genom att använda sig av flera olika tekniker och sedan kombinera dem kan forskare få flera synvinklar på undersökningen (Johannessen & Tufte 2003, sid. 77). På detta vis kan vi öka tillförligheten av vår studie genom att kombinera intervjuer med en enkätundersökning. Vi erhåller statistik som vi kan härleda till intervjuerna och därmed analysera bättre och konkretisera resultat. Vidare tillämpar vi coachingsteorier och även detta ingår i metodtriangulering.

3.6.1 Genomförande avseende enkät

Studien består, förutom intervjuer, av en enkätundersökning som skickats ut i form av ett Word-dokument. Frågorna var enkelt utformade med ett tydligt syfte. Formuläret bestod av tolv frågor som alla handlar om syfte, tolkning och tillämpning avseende coaching inom ledarskapet som butikschef. Några av frågorna är utformade på sådant vis att respondenten kan välja svar på en skala mellan 1 och 10, några frågor är ja och nej frågor och vissa frågor kräver svar i form av procent (se bilaga 2). Enkäten skickades ut till butikschefer i Stockholm och strax utanför Stockholm. Sammanlagt blev det 34 respondenter.

3.6.2 Genomförande avseende intervjuer och observationer

Alla tre intervjuerna genomfördes i respektive butikschefs butikslokal i det man kallar ”backoffice”, alltså kontorsutrymmet. Respondenterna blev informerade i förväg om vad intervjuerna kommer att handla om och ungefär vilka frågor de kunde förvänta sig. Stämningen ganska lätt och bekväm och vi stannade kvar i respektive butik ett par timmar utöver de överrenskomna timmarna avsedda för de konkreta intervjufrågorna i syfte att även ställa frågor under respektive butikschefs arbetsprocess. Våra observationer var extremt positiva för vår undersökning då vi fick konkreta svar och verkligen kunde identifiera respondenternas svar med vad vi såg i deras arbetsprocesser under ett flertal timmar. Undersökningar som bygger på både observationsstudier och intervjuer av olika slag kallas för deltagande observationer, eller etnografisk metod (Esaiasson, Giljam, Oscarsson och Wägnerud, 2003, s 251).

3.6.3 Bearbetning avseende material

De svar och den information som vi fått genom intervjuerna har antecknats för hand och skrivits rent i Word-dokument för sedan skrivas ut i syfte att analyseras av oss författare. Vi har använt oss av både meningskoncentrering och meningskategorisering vid vår bearbetning av material. Meningskoncentrering är då man kortfattat återger den information man erhållit från intervjupersonen. Längre berättelser och intervju svar sammanfattas, vilket vi gjorde vid vår transkribering (Larsson, 2005, s 106).

Meningskategorisering är då man kategoriserar och fördelar sitt material i olika delar. Som exempel så går det att dela in information erhållet från intervjuer i olika kategorier (Larsson, 2005, s 106), något vi gjort i vår analys, då erhållen information klassificerat efter våra fokuspunkter i undersökning; syfte, tolkning och tillämpning avseende coaching inom telekombolag.

Vidare läste vi först igenom informationen från intervjuerna i sin helhet för att sedan tematisera dem. Vi använde oss därmed av en meningstolkning mot bakgrund av hermeneutiken när vi tolkade och analyserade vår empiri med teorier (Larsson, 2005, s 106).

Den information och de svar vi fick genom enkätundersökningen sammanställdes och genomsnittssvar räknades fram i programmet Excel. På det sättet skapades diagram för de frågeställningar som i störst utsträckning gav information och svar om vår undersökning. Enkätundersökningen blev ett sammanställt dokument med konkreta svar avseende våra undersökningsfrågor och ett redskap av stor betydelse för att få större förståelse samt bredare synspektrum för erhållen information från intervjuerna.

Alla intervju personer blev erbjudna kopior av intervjuanteckningarna och alla valde att ta del av dem.

3.7 Metodkritik; Reliabilitet/Validitet

Reliabilitet har och göra med tillförlitligheten i en forskning (Kvale, 1997, s 213). God begreppsvaliditet tillsammans med hög reliabilitet ger god resultatvaliditet. Det går också att

förklaras som frånvaro av systematiska och osystematiska fel, vilket innebär att vi faktiskt mäter det vi påstår att vi mäter (Esaiasson, Giljam, Oscarsson och Wägnerud, 2012, s 58).

I en kvalitativ undersökning brukar reliabiliteten bli mer intrikat om man ser till en kvantitativ undersökning, då datainsamlingen rör livsvärlden utifrån intervjupersonerna själva (Kvale, 1997, s 9). Därför genomförde vi både en kvalitativ undersökning baserad på intervjuer och en kvantitativ undersökning baserad på en enkätundersökning. Detta för att styrka reliabiliteten i vår studie.

Själva forskningsverktyget i en kvalitativ undersökning är den som intervjuar och detta kan påverka datainsamlingen. Detta är anmärkningsvärt då datainsamlingen och det som tas upp och kommer fram under intervjuerna är beroende av hur den som intervjuar beter sig; om den är öppen eller styrande (Kvale, 1997, s 136-139). I vissa fall kan ledande frågor leda till att den som intervjuas misstolkar frågan. Men bland kan man också gräva fram mycket relevant information vid ställandet av en ledande fråga (Kvale, 1997, s 145-146). För oss blev det därför viktigt att den av oss som är helt utomstående och inte arbetar på Hi3G ställde frågorna och den av oss som arbetar på Hi3G och som tidigare haft kontakt med intervjupersonerna fick sitta bredvid, anteckna och flika in ibland.

Validiteten ligger i tillförlitligheten i det som intervjupersonen förmedlar och kvaliteten ligger i självaste intervjun. Man ska besitta en analyserande samt granskande attityd till det som förmedlas och alltid bibehålla en översiktlig bild av den information som erhållits. Detta har betydelse när det kommer till att dra kopplingar mellan resultaten och själva frågeställningarna (Kvale, 1997, s 214). Vidare är det viktigt att undersöka och säkra upp att man har en bra hållbarhet och logik i den teori man tar till bruk i undersökningen (Kvale, 1997, s 213).

Något som skulle kunnat öka studiens validitet är om vi förutom butikscheferna även hade intervjuat regioncheferna, försäljningschefer och även andra medarbetare och få deras syn, tolkning och tillämpning avseende coaching. Det hade till exempel varit väldigt intressant att i en större studie höra hur säljarna upplever att cheferna använder sig av coaching och om de känner att det verkligen fungerar i praktiken. Vi är väl medvetna om att undersökningen, genom fler studier, då hade kunnat göras ännu bättre. Då hade vi kunnat få så stor spridning

som möjligt i hierarkisk ordning och få ta del av information från fler håll. Vi valde dock att i denna studie avgränsa oss till enbart butikschefer eftersom det är dem som arbetar närmast butikssäljarna, och vi vill veta hur de arbetar med coaching i sitt ledarskap i sin butik. Vår avgränsning innebär dock inte att vår studies validitet inte är tillräcklig, utan att validiteten kunnat styrkas ytterligare.

4 Teori

4.1 Tidigare forskning

Vi har inte kunnat finna någon tidigare forskning eller litteratur om coaching inom telekombolag. Däremot finns det andra studier som behandlar ämnet coaching och som vi har haft nytta av i vår undersökning.

Det finns en forskningsrapport från år 2008 om innovativa företag i traditionsrika miljöer. I rapporten kommer författarna fram till att ledare ofta uppmuntrar till utveckling genom att ställa frågor. Man använder sig av coachande och frågedrivet ledarskap som till exempel; varför gör vi så här? Vad skulle du göra själv? Hur tänker du om det här? De kommer fram till att ett coachande ledarskap gynnar kunskapsutvecklingen eftersom ledaren avstår från att vara expert och uppmuntrar istället andra att söka kunskap (Södergren & Thor, 2008). Rapporten har varit till nytta för oss på så sätt att den ytterligare har bidragit till vår förståelse för hur ett coachande ledarskap kan främja utvecklingen.

År 2009 gjordes det en undersökning om coaching i social miljö. I undersökningen kommer författarna fram till att coaching ses som en effektiv metod som får personer att prestera på en högre nivå, allt utifrån sina egna tillgångar (Frigell & Jensen, 2009). Denna undersökning har belyst flera fördelar och utfall av coaching, men menar också att coaching inte alltid är så applicerbart i det praktiska sociala arbetet (Frigell & Jensen, 2009). Uppsatsen har på så vis breddat vår syn på coaching.

4.2 Teorier

Det finns ett flertal teorier och beskrivningar av vad coaching är, men ingen räknas enskilt som den allmänna definitionen eller utgångspunkten. Det vill säga, det finns ingen förutbestämd ensam definition av coaching. Coaching ur ett helhetsperspektiv handlar om att utveckla människor genom att lyssna, ställa öppna frågor, engagera och motivera.

Dock finns det teorier som utmärker sig. Två av dessa teorier och definitioner av coaching är den av John Whitmore och den av Susann Gjerde.

4.2.1 Coachingteori: John Whitmore

John Whitmore menar att coaching betyder att man frigör en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Han menar att det egentligen inte är ett sätt att undervisa, utan att det snarare är en metod för att hjälpa andra att lära sig själva (Whitmore, 2013, s 16). Vidare beskriver Whitmore att coaching inte handlar om gamla misstag, utan om framtida möjligheter och att en chef ska upplevas som ett stöd, inte som ett hot (Whitmore, 2013, s 15-27).

Whitmore menar att man ska coacha medarbetare under regelbundna samtal och hela konceptet bygger på att låta medarbetaren hela tiden tänka själv och komma fram till egna beslut, mål och handlingsplaner. Ledaren ska inte lägga orden i munnen på medarbetaren och utgå från sin egen bild av vad som ska göras och inte göras. Anledningen till detta är att Whitmore menar att man förverkligar sin potential genom att optimera sin egen individualitet och det som gör oss unika, man ska därför aldrig anpassa det efter någon annans åsikt om vad som är det bästa arbetssättet (Whitmore, 2013, s 49).

När det kommer till coachingteknik menar Whitmore att slutna frågor gör att människor slipper tänka, medan öppna frågor får dem att tänka själva (Whitmore, 2013, s 50). Det är inte bara medarbetaren som utvecklas, utan även ledaren själv. Coaching tillför fokuserat tänkande, uppmärksamhet och iakttagelseförmåga. Han menar att medan en coachingfråga kräver koncentration på ett svar samtidigt som den inriktar uppmärksamheten på precision och skapar en feedbackslinga så uppnår en instruktion inget av detta (Whitmore, 2013, s 52-57).

4.2.2 Coachingteori: Susann Gjerde

Susann Gjerde menar att coaching innebär processer för att frigöra och utveckla människors potential (Gjerde, 2004, sid 9). Med det menar hon att coaching fungerar som en samarbetande, anpassad och lösningsfokuserad process som underlättar handling, lärande och

utveckling - både på det personliga planet och det yrkesmässiga planet. Detta genom bland annat medvetandegörande, motivation och ansvarighet (Gjerde, 2012, s 20).

Vidare menar Gjerde att coaching bygger på fokuspersonens resurser. Det kan till exempel vara hans eller hennes kunskaper, erfarenheter, värderingar och egenskaper. Man använder sedan färdigheter och metoder för att denna fokusperson ska aktivera dessa i form egna handlingssätt (Gjerde, 2012, s 20).

Stor vikt läggs vid ordvalen "vad-varför-hur", som också är titeln på Gjerdens bok. Hon menar att man under coachingtillfällen alltid ska ställa öppna frågor och öppna frågor börjar oftast med just vad, varför och hur. Detta eftersom ett viktigt kännetecken för coaching är den dialogbaserade utgångspunkten som bland annat utnyttjar aktivt lyssnande och kraftfulla frågor (Gjerde, 2012, s 37).

Gjerde beskriver utförligt om arbetsprincipen för coaching. Bland annat tar hon upp att coaching sker genom reflektion, lärande och utveckling med hjälp av till exempel samtal och andra hjälpande metoder. Den som coachar ska betona att det är fokuspersonen som har bra svar som passar honom eller henne själv och man ska betrakta relationen som viktig och eftersträva en likvärdig relation. Fokuspersonen ska dock betraktas som huvudperson i dialogerna. Det är viktigt att möta fokuspersonen där han eller hon befinner sig här och nu, och att se, stödja och utmana honom eller henne (Gjerde, 2012, s 137).

4.2.2.1 Likheter och olikheter mellan coachingteorierna

Whitmore och Gjerde har liknande definitioner av coaching och tillämpning och tolkning är snarlika. Den främsta skillnaden är att Whitmore fokuserar mer på det allmänna kring utveckling och skapandet av något generellt positivt. Man berör väldigt många områden samtidigt som man i en chef- och medarbetarsituation kanske riktar in sig på prestationer och mål. Gjerde fokuserar mer på prestationsutveckling och målsättning mellan chef och medarbetare och "utmanar" medarbetaren genom att alltid ha orden vad, varför och hur i bakfickan innan man formulerar en fråga som man ställer till medarbetaren.

I uppsatsen utgår vi från dessa två teorier när vi talar om coaching. Teorierna har varit till stor hjälp när vi tolkat resultaten från enkätundersökningen och samtalsintervjuerna.

4.2.3 Coachingmetodik: Pamela McLean

Pamela McLean har över 35 års erfarenhet som klinisk psykolog, coach och ledare inom coaching. I Boken *The Completely Revised Handbook of Coaching* går hon igenom en teori som behandlar coachingmetoder.

Vid första anblick kan en noggrann metod för coaching verka alltför strukturerad och linjär, men McLean menar att en metod helt enkelt är en byggnadsställning som stödjer coachens arbete, snarare än att diktera en steg-för-steg-process. Även om det på ytan kan tyckas vara linjärt så är det aldrig det. Därför bör en användbar metod alltid vara anpassningsbar och flexibel för att kunna anpassas till varje coachingtillfälle (McLean, 2012, s 88).

Bakom byggnadsställningen av metodiken befinner sig den viktiga relationen mellan coachen och dess medarbetare. Det ska vara en respektfull, tillitsfull, trygg och öppen relation som coachen bygger upp eftersom det skapar grunden för allt. Det är viktigt att medarbetarens erfarenhet av coachen är att coachen är stödjande och empatisk, samt att medarbetaren ska ha en känsla av att denne tillsammans med coachen arbetar tillsammans mot målen (McLean, 2012, s 88). Förändring är kärnan i coaching och en djupgående förändring är vad en grundlig coachingmetodik vill hjälpa till med. Därför behöver coachen tänka ut hur han eller hon kan hjälpa sin medarbetare att bli en bättre version av hans eller hennes nuvarande "jag" (McLean, 2012, s 89).

Systemtänkande är en annan stor del av coachingmetodik eftersom det ger en ovärderlig insyn och perspektiv på komplexiteten i att underlätta hela coachingen. Ett systemperspektiv lär coachen att det är irrelevant att anklaga och fördela skuld, utan målet är att fastställa vilka interaktioner inuti systemet som behöver förändras och hur man utför denna förändring för att göra det mer tillfredställande för alla inblandade. På så vis hjälper man medarbetarna att komma närmare sina mål (McLean, 2012, s 95-96).

Den här teorin om coachingmetodik har hjälpt oss att förstå hur en coach tänker och arbetar, samtidigt som den förklarar anledningarna till varför en coach tar vissa beslut, som till exempel att bygga upp en viktig relation med säljarna.

5 Resultat och analys

Här presenteras resultaten på våra tre frågeställningar som är:

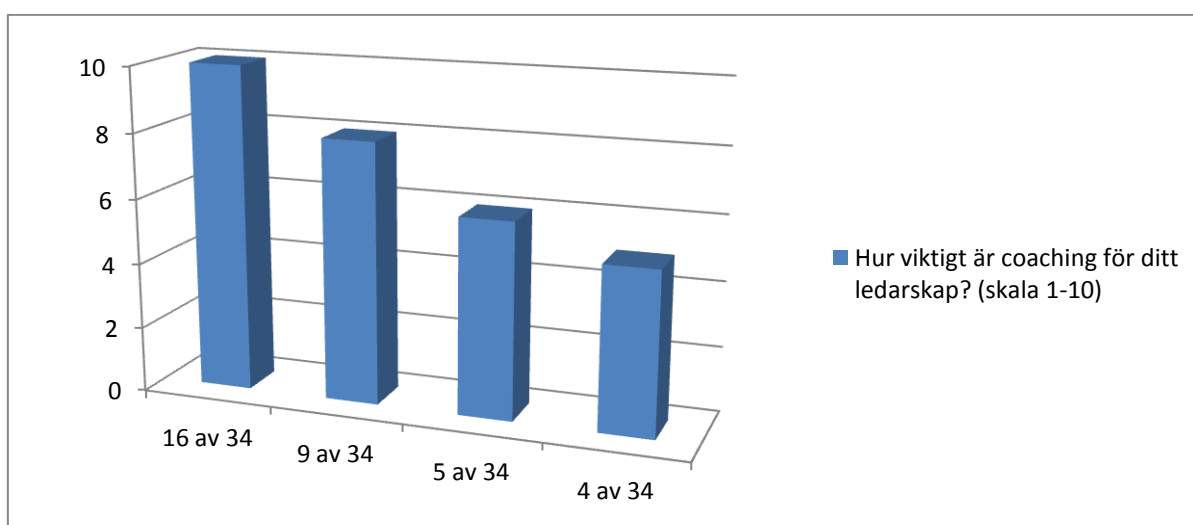
- Hur väver butikschefer på Hi3G in coaching i deras ledarskap?
- Vilka effekter har coaching på chefernas ledarskap och deras säljare?
- Vad har chefer på Hi3G för syn på coaching?

Tre butikschefer har intervjuats djupare för att få en mer personlig och en mer konkret bild av hur butikschefer inom telekombolaget Hi3G arbetar. Utöver dessa tre intervjuer har en enkätundersökning genomförts i syfte att ta reda på vilken syn butikscheferna har på coaching och hur de väver in coaching i sitt ledarskap. Genom enkätundersökningen kan vi också ta reda på hur butikschefer inom Hi3G tillämpar och tolkar coaching, samt vad syftet med coaching är och vilka effekter det har.

5.1 Hur chefer på Hi3G väver in coaching i ledarskapet

Utifrån enkätundersökningen framgår det att en stor del av butikscheferna, cirka 73 %, anser att coaching är väldigt viktigt. Butikscheferna kunde välja på en skala 1-10, där 10 var högst och därmed uttryck för att coaching är väldigt viktigt. Cirka 26 % av butikscheferna svarade 5 eller mindre på frågan, vilket innebär att en majoritet anser att coaching är väldigt viktigt.

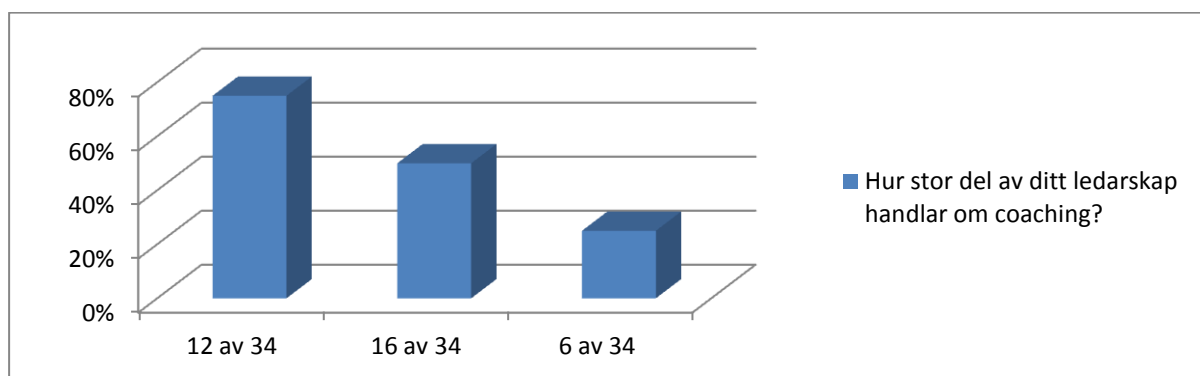
Detta resultat kunde vi se från fråga 1 i enkätundersökningen.



Fråga 1 i enkäten

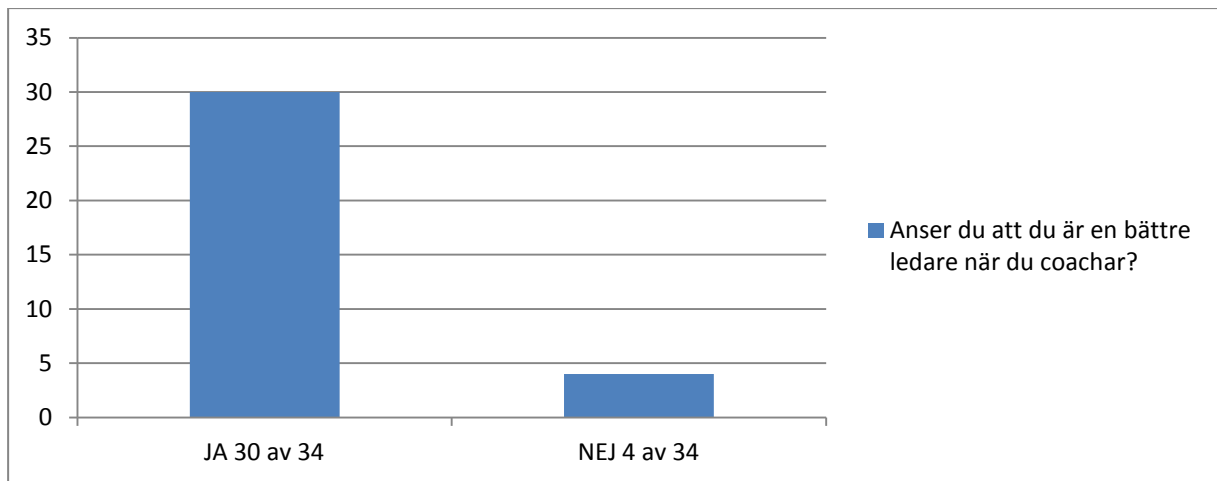
Ninib är 30 år gammal och har arbetat som butikschef på Hi3G sedan december 2011. Ninib brinner för coaching och menar att coaching handlar om att hjälpa andra identifiera sina starka sidor, utveckla egenskaper, motivera och hela tiden se potential hos den man coachar. Ninib anser sig själv vara en bra coach och de faktorerna som gör just honom till en bra coach är hans förmåga att lyssna på medarbetarna och bidra till skapandet av en harmonisk miljö på arbetsplatsen och i självaste arbetsgruppen (Ninib, 2013-04-18, personlig intervju).

Om man tittar på hur stor del av butikschefernas ledarskap som handlar om coaching framgår det ur enkätundersökningen att 12 av 34 butikschefer har svarat att 75 % av deras ledarskap handlar om coaching och 12 har svarat 50 %. Resten av dem, det vill säga 8 personer svarade att 25 % av deras ledarskap utgörs av coaching. Summerar man så framgår det att en majoritet av butikscheferna anser att coaching står för 50 % eller mer av deras ledarskap.



Fråga 2 i enkäten

Det framgår även att 30 av 34 Butikschefer anser sig vara bättre ledare när de coachar, vilket är en tydlig majoritet på cirka 88 %. Endast en liten del, 4 butikschefer, anser att de inte är bättre ledare när de coachar.



Fråga 5 ur enkätundersökningen

Johan är 28 år gammal och har arbetat som Butikschef på Hi3G sedan september 2011. Det som för Johan utmärker en bra coach är bland annat förmågan att involvera medarbetarna i olika arbetsuppgifter, väcka ett generellt intresse hos dem och hjälpa dem att utvecklas. För Johan handlar coaching om att uppmuntra, motivera och utveckla individer (Johan, 2013-04-17, personlig intervju).

30 av 34 Butikschefer anser att deras medarbetare (säljare) presterar bättre när de blir coachade, en majoritet på cirka 94 %. Ingen svarade att säljarnas inte presterar bättre när de blir coachade, men 4 av 34 svarade att prestationerna bara blir bättre ibland.

Ur enkäten framgår det att 28 av 34 butikschefer någon gång har genomgått en utbildning som avser coaching. Av dessa 28 butikschefer framgår det att samtliga genomgått utbildningen i syfte att utvecklas som ledare. Detta resultat går hand i hand med Hi3Gs utbildningspolicy om att så många som möjligt skall erbjudas och genomgå diverse utbildningar inom det som benämns 3Academy inom Hi3G. Det är ett utbildningsprogram som innehåller ett flertal utbildningar där en av dem fokuserar och handlar om coaching. Denna utbildning går ut på att utvecklas genom att utveckla andra, för att skapa engagemang, drivkraft, målmedvetenhet och en trygg atmosfär i relationen mellan chef och medarbetare (Johan, 2013-04-17, personlig intervju). Sett till enkäten upplever 30 av 34 butikschefer att de är bättre ledare när de coachar, alltså en majoritet på cirka 88 %.

Johan säger att en stor utmaning är att få tiden att räcka till för coaching i den utsträckning han anser behövs. Utifrån det Johan berättade för oss under dagen och utifrån det vi såg när vi besökte butiken är att när tiden inte räcker till för coaching växlar Johan snabbt över till att bli en transaktionell ledare som motiverar med belöningar och utgår från sina egna prestationer när han förmedlar samt målar upp visioner och mål. Transaktionellt ledarskap är då relationen mellan en ledare och efterföljare i huvudsak är instrumentell. Denna form av ledarskapsstil handlar mycket om utbyten mellan ledare samt efterföljare. Dessa utbyten är materiella belöningar som då innefattar lön, anställningstrygghet, bonus och annan form av belöning. Transaktionellt ledarskap med sitt belöningsystem är ett sätt att få de anställda att rutinmässigt genomföra sitt arbete väl (Sveningsson & Alvesson, 2010, s 30). Denna överväxling utmärker sig inte för att vara coaching, utan coaching handlar om att nå sina mål på helt andra sätt. Detta arbetsätt skulle kunna skapa förvirring hos medarbetarna (säljarna) då Johan, när han coachar, inte utgår från sig själv utan endast från sina medarbetare och låter dem tänka själva och komma fram till mål. Och när tiden inte finns sätter han alltså orden i mun på dem och avgör vilka målen är och vad som ska göras med hänvisning till sina tidigare prestationer och erfarenheter.

Johan har tidigare arbetat som säljare inom Hi3G och berättade att hans tidigare chefer arbetade mycket med att belöna prestationer och motivera honom och hans kollegor genom att erbjuda diverse belöningar för försäljningsmål som uppnås. Det kunde handla om allt ifrån provision för antal sålda enheter men även belöningar i form av aktiviteter utanför arbetet så som middagar, spa-upplevelser och liknande. Johan menar att hans största utmaning är att leda butiken och dess personal till framgång avseende försäljningen då Hi3G är ett tillväxtbolag. Johan tog upp under intervjun att bra försäljningssiffror som säljare inte är avgörande för huruvida man skulle bli en bra eller dålig butikschef, om man skulle välja att efter en säljarroll ta sig an en roll som butikschef. Två faktorer som enligt Johan är avgörande för huruvida man är en bra eller dålig butikschef är förmågan att inspirera och motivera sina medarbetare, i Johans fall säljare. Johan vävde in begrepp som engagemang, vilja och målmedvetenhet i detta. För Johan är det viktigt att skapa en dialog med sina medarbetare och skapa något hållbart som hela tiden kan utvecklas och där båda parterna chef/medarbetare utvecklas till det bättre (Johan, 2013-04-17, personlig intervju). Det går att härleda till Whitmores beskrivning när han med hänsyn till coaching beskriver att det inte bara är medarbetaren som utvecklas utan även ledaren. Coaching tillför framsynt och fokuserat

tänkande, uppmärksamhet och iakttagelseförmåga. En coachingfråga kräver koncentration och ett svar, inriktar uppmärksamhet på precision och skapar en feedbackslina. En instruktion uppnår inget av detta (Whitmore 2013, s 52-57).

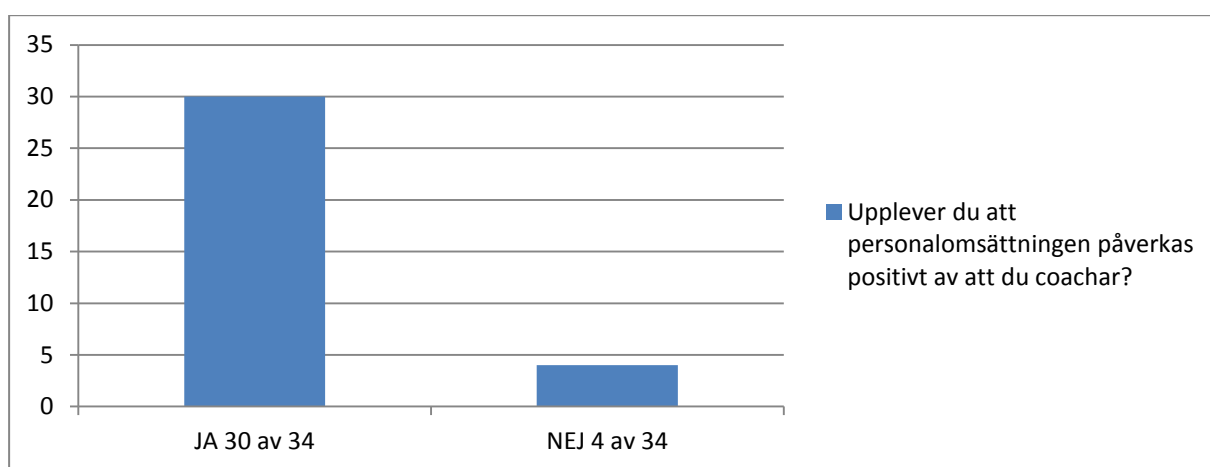
5.2 Coachingens effekter på chefernas ledarskap och deras säljare

Marcus är 25 år gammal och har arbetat som butikschef på Hi3G sedan augusti 2011. Han menar att man som butikschef arbetar mycket med försäljningsmål och budget och framgången ligger till stor del i säljarnas händer då det är de som skapar och genererar resultaten. Marcus anser att butikens framgång till stor del ligger i säljarnas händer och att en av hans största utmaningar är att driva igenom försäljningen genom sina säljare. För att lyckas krävs stor förmåga att engagera och motivera sina säljare, men det inte alltid är helt lätt då tiden inte alltid tillåter individuella möten (Marcus, 2013-04-19, personlig intervju).

Ninib är inne på samma spår när han säger att en av hans största utmaningar är att utveckla sina medarbetare och hjälpa dem identifiera mål för att sedan hjälpa medarbetarna att nå dessa mål. Ninib betraktar coaching som något man gör för att hjälpa andra människor i sin omgivning att bli bättre. Genom att aktivt coacha sina medarbetare skapar Ninib en trygghetsatmosfär i arbetsgruppen och resultaten av coaching är att alla känner sig delaktiga och viktiga. Tack vare detta ökar viljan att prestera hos medarbetarna och därmed stegrar även motivation och engagemang hos medarbetarna. Ninib anser därför att coaching leder till effektivitet (Ninib, 2013-04-18, personlig intervju). Alla ska känna sig delaktiga och viktiga, något man kan uppnå med aktiv coaching. Ninib menar att han skapar engagemang och inspiration bland medarbetare och leder dem mot utveckling och förändring. Om ledaren medvetandegör medarbetare/efterföljare om det som kan uppnås med hjälp av sina ansträngningar kan ledaren få efterföljarna att sätta sina egna intressen åt sidan och i första hand fokusera på företagets intressen. Ledaren skapar då en känsla av delaktighet och självförverkligande hos efterföljaren vilket i sin tur triggar motivation hos dem (Sveningsson & Alvesson, 2010, s 31).

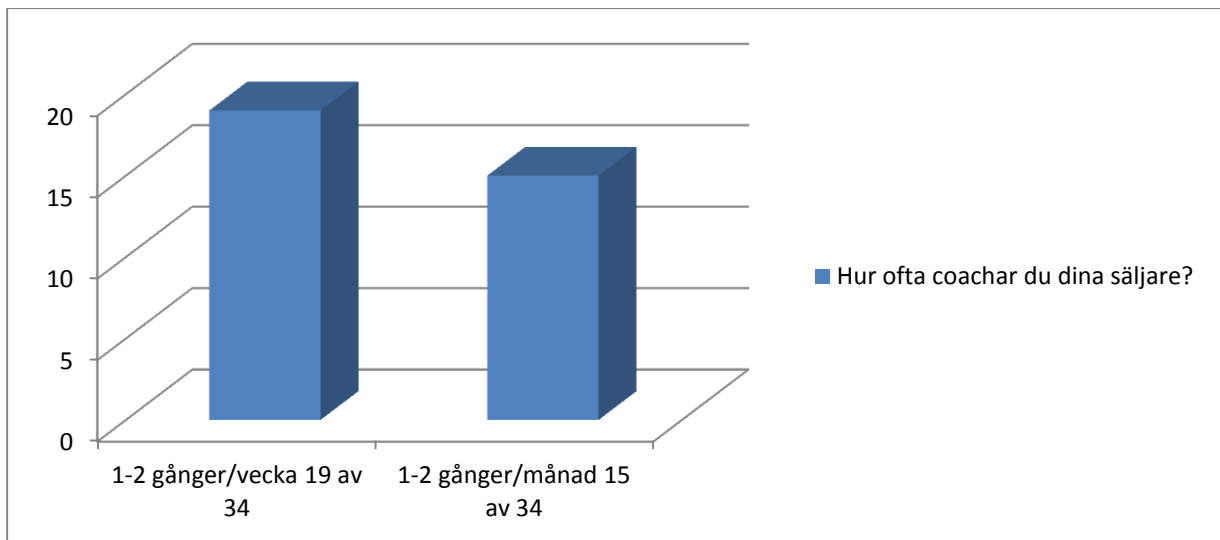
Johan har under sin karriär på Hi3G hittills varit butikschef för två olika butiker och har stor erfarenhet avseende personalutveckling. Johan anser att förmågan att inspirera och motivera medarbetare är två av de viktigare faktorerna för att lyckas som butikschef på Hi3G. Johan berättade att utfallet av att inspirera och motivera är ett högre engagemang hos medarbetare, en större vilja och en ökad målmedvetenhet. Johan menar därför att hans framgångar grundar sig till stor del i hans förmåga att coacha sina medarbetare (Johan, 2013-04-17, personlig intervju).

30 av 34 butikschefer anser att personalomsättningen påverkas positivt av coaching. Endast 4 av 34 butikschefer anser att coaching inte har någon effekt på personalomsättningen.



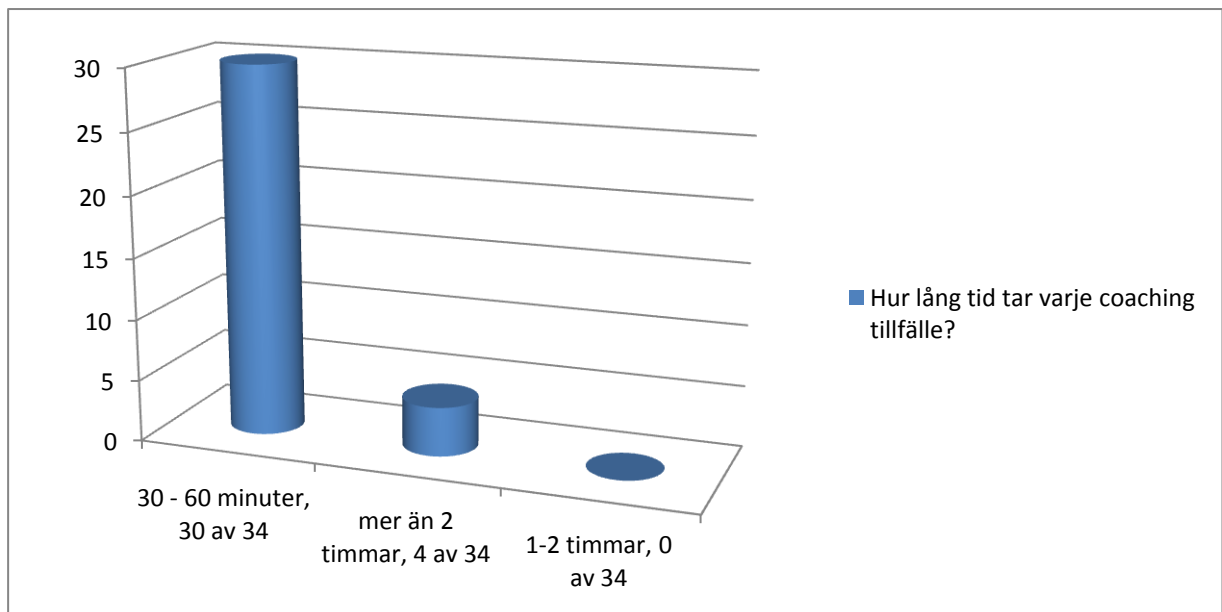
Fråga 7 ur enkätundersökningen

19 av 34 butikschefer coachar sina säljare 1-2 gånger i veckan och övriga 15 butikschefer svarade att de coachar sina säljare 1-2 gånger i månaden. Ingen av butikscheferna svarade 1-2 gånger per kvartal eller ännu mer sällan.



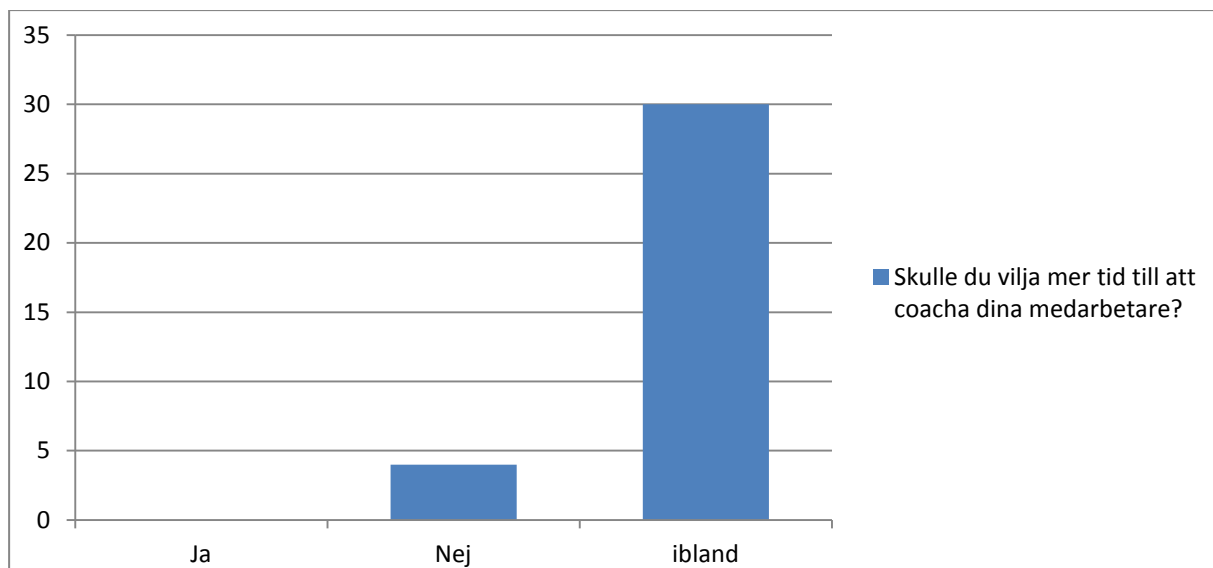
Fråga 9 ur enkätundersökningen

30 av 34 butikschefer, en majoritet på cirka 88 %, svarade att varje coachingtillfälle tar 30-60 minuter att genomföra medan 4 av 34 svarade att ett coachingtillfälle tar 2 timmar och längre att genomföra.



Fråga 10 ur enkätundersökningen

30 av 34 butikschefer upplever att de ibland vill ha mer tid till att coacha, medan 4 personer upplever att de inte vill det. Ingen svarade definitivt ja.



Fråga 11 ur enkätundersökningen

Marcus menar att för att lyckas driva igenom försäljningen helt och hållet genom sina medarbetare krävs aktivt coachande, något som Marcus även benämner som ”one to one”-möten eller individuella möten. Hindret för Marcus är, som nämnt, att tiden inte alltid räcker till och därmed leder det till coaching i mindre utsträckning än önskat (Marcus, 2013-04-19, personlig intervju). Johan menar också att coaching kräver tid och att tiden för honom inte alltid räcker till och därmed coachar han inte sina säljare i den utsträckning han skulle vilja (Johan, 2013-04-17, personlig intervju). Även Ninib önskar att han kunde coacha sina säljare oftare men att tiden inte alltid räcker till, vilket motarbetar syftet med coaching (Ninib, 2013-04-18, personlig intervju).

Ser man till våra intervjuer framgår det tydligt att samtliga av intervjurespondenterna anser att tiden inte alltid räcker till för att coacha i den utsträckning de anser nödvändigt för optimala resultat. Detta går att bekräfta genom enkätundersökningen där en majoritet av butikscheferna på cirka 88 % anser att de vill ha mer tid till coaching. Bara en liten del, 4 av 34 anser att de inte vill ha mer tid till coaching. Samtidigt är det de 4 av dem som anser att varje coachingtillfällen tar mer än 2 timmar att genomföra.

Om man ser till vad Susann Gjerde och John Whitmore förmedlar angående hur ofta man ska coacha så finns inte några specifika direktiv eller anvisningar, utan mer att coachingen är individuell och bör anpassas enskilt till varje individ som ska coachas. Viktigt är att

coachningen sammanväver helheten och i kombination med Hi3Gs coachingutbildning krävs aktiv coaching dagligen, på golvet i butiken före och efter ett säljmöte, gruppvis och enskilt mellan chef och medarbetare. Därför bör det bli svårt för butikscheferna att coacha så effektivt som möjligt om coachingtillfällen faller in på specifika datum och tidpunkter där så många möten som möjligt ska hållas under så kort tid som möjligt. Dock är det ett utfall av den tidsbrist som så många av dem uttryckte.

Som tidigare nämnt framgick det att 30 av 34 butikschefer anser sig vara bättre ledare när de coachar, vilket motsvarar en tydlig majoritet på cirka 88 %. Endast en liten del, 4 butikschefer, anser inte att de är bättre ledare när de coachar. Fördelningen såg identisk ut på frågan om huruvida medarbetarna presterar bättre eller inte när man som ledare aktivt coachar. Fördelningen var identiskt även på frågan om huruvida personalomsättningen påverkas positivt eller inte av aktivt coachande.

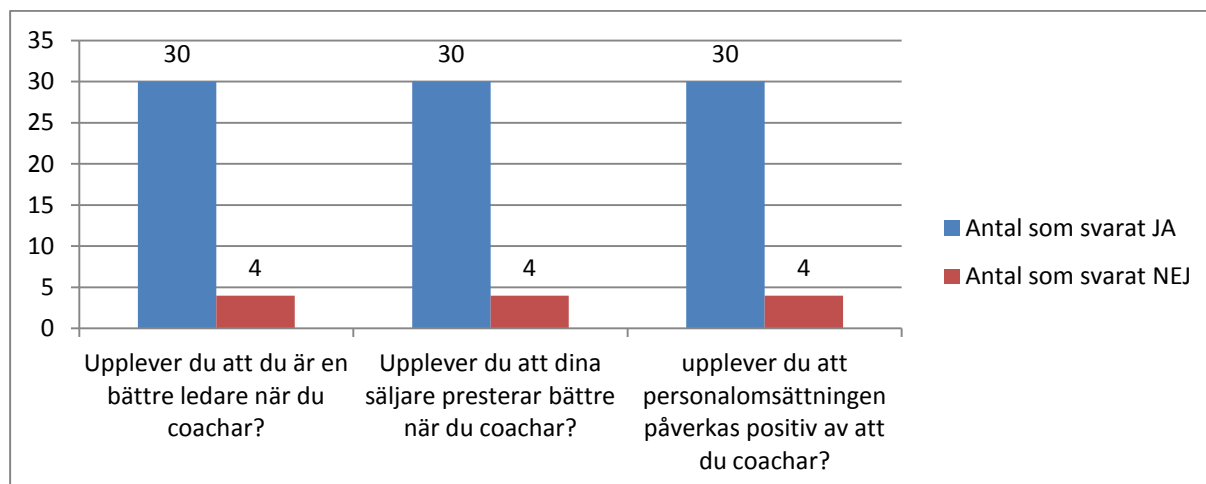


Diagram ovan illustrerar en jämförelse av fråga 5, 6 och 7 ur enkätundersökningen

Ser man till jämförelsen ovan så framgår att majoriteten anser att coaching har positiva effekter i form av att man utvecklas som ledare, medarbetarnas prestationer förbättras samt att personalomsättningen påverkas positivt. Dock framgår även att 4 av 34 butikschefer inte håller med om detta. Enkätundersökningen var anonym men från vad vi kunde se efter sammanställning av enkätundersökningen så var det samma 4 personer som även svarade att varje coaching tillfälle tar 2 timmar eller längre att genomföra samt att de inte vill ha mer tid till coaching.

5.3 Chefernas syn på coaching

Coaching för Marcus handlar om utveckling. En bra coach för Marcus är en bra ledare. En bra coach eller ledare är en god lyssnare som uppträder ärligt och ställer upp för sina medarbetare. Det leder till förtroendeskapande och en godare sammanhållning i relationen chef och medarbetare, men även medarbetare emellan. Som svar på det första han tänker på när han hör ordet coaching svarade Marcus; utveckla, motivera och engagera sin personal genom individuella möten där man ställer få slutna frågor och många öppna frågor och därmed låter säljaren tänka själv och komma till insikt. (Marcus, 2013-04-19, personlig intervju). Detta går direkt att koppla samman med det Susann Gjerde beskriver som ett av coachingens kännetecken; en dialogbaserad infallsvinkel som bland annat utnyttjar kärnfärdigheterna aktivt lyssnande och kraftfulla frågor (Gjerde, 2012, s 37). Gjerde lägger stor vikt vid ordvalen ”vad-varför-hur”, som också är titeln på hennes bok. Hon menar att man under coachingtillfällen alltid ska ställa öppna frågor och öppna frågor börjar oftast med vad, varför och hur.

Vidare stämmer Marcus beskrivning ganska bra in på Gjerdens beskrivning av coachingens arbetssätt; att det sker genom reflektion, utforskning/upptäckt, lärande och utveckling med hjälp av dialoger och en redan andra underlättande metoder. Gjerde menar också att det uppmanar fokuspersonen att ta en aktiv roll i sin egen utveckling, att det betraktar fokuspersonen som huvudperson i samtalen, att det poängterar vikten av att möta fokuspersonen där han befinner sig här och nu, och att se, stödja och utmana honom. Det bygger på fokuspersonens inre resurser och betraktar relationen som viktig och eftersträvar en likvärdig relation (Gjerde 2012, s 137).

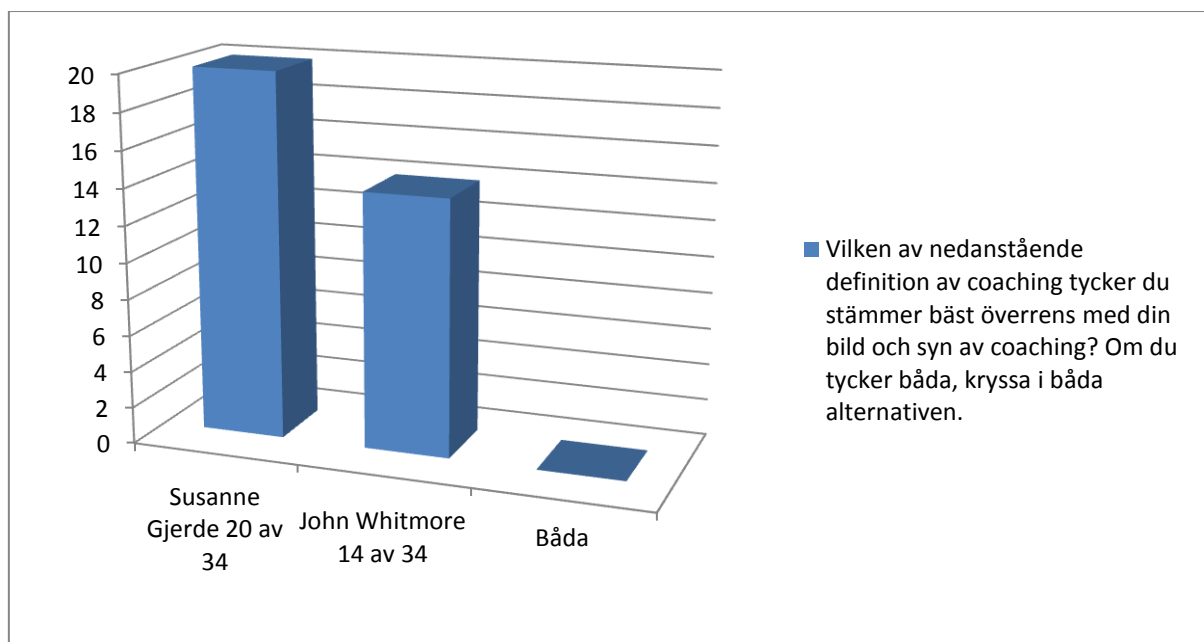
Coaching för Johan handlar om att väcka intresse hos medarbetare och hjälpa dem att utvecklas. Mer ingående förklarade Johan att coaching innefattar att uppmuntra, motivera och utveckla (Johan, 2013-04-17, personlig intervju). Det går att koppla samman med Whitmores beskrivning om att en chef ska upplevas som ett stöd, inte som ett hot. (Whitmore 2013, s 15-27).

På frågan om vad det första han tänker på när han hör ordet coaching svarade Johan; eftertänksamhet, analysförmåga och personlig utveckling, vilket enklare går att härleda till det Susann Gjerde beskriver om hur potential frigörs och utvecklas; nämligen att coaching är en

samarbetande, lösningsfokuserad och systematisk kommunikationsprocess som främjar handling, lärande och utveckling genom bland annat medvetandegörande, motivation och ansvarighet (Gjerde, 2012, s 20).

Även det Ninib säger om sin syn på coaching går att koppla ihop med Gjerdes beskrivning av att coaching är processer för att frigöra och utveckla människors potential (Gjerde, 2004, s 9). För Ninib handlar coaching om att hjälpa andra identifiera sina starka sidor, utveckla egenskaper, motivera och hela tiden se potential hos den man coachar (Ninib, 2013-04-18, personlig intervju).

20 av 34, cirka 59 %, av butikscheferna tycker att coachingdefinitionen av Susann Gjerde stämmer bäst överrens med deras bild och syn av coaching medan 14 av 34, cirka 41 %, tycker att definitionen av John Whitmore stämmer bäst. Ingen svarade att båda alternativen stämmer lika bra överrens med deras bild av coaching.



Fråga 12 ur enkätundersökningen

Förväntningarna låg någonstans kring att åtminstone 50 % av butikscheferna skulle ha svarat att båda stämmer överrens lika mycket, men så var inte fallet. Ingen hade svarat att båda stämmer överrens lika mycket. Antingen så var det verkligen så eller så kände sig butikscheferna tvungna att välja ett av alternativen. En annan orsak kan vara att båda

alternativen i sig egentligen är ganska lika men tillvägagångssätten skiljer sig. Kanske råder det en generellt stor kunskap om coaching bland butikscheferna och orsak till beslut avseende definition kan ha legat i nyckelord som för butikscheferna utmärker och förknippas med coaching och att dessa faktiskt framgick lite bättre i Susann Gjerdes definition.

Majoriteten av butikscheferna verkar ha en liknande bild av coaching, vad syftet är, hur det bör tillämpas och vad utfallet av effektiv coaching kan bli. Men en liten del, 4 av 34, delar inte samma uppfattning och anser att coaching inte är lika viktigt, inte behöver tillämpas i någon större utsträckning samt att de inte vill ha mer tid till coaching. Detta skapar olika mål och syften. Som vi skrivit tidigare så menar Susann Gjerde att coaching handlar om att frigöra potential genom aktivt lyssnande och genom att ställa många öppna frågor. John Whitmore förmedlar att coachens mål är att skapa medvetenhet, ansvarskänsla och självtillit hos den som coachas (Whitmore, 2013, s 24). En majoritet av butikscheferna värnar om coaching och vill ha mer tid till det, en minoritet vill inte det. Vid första anblick kanske detta inte ser så problematiskt ut, men ur ett helhetsperspektiv så blir det problematiskt och komplext med hänvisning till det Whitmore förmedlar om att vi gör ganska bra ifrån oss när vi har autopiloten inkopplad och tankarna på annat håll, men att riktigt bra resultat kräver större uppmärksamhet och inget som stör (Whitmore, 2013, s 102), så bör alla butikschefer gå åt samma håll då alla har hand om en varsin säljgrupp som utför samma uppgifter och arbetsprocesser och det är även dem som får lida i slutändan om de inte känner att de får samma stöd som övriga säljare.

Ännu tydligare blir det vid analys av nedanstående diagram som avser fördelning av svar på frågan om hur butikscheferna coachar säljarna när de väl gör det.

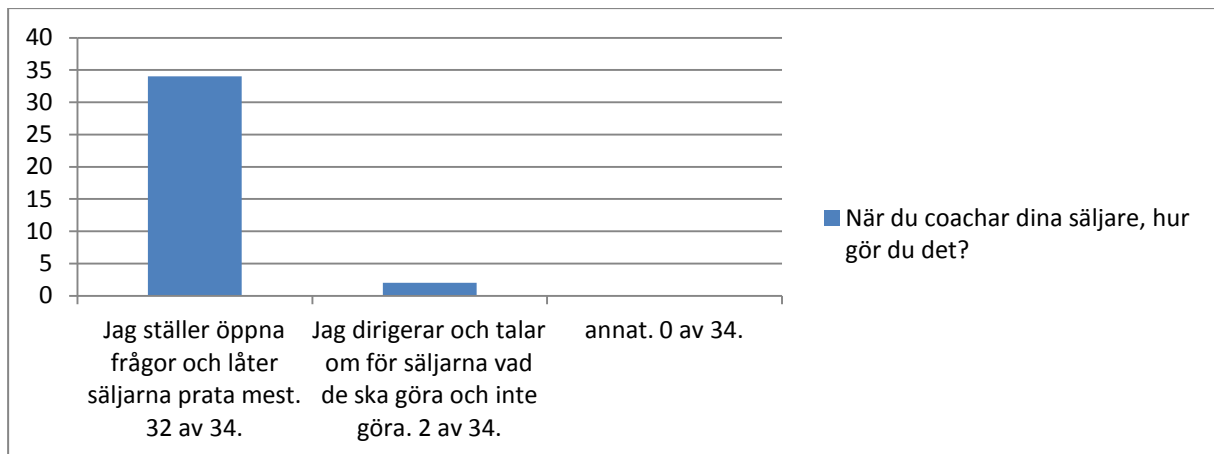


Diagram illustrerar fråga 8 ur enkätundersökningen

En majoritet på cirka 94 % av butikscheferna ställer öppna frågor och låter säljaren prata mest och därmed tolkar coaching utifrån John Whitmore som menar på att man ska coacha medarbetare under regelbundna samtal och hela konceptet bygger på att låta medarbetaren hela tiden tänka själv och komma fram till egna beslut, mål och handlingsplaner. Ledaren ska inte lägga orden i munnen på medarbetaren och utgå från sin egen bild av vad som ska göras och inte göras. Whitmore menar att vi förverkligar vår potential genom att optimera vår egen individualitet, aldrig genom att anpassa det efter någon annans åsikt om vad som är det bästa arbetssättet (Whitmore 2013, s 49). Men även Susann Gjerdes beskrivning faller in under detta arbetssätt då hon menar att ett viktigt kännetecken för coaching är den dialogbaserade utgångspunkt som bland annat utnyttjar kärnfärdigheterna aktivt lyssnande och kraftfulla frågor (Gjerde, 2012, s 37).

Som vi fick förmedlat till oss under intervjuerna så leder tidsbrist och uteblivenhet av coaching ganska ofta till att man blir mer dirigerande och arbetar mer med belöningssystem, det vill säga transaktionellt ledarskap. Transaktionellt ledarskap inom Hi3G är hållbart under kortare perioder men för att uppnå långsiktigt positivt resultat krävs aktivt coachande.

6 Slutsats och diskussion

Genom vår undersökning har vi kunnat besvara våra tre frågeställningar om hur butikshefer på Hi3G väver in coaching i sitt ledarskap, vilken syn de har på coaching, samt vilka effekter coaching har på deras ledarskap och deras medarbetare.

Telekombolaget Hi3G lägger stor vikt på personalutveckling, bland annat hos deras butikshefer. Hi3G erbjuder alla sina butikshefer möjlighet att genomgå ett flertal utbildningar, bland annat utbildningar som enbart fokuserar på coaching.

Resultatet visar att de flesta butikshefer på Hi3G har en liknande *syn på coaching*. För butiksheferna handlar coaching om att utveckla sin personal, uppmuntra dem och väcka deras intresse samtidigt som man hjälper dem att utvecklas. Man vill öka framgången i sitt team och därmed öka framgången för sig själva. Butiksheferna anser att coaching är viktigt och att det är en stor del av deras ledarskap. 30 av 34 butikshefer menar dessutom att de anser sig vara bättre ledare när de coachar. Förhoppningarna är att effektivisera olika arbetsprocesser och givetvis öka lönsamheten på så vis. *Coaching tillämpas och vävs in* nästan likadant av alla butikshefer; genom individuella möten där de ställer många öppna frågor i syfte att låta säljarna tänka själva och komma till insikt. Fördelen med detta är att man undviker slutna frågor, alltså ja och nej frågor. *Effekterna* blir att viljan att prestera ökar hos medarbetarna och därmed stegrar även motivation och engagemang hos medarbetarna.

Det man dock får känslan av när man läser ut resultatet från enkätundersökningen är att ett fåtal butikshefer avviker från både Susann Gjerdes och John Whitmores definitioner och beskrivning avseende coaching. På så vis övergår de till att bli transaktionella ledare som bland annat använder belöningar som ”morot”, och som ofta utgår från sina egna tidigare prestationer som säljare när de ”coachar” sina medarbetare. Detta är inte fallet med coaching som snarare ska handla om att man inte ska utgå från sig själv och inte arbeta med belöningsystem, utan bara fokusera 100 % på medarbetaren, ställa mycket öppna frågor och utveckla på så vis.

Majoriteten av butikscheferna upplever att de ibland hade velat ha mer tid till coaching. Konsekvenserna av tidsbristen har vi fått förmedla under intervjuerna, men även genom observation av arbetsplatsen under våra besök har vi kunnat förstå konsekvenserna ytterligare. De tydligaste konsekvenserna av tidsbrist avseende coaching är att butikscheferna tenderar till att övergå till att bli mer dirigerande och belönande, alltså delvis transaktionella ledare som delar ut arbetsuppgifterna, sätter orden i mun på säljarna och försöker skapa motivation och engagemang genom diverse belöningsystem. Man kan inte tala för en majoritet av alla butikschefer, men man kan tala för en viss del enligt resultatet vi fått fram. Ninib menar till exempel att trots att man alltid strävar efter att coacha istället för att styra så är det inte alltid så lätt i praktiken.

Eftersom coaching, enligt Susann Gjerde, handlar om att hjälpa andra att hjälpa sig själva och även därigenom själv utvecklas som ledare behöver coaching ges den uppmärksamhet och tid som krävs för att uppnå önskade resultat och effekter. Om man inte gör det så kan det leda till att coachingen bakas in i andra typer av ledarskap. Därmed tillämpas inte coaching i sin fulla natur. Huruvida det skulle vara effektivt eller inte att kombinera coaching med andra typer av ledarskap är en fråga som består obesvarad och som skulle kunna utgöra grunden för fortsatta studier.

Ser man till enkätsvaren så har de respondenter som svarat att varje coachingtillfälle tar mer än 2 timmar även varit de som svarat att coaching inte påverkar personalomsättningen positivt, inte ökar medarbetarnas effektivitet, att de inte utvecklas som ledare av coaching och det är även de som inte vill ha mer tid till coaching. Det tål att diskuteras om detta kan bero på att de respondenter som svarat avvikande från majoriteten är en kombination av de som inte genomgått någon coachingutbildning ännu samt en del av de som inte har något generellt intresse för coaching eller alternativt inte heller kanske förstått syfte och implementering avseende coaching. Det är dock bara en teori, då det inte går att dra den slutsatsen enbart utifrån undersökningen.

Vad vi nu vet är att coaching är något som det talas om en hel del på Hi3G, att butikscheferna är medvetna om det och försöker implementera det i sitt ledarskap i den mån det går. Vi vet att grundsyftet är att hjälpa medarbetarna utvecklas genom individuella möten och på så vis leda till att medarbetarna tar mer eget ansvar och därigenom bidrar genom att arbeta

effektivare och mer målmedvetet. I slutändan ska detta påverka alla positivt. Butikschefer, säljaren och organisationen i sin helhet.

7 Referenser

7.1 Litteratur och tidigare undersökningar

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Birkler, Jacob (2005). *Vetenskapsteori: en grundbok*. Liber

Esaiasson, Peter (2003). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Esaiasson, Peter (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Frigell, Mari & Jensen, Susan (2009). *Coaching I socialt arbete, vad är det?* (Elektroniskt)
Tillgänglig: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/22141/1/gupea_2077_22141_1.pdf>
(2013-04-20)

Gjerde, Susann (2004). *Coaching: vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur

Gjerde, Susann (2012). *Coaching: vad, varför hur*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Malmö: Liber

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

Larsson, Sam, Lilja, John & Mannheimer, Katarina (red.) (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

McLean, Pamela (2012). *The Completely Revised Handbook of Coaching : A Developmental Approach* [Elektronisk resurs]. 2. uppl. Hoboken: John Wiley & Sons

Ruth (1997) (kompendium om kvalitativa metoder)

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber

Thor, Gunilla & Södergren, Birgitta (2008). *Ett lärande system*. (Elektroniskt) Tillgänglig:
<<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131781/FULLTEXT01.pdf>> (2013-04-20)

Whitmore, John (2013). *Nya Coaching för bättre resultat*. 3., utök. utg. Stockholm: Natur & kultur

7.2 Muntliga källor

Intervju med Johan, Butikschef på Hi3G (bilaga 2) 17/4-2013

Intervju med Ninib, Butikschef på Hi3G (bilaga 3) 18/4-2013

Intervju med Marcus, Butikschef på Hi3G (bilaga 4) 19/4-2013

7.3 Elektroniska källor

Business Dictionary (2013). *Transactional leadership*. (Elektroniskt) Tillgänglig:
<<http://www.businessdictionary.com/definition/transactional-leadership.html>> (2013-07-27)

Chef (2007). *Därför ska du vara en coachande ledare*. (Elektronisk) 31 oktober 2007.
Tillgänglig:< <http://chef.se/daerfoer-ska-du-vara-en-coachande-ledare/>> (2013-06-25)

Management Study Guide (u.å.). *Transactional Leadership Theory*. (Elektronisk) Tillgänglig:
< <http://www.managementstudyguide.com/transactional-leadership.htm> > (2013-07-27)

Nationalencyklopedin (2013). *coaching*. (Elektronisk) Tillgänglig:
< <http://www.ne.se/sok?q=coaching>> (2013-07-12)

Smartbiz (u.å.). *Ledarskapsstilar*. Elektroniskt tillgänglig:
< <http://smartbiz.nu/pages.asp?PageID=153&Base=1&MenuID=184>> (2013-07-27)

Tre (u.å.) *Vilka är 3?* (Elektronisk) Tillgänglig:

<<http://www.tre.se/Privat/Om-3/Snabbfakta/Vilka-ar-3/>> (2013-04-02)

Tre (u.å.) *Historik* (Elektronisk) Tillgänglig:

<<http://www.tre.se/Privat/Om-3/Snabbfakta/Historik/>> (2013-04-02)

Bilagor

Bilaga 1

Intervjufrågorna 17/4-2013/18/4-2013/19/4-2013

1. Hur gammal är du?
2. Vad har du för arbetsuppgifter?
3. Hur många anställda har du?
4. Vilka är dina största utmaningar?
5. När började du arbeta som butikschef?
6. Vad är det första du tänker på när du hör ordet Coaching?
7. Anser du att du är en coach i ditt ledarskap?
8. Vad anser du coaching handlar om?
9. Upplever du dig som en bra ledare och varför?
10. Är det något som du tycker utmärker just ditt ledarskap?
11. Tror du något i ditt ledarskap skulle kunna förbättras? Om ja, vad?

Bilaga 2

Enkätundersökningsformulär

Hej Butikschefer!

Vi är två studenter från Södertörns högskola som läser företagsekonomi. Vi är inne på vårt tredje år och arbetar just nu med vår C-uppsats som handlar om syfte, tolkning och tillämpning av coaching avseende ledarskap inom tillväxtbolag.

Undersökningen vänder sig till butikschefer på Hi3G då ni till skillnad, från många andra butikschefer, aktivt jobbar med säljare. Vi vill veta hur ni tolkar coaching, vad ni anser är syftet med det och hur ni tillämpar det i ert vardagliga arbete.

Enkäten består av tolv frågor och tar bara några minuter att fylla i.

Tack för din medverkan!

Alexander Simonson & Marat Elmesov

alexandersimonson@live.se

Marat_elmas@hotmail.se

Enkätfrågor med tillhörande svar:

Vänligen besvara följande frågor och kryssa för det alternativ som stämmer bäst in på dig!

Alla medverkande är anonyma!

1. Hur viktigt är coaching för dig när det kommer till ditt ledarskap? Välj på skala 1-10

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16 svarade 10, 9 svarade 8, 5 svarade 6 och 4 svarade 5.

2. Hur stor del av ditt ledarskap skulle du säga handlar om coaching?

*<20% *25% *50% *75% *100%

12 svarade 75%, 16 svarade 50%, 8 svarade 25%.

3. Har du gått någon utbildning som avser coaching?

*Ja *Nej

28 svarade Ja, 6 svarade nej.

4. Om du svarat ja i ovanstående fråga, var utbildningens huvudsyfte att du skulle utvecklas som ledare?

*JA *Nej

Samtliga 28 svarade ja.

5. Upplever du att du är en bättre ledare när du coachar?

*Ja, mycket *Ibland *Nej, inte alls

30 av 34 svarade ja, mycket och 4 svarade nej, inte alls.

6. Upplever du att dina säljare presterar (säljer) bättre när du coachar aktivt?

*Ja, mycket *Ibland *Nej, inte alls

30 svarade ja, mycket och 4 svarade nej, inte alls.

7. Upplever du att personalomsättningen påverkas positivt av att du coachar?

*JA *Nej

30 svarade ja, 4 svarade nej.

8. När du Coachar dina säljare, hur gör du det?

1. Jag ställer öppna frågor och låter säljaren prata mest.
2. Jag dirigerar och talar om för säljaren vad den ska göra och inte göra.
3. Annat.

30 svarade alternativ 1, 4 svarade alternativ 2.

9. Hur ofta coachar du dina säljare? Välj det alternativ som stämmer bäst.

- | | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| *1-2 gång/vecka | *1-2 gång/månad | *1-2gång/kvartal |
| *1-2gång/halvår | *1-2gång/år | *Aldrig |

30 svarade 1-2 gång/vecka och 4 svarade 1-2 gång/månad.

10. Hur lång tid tar varje coachingtillfälle?

- | | | |
|------------------|--------|-------------|
| *30 – 60 minuter | *1-2 h | *mer än 2 h |
|------------------|--------|-------------|

30 svarade 30-60 minuter och 4 svarade mer än 2 timmar.

11. Skulle du vilja ha mer tid till att coacha dina säljare?

- | | | |
|-------------|---------|-----------------|
| *Ja, mycket | *ibland | *nej, inte alls |
|-------------|---------|-----------------|

30 svarade ibland och 4 svarade nej, inte alls.

12. Vilken av nedanstående definitioner av coaching tycker du stämmer bäst överrens med din bild och syn av coaching? Om du tycker båda stämmer lika bra, kryssa då för båda!

1. ”Coaching betyder att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod för att hjälpa andra att lära sig själva”

2. ”coaching är en samarbetande, anpassad, lösningsfokuserad och systematisk kommunikationsprocess som främjar handling, lärande och utveckling – på det personliga och det yrkesmässiga planet – genom bland annat medvetandegörande, motivation och ansvarighet. Coaching bygger på fokuspersonens resurser, till exempel hans eller hennes kunskaper, erfarenheter, värderingar och egenskaper, och använder färdigheter och metoder för att fokuspersonen ska aktivera dessa i form av en egen begreppsapparat och egna handlingssätt”

20 svarade alternativ 1 och 14 svarade alternativ 2.

Tack för din medverkan!