

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

Ledarutveckling för organisationen
– En studie av effektiva processer i chefshandledning

Katarina Bergquist och Sara Ågärd

Examensarbete 10 poäng
Magisterkurs Arbets- och
organisationspsykologi
Programmet för personal- och
arbetslivsfrågor
Vårterminen 2007

Handledare: Olle Persson

Ledarutveckling för organisationen

– En studie av effektiva processer i chefshandledning

Katarina Bergquist och Sara Ågärd

Sammanfattning. Studiens syfte var att undersöka vad chefer och handledare uppfattar vara de verksamma processerna i chefshandledning. Ytterligare ett syfte var att ge en deskriptiv bild av chefshandledning och dess upplevda effekter. I studien deltog 70 chefer och 13 handledare i privat eller offentlig sektor. Studien var en tvärsnittsstudie med data insamlad via två enkäter. Effektiva processer i handledningen var enligt statistiska analyser huruvida handledaren lyckades visa på nya perspektiv samt ge möjlighet att diskutera tankar och idéer. Effektivt var även ett förtroende för handledaren och att chefen kände sig trygg att delge känslig information. Handledarna uppgav att viktigast för effektiv handledning var ett ömsesidigt förtroende.

En organisations kapacitet och konkurrenskraft finns i stor utsträckning hos den enskilda medarbetaren och möjligheten att tillvarata kapaciteten på rätt sätt finns hos organisationen. Dagens arbetsliv karaktäriseras av ständiga förändringar och internationalisering vilket gör kunskap föråldrad i allt snabbare takt. Det utvecklas nya organisationsformer och avancerade produktionssystem som kräver överblick, en helhetssyn och ökat kundfokus (Wahlström, 1994). Dagens medarbetare fordrar en större grad av frihet och möjlighet att påverka vilket ställer högre krav på chefer då ett bra ledarskap ger ett bra medarbetarskap enligt Katz och Miller (1996). Chefer behöver ha tolerans för olikheter, förståelse för hur de ska hantera mångfald, nya kommunikationsfärdigheter samt kunskap om hur olika grupper fungerar (Katz & Miller, 1996). Det fordras en ny ledarstil som är coachande och engagerande. Den bygger mer på tillit och förtroende samt ställer högre krav på chefens emotionella intelligens än den traditionellt hierarkiska med kontroll och disciplin (Ketz de Vries, 2005).

Chefens uppgift är att se till att omständigheterna är goda för att uppnå ett effektivt arbete och i den traditionellt hierarkiska organisationen finns ofta en grundläggande regel gällande chefen som ansvarstagande om något fallerar (Sandahl & Edenius, 2005). Graden av tillit medarbetarna känner för organisationen och dess ledning kan vara avgörande för deras engagemang och ansvarstagande, i vilken grad de är friska och tillfredsställda i sitt arbete. Relationen till närmaste chef är av stor betydelse för medarbetarnas välbefinnande vilket även bekräftas av van Dierendonk, Haynes, Borrill och Stride (2004) som anser att det finns ett klart samband mellan chefens beteende och medarbetarnas välbefinnande. De anser även att det finns en reflexiv påverkan mellan ledarskapet och medarbetarnas respons gentemot chefen, en slags feedback-loop.

Enligt Sandahl och Edenius (2005) ställer denna påverkan stora krav på chefsrollen som kan upplevas som svår och krävande. Utmaningen ligger i att hantera relationer till medarbetare, chefskollegor och överordnad chef. Enligt Hogan och Kaiser (2005) är nyckeln till organisationens effektivitet och lönsamhet ett bra ledarskap. Chefens personlighet och ledarstil påverkar medarbetarnas attityder och arbetsgruppens effektivitet vilket i sin tur påverkar organisationens produktivitet. Även Kilburg (1996)

betonar ledarskapets betydelse, om ledarskapet är ineffektivt kan det leda till minskad ekonomisk vinst i organisationen. Den enskilde chefen kan därför behöva utveckla sin ledarstil samt få stöd i chefsrollen. Chefshandledning som metod vid ledarutveckling kan vara ett svar på de krav på nya kompetenser och färdigheter som vårt samhälle ställer på ledare (Sandahl & Edenius, 2005).

Termen chefshandledning (executive coaching) började användas på 1980-talet för att beskriva utveckling av chefer med en mix av organisationsutveckling och psykologiska tekniker (Tobias, 1996). Chefshandledning som metod för utveckling av chefer är för närvarande högaktuellt och antalet organisationer som erbjuder någon form av handledning ökar ständigt (Berglas, 2002; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Joo, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kilburg, 1996). Berglas (2002) konstaterar att år 1996 arbetade 2000 personer som handledare inom organisationer i USA och han beräknar att den siffran kommer öka till 50 000 år 2007.

En av anledningarna till chefshandledningens popularitet kan vara att handledningen ger cheferna viktig feedback om personrelaterade frågor, karriär och organisatoriska frågor som de normalt inte skulle erhålla samt att ju högre upp i hierarkin chefen befinner sig desto färre personer finns det att kommunicera med på ett förtroligt sätt (Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Chefshandledning ger även utrymme för möjligheten att ta upp och fokusera på ämnen som blir liggande då det inte finns tillräckligt med tid för reflektion i det dagliga arbetet (Hall et al., 1999).

Ytterligare en anledning enligt Kampa-Kokesch och Anderson (2001), Kets de Vries (2005) och Saporito (1996) är att en föränderlig global ekonomi kräver en ständig utveckling i organisationerna.

Även om chefshandledning kan hjälpa chefer att bli bättre ledare och därigenom förbättra prestationen i hela organisationen så är det inte klart bevisat att så är fallet då det saknas empirisk forskning för vad som sker under handledningen, varför och vad som är effektivt eller ineffektivt (Joo, 2005). Joo granskade i sin metastudie 78 artiklar varav endast elva baserades på forskning, vilket illustrerar bristen på empiriskt material gällande chefshandledning.

Teoretisk referensram

Lärande och motivation. Genom att förena handling, reflektion och observation ges de bästa förutsättningarna för lärande enligt Kolb (1984). Kolbs erfarenhetsbaserade lärostil baseras på en individs erfarenhet, perception, kognition och beteende där det centrala är hur kunskap tillägnas. Lärandet är en ständig process grundad på erfarenhet där individen deltar aktivt och reflekterar över omgivningen (Kolb, 1984). Ett kompetenshöjande lärande förutsätter enligt Ellström (1996) någon form av yttre förändringar, en problemsituation och ett avlärande av rutiner. Därutöver krävs en individuell insikt om vilket resultat förändringen får för individens egen del och motivation att omsätta denna insikt till handling (Ellström, 1996). Moxnes (1984) anser att mål och syfte med lärandet måste finnas då vuxna har behov av att känna praktisk nytta av den kunskap som tillägnas i arbetet eller privat.

Ledarskap. Enligt Cribbin (1972) kan inte ledarskapet beskrivas generellt utan snarare som en process av inflytande, på en grupp, i en specifik situation, vid en given tidpunkt, i ett speciellt sammanhang. Ledaren bör hjälpa medarbetaren att skapa en förståelse för hur dennes arbete bidrar till organisationens resultat och måluppfyllelse och låta

medarbetaren vara delaktig genom att söka dennes synpunkter kring beslut som påverkar denne och dennes arbete (Cribbin, 1972). Hogan och Kaiser (2005) förespråkar ett ledarskap som definieras utifrån förmågan att leda en grupp.

Ett ledarskap som är effektivt i alla situationer finns inte utan det beteende som fordras av ledaren är beroende av situationen, ett så kallat situationsanpassat ledarskap (Hersey & Blanchard, 2001). Ytterligare en aspekt som förs fram av Pratch och Jacobowitz (1996) gällande situationsanpassat ledarskap är ledarens förmåga att kunna hitta en balans mellan tydlighet och samarbete.

Ledarskapet kräver flera kompetenser, där Hogan och Kaiser (2005) har skapat en övergripande modell gällande ledarskapskompetenser och egenskaper som rör fyra olika delar. 1. Individ; tålmod, självförtroende och känslomässig stabilitet. 2. Relation; bygga och underhålla relationer, lyssna och förhandla. 3. Organisation; kunskap om planering, skapa budget och samordna aktiviteter. 4. Ledarskap; utveckla effektiva arbetsgrupper, kommunicera visioner, motivera och intressera sig för medarbetarna.

Ledarskapsutveckling är mer än att bara låta skickliga medarbetare få korta utbildningar. Det erfordras istället en organisation som förstår att utveckling tar tid och kräver erfarenhet vilket bör vara tydligt implementerat i organisationskulturen. För att ledarskapsutveckling skall vara effektiv måste organisationen arbeta med det dagligen enligt Ruvolo, Petersen och LeBoeuf (2004).

Enligt Hogan och Kaiser (2005) är ledarskapet nyckeln till organisationens effektivitet och när organisationer lyckas ökar både det ekonomiska och psykologiska välbefinnandet. De anser vidare att personlighet predicerar ledarskap, det vill säga den vi är styr vårt sätt att leda. Ledarskapet påverkar i sin tur medarbetarnas attityder och hur arbetsgrupper fungerar vilket påverkar organisationens resultat (Hogan & Kaiser, 2005).

Van Dierendonck, Haynes, Borrill och Stride (2004) resonerar kring ledarskapets effekt på medarbetarens välbefinnande och hur denne upplever sig och sitt arbete. Om ledarskapet karakteriseras av dåligt stöd, låg grad av återkoppling samt bristfällig kommunikation menar van Dierendonck et al. (2004) att medarbetarens känsla av välbefinnande reduceras. Ett ledarskap som däremot kännetecknas av förtroende, erkännande, självförtroende och återkoppling ökar medarbetarnas trivsel. Van Dierendonck et al. (2004) anser således att det finns ett ömsesidigt utbyte mellan ledarskap och medarbetarnas välbefinnande. En ledares välbefinnande och arbetsprestation utvecklas av chefshandledning enligt Axelrod (2005) som gör en koppling mellan utveckling och lärande för vuxna. Med chefshandledning får ledaren en förståelse för hur denne i sin roll påverkar andra.

Definition av chefshandledning. Det finns många metoder för att utveckla ledare. Mentorskap innebär ett utbyte av kunskap mellan en erfaren och en mindre erfaren individ. Coachning handlar om att frigöra människors potential genom att öppna för möjligheter; främja egen motivation; undanröja hinder; ge stöd och skapa resultat. Klinisk terapi fokuserar på relationer, problem och beteendemönster där terapeuten är en expert som utforskar på djupet (Berg, 2004; Gjerde, 2004).

Chefshandledning sker i ett individuellt möte mellan ledare och handledare där handledaren använder tekniker och metoder för att uppnå en beteendeförändring. Processen fokuserar på att förbättra ledarskapet, effektiviteten i organisationen samt öka ledarens personliga tillfredsställelse (Hall et al., 1999; Kilburg, 1996; Kilburg, 2000; Larsson & Lindén, 2005; Peterson, 1996). Kets de Vries (2005) å sin sida anser att chefshandledning i grupp är mer effektivt än handledning individuellt då det även möjliggör erfarenhetsutbyte.

Witherspoon och White (1996) definierar chefshandledning som en organiserad individuell läroprocess över en bestämd tid som syftar till att åstadkomma bättre prestationer och utveckling där handledningsprocessen bygger på konfidentialitet.

Definition av chefshandledning är enligt Peltiers (2001) när någon utanför den egna organisationen använder psykologiska färdigheter för att hjälpa en person utvecklas till en bättre ledare. Färdigheterna appliceras på specifika arbetsproblem på ett sätt som tillåter personen att inkludera dem i sin ledarrepertoar.

Föreliggande studie har som utgångspunkt Joos (2005) definition av chefshandledning: en session mellan en professionell handledare och en chef där processen syftar till att ge ökad självmedvetenhet och kunskap för att därigenom upptäcka andra sätt att agera som ledare, vilket kan generera framgång för både individ och organisation.

Förutsättningar för chefshandledning. Chefshandledning kan enligt Orenstein (2002), Stern (2004) och Wasylshyn (2003) inte ses som en isolerad företeelse med fokus på individen där organisationen enbart ses som en arena, istället för en aktiv part. Enligt Tobias (1996) spelar organisationens delaktighet en viktig roll under processen genom att ge feedback på resultat, uppmärksamma chefens utveckling och fortsätta vara involverad efter avslutad handledning. Om handledningen sker isolerat utan inblandning av organisationen kan det begränsa handledarens förmåga att förstå chefens utmaningar och välja, för uppdraget, relevant intervention (Tobias, 1996).

Effektiv ledarskapsutveckling såsom chefshandledning fordrar en organisation med ett tillåtande klimat där möjlighet ges till kontinuerlig utveckling genom att organisationen ger stöd, erbjuder tid och möjlighet för lärande samt ger chefen feedback på dennes utveckling (Ruvolo et al., 2004). Enligt Niemes (2002) bör chefshandledning förekomma under arbetstid, fokusera på specifika arbetsrelaterade ämnen och ge möjlighet för chefen att få feedback från handledaren på sitt fortsatta lärande i det dagliga arbetet. Lärandet i arbetet sker genom handledarens stöd och uppmuntran att pröva nya färdigheter som sedan ges feedback på vilket ger möjlighet till en kontinuerlig läroprocess (Tobias, 1996).

Intern eller extern handledare. Vid jämförelser mellan externa och interna handledare framkommer vissa skillnader. Extern handledare är enligt Hall et al. (1999) att föredra när anonymitet och hög konfidentialitet efterfrågas. En bred kunskap om andra organisationer samt någon som vågar uttrycka det som ingen annan vågar säga är viktiga komponenter för den externa handledaren. Interna handledare har oftast bättre kännedom om den egna organisationens kultur, politik, historia samt tillgång till tidigare insamlad data i form av exempelvis medarbetarundersökningar (Frisch, 2001; Hall et al., 1999). Den interna handledaren är även mer tillgänglig för personalen och har således lättare att bygga relationer över tid inom organisationen samt en möjlighet att hjälpa chefen fokusera på det som har högst prioritet (Hall et al., 1999).

Oavsett extern eller intern handledare är förmågan att kunna bygga förtroende det som anses vara mest värdefullt. Generellt anses handledarens kompetens som viktig för handledningens process där handledaren som en opartisk och utomstående person kan fungera som ett bollplank och stöd (Hall et al., 1999).

Chefshandledning i grupp. De flesta definitioner av chefshandledning utgår från handledning individuellt men även handledning i grupp kan vara effektivt (Hall et al., 1999; Ketz de Vries, 2005; Sandahl & Edenius, 2005). Chefshandledning i grupp innebär inte individuell handledning inför en grupp där gruppen enbart utgör stöd eller referens utan gruppen har som uppgift att skapa förutsättningar för samarbete, kommunikation och ömsesidigt lärande (Sandahl & Edenius, 2005).

Fördelen med grupphandledning enligt Sandahl och Edenius (2005) är möjligheten att diskutera svårigheter eller dilemman som uppstår i chefsrollen samt ta del av gruppens gemensamma erfarenhet. Om deltagarna kommer från olika avdelningar inom organisationen kan chefshandledning i grupp generera ett bättre kommunikativt klimat i organisationen enligt Hall et al. (1999). Ytterligare en fördel med chefshandledning i grupp är möjligheten att skapa vad Ketz de Vries (2005) kallar högpresterande emotionellt intelligenta deltagare.

Handledarens förhållningssätt. Det finns flera olika förhållningssätt gällande chefshandledning. Vissa författare förespråkar ett i högre grad terapeutiskt inriktat förhållningssätt (Berglas, 2002; Kets de Vries, 2005; Kilburg, 1997; Wasylyshyn, 2003) medan andra förordar en inställning som bottnar i lärande och kunskap från Human Resource (HR) management (Hall et al., 1999; Levinson, 1996; Niemes, 2002; Wales, 2003) i utövandet av chefshandledning. Det terapeutiskt inriktade förhållningssättet kännetecknas enligt Joo (2005) av att vara behandlande, att hjälpa i kris och åstadkomma självinsikt. Bakgrunden är klinisk och fokus ligger främst på det förflutna. Kunskap om patologi anses viktigt för att kunna uppmärksamma varningssignaler. Handledaren är expert och processen handlar om att upptäcka och avtäckta, där lyssnandet är essentiellt.

Enligt Joo (2005) utmärks det andra förhållningssättet av att vara utvecklingsinriktat, att öka kapaciteten hos individen, resultatnriktat och aktionsbaserat med fokus på nutid och framtid. Detta förespråkas av författare och handledare med HR eller ledarskapsbakgrund vilka har kunskap i organisationspsykologi och organisationsutveckling. Relationen mellan handledaren och chefen är flexibel och sker i ett utvecklat samarbete. Aktiviteterna är strukturerade och involverar konkreta aktionsplaner, att bara lyssna anses ej tillräckligt (Joo, 2005). Förhållningssätten, det terapeutiskt inriktade och det utvecklingsinriktade, har även stora likheter med varandra och det finns en flexibilitet dem emellan. Båda är inriktade på att förändra beteenden, hjälpa individen att öka sin självinsikt och sitt lärande med hjälp av professionell handledning (Joo, 2005). Kilburg (2000) menar att den största skillnaden i de två förhållningssätten är hur djupt handledaren går i de ämnen som förekommer och processas i chefshandledningen.

Handledarens kompetenser. Brotman, Liberi och Wasylyshyn (1998) anser att förhållandet mellan chef och handledare bygger på förtroende, respekt och konfidentialitet där nyckeln till en lyckad handledning är fokus på vad som behöver förändras. Handledaren måste kunna konfrontera ångest, rädsla, sårbarhet och försvar hos den handledde vilket kräver goda psykologiska kunskaper. Kilburg (1996) menar att den mest kvalificerade handledaren är legitimerad psykolog. Chefshandledning har sina rötter i psykologin men det finns ingen vedertagen standard eller generella utbildningskrav för dagens chefshandledare (Garman, Whiston & Zlatoper, 2000). Garman et al. (2000) visar i sin studie av 72 artiklar gällande chefshandledning att psykologisk bakgrund hos handledaren varken är vanligt förekommande eller erkänt som effektivt för handledning.

Chefshandledning utövas idag av individer med varierande bakgrund som exempelvis idrottsutövare, psykologer, ekonomer eller jurister (Berglas, 2002; Brotman et al., 1998). Detta kan leda till att förtroendet för chefshandledning som intervention äventyras (Berglas, 2002; Kilburg, 2000). Om det skulle visa sig i handledningen att chefen har psykologiska problem finns det enligt Berglas (2002) risk för att dessa ignoreras om handledaren ej är legitimerad psykolog. Han menar vidare att handledare som saknar ingående kunskap och erfarenhet kan göra mer skada än nytta (Berglas,

2002). Skillnaden mellan psykologer och andra som bedriver handledning är deras etiska standard vad gäller konfidentialitet, hantering av data och professionalism i förhållandet till chefen (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Sherman och Freas (2004) poängterar å sin sida betydelsen av kunskap och erfarenhet av både organisation och ledarskap. Psykologer kan enligt deras mening ibland vara för naiva vad gäller affärsverksamhet för att vinna en chefs förtroende. Sherman och Freas (2004) anser att syftet med chefshandledning är att hjälpa chefen skapa resultat och att handledning skall hållas avskild från terapi. De menar att chefshandledning inte kan lösa djupa psykologiska problem utan chefer med problem bör hänvisas till professionella psykologer för terapi då de ändå inte är mottagliga för chefshandledning.

Enligt Niemes, (2002) ska chefshandledning möta behoven av utveckling, inte bota personliga problem. Wasylyshyn (2003) anser att det är viktigt att handledaren har kunskap om både psykologi och organisation.

För att åstadkomma en kvalitativ och effektiv handledning måste handledarens kompetens och bakgrund matchas mot chefen, de mål som skall uppnås, den kontext som chefen befinner sig i och de omständigheter som råder i organisationen (Brotman et al., 1998; Stern, 2004). En god relation mellan chef och handledare har enligt Joo (2005) en positiv effekt på handledningsprocessen och dess resultat. Handledaren bör ha förmåga att skapa handledningssituationer som genomsyras av förtroende och respekt mellan chef och handledare (Stern, 2004).

Oavsett utbildningsbakgrund behöver handledaren kunskap och erfarenhet av psykologi såsom lärande för vuxna, organisationspsykologi, ledarskap, gruppdynamiska processer, socialpsykologi, kommunikation och konflikthantering (Brotman et al., 1998; Frisch, 2001; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Levinson, 1996; Stern, 2004). Enligt Orenstein (2002), Stern (2004) och Stevens (2005) förutsätts en effektiv handledare även ha väsentlig kunskap och erfarenhet av organisationer såsom strategier, strukturer, affärsetik och teknologi samt kunna känna sig komfortabel med den kultur, det språk och det klimat som råder på högsta ledningsnivå. Ytterligare handledarkompetenser är ett genuint intresse för människor, kreativitet, kundfokusering, respekt, integritet, politisk korrekthet, flexibilitet, intellektualitet samt självkänedom (Brotman et al., 1998; Levinson, 1996; Saporito, 1996; Tobias, 1996).

Handledningsprocessen. Det finns olika sätt att utöva chefshandledning där Katz och Miller (1996) utgår från att chefer behöver nya kompetenser för att möta den mångfald som dagens organisationer kräver. Kilburg (1996, 1997, 2000) å sin sida föreslår ett utövande som utgår från psykodynamisk teori. Kiel, Rimmer, Williams och Doyle (1996) och Tobias (1996) har ett systemorienterat perspektiv där en påverkan finns mellan organisation, chef och situation. Även om det finns skillnader i utövandet av chefshandledning finns också stora likheter då handledningsprocessen ofta innehåller: behovsanalys, upprättande av kontrakt, initiala datainsamling, målformulering, genomförande och återkoppling på effekter vilket ger ett långsiktigt lärande för individ och organisation (Diedrich, 1996; Frisch, 2001; Kiel et al., 1996; Kilburg, 1996; Levinson, 1996; Orenstein, 2006; Peterson, 1996; Saporito, 1996; Sperry, 1993; Stern, 2004; Tobias, 1996; Witherspoon & White, 1996).

Initialt görs en analys för att inventera organisationens och chefs behov av utveckling eller förändring (Stern, 2004). Ett kontrakt upprättas mellan chef, handledare och organisation som tydliggör och formaliserar handledningens spelregler såsom konfidentialitet, tidsplan samt mål (Frisch, 2001; Stern, 2004; Tobias, 1996; Witherspoon & White, 1996). Kontraktet, innehållande både finansiella och juridiska

aspekter, skall tecknas av organisationen, handledaren och chefen tillsammans där parterna har ett gemensamt ansvarstagande för roller och mål (Sherman & Freas, 2004).

Verktyg för datainsamling är exempelvis 360° återkoppling, intervjuer, personlighets-test och ledarskapsinventorier (Brotman et al., 1998; Diedrich, 1996; Kiel et al. 1996; Kilburg, 1996; Peterson, 1996; Saporito, 1996; Tobias, 1996; Witherspoon & White, 1996). Verktøygen används i handledningsprocessen som underlag för återkoppling gällande chefens eget beteende där syftet är att identifiera och generera en utvecklingsplan (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Utvecklingsplanen, innehållande specifika mål, utgör en grund för fortsatta möten där handledarens uppgift är att uppmuntra chefen vad gäller förändrat synsätt och inlärt agerande (Witherspoon & White, 1996). Enligt Sherman och Freas (2004) är utvecklingsplanen ett levande dokument, innefattande mätbara mål som kontinuerligt skall revideras och uppdateras. Frisch (2001) anser att nyckeln till lyckad chefshandledning ligger i tydligt definierade individuella mål där handledningen är specifik och avgränsad i tid snarare än generell och utan tydliggjort avslut. Individuella mål innebär att hänsyn tas till varje individs unika kompetens, erfarenhet, utvecklingspotential och sätt att lära förutom chefens utvecklingsbehov (Witherspoon & White, 1996).

Stern (2004) anser att handledning innehåller förändring av attityder och vanor, utveckling av färdigheter, förberedelse och utveckling för framtida uppdrag.

Enligt Peterson (1996) skall handledningen förse chefen med kunskap, verktyg och tillfälle att öva för att utveckla sig själv och därigenom bli mer effektiv. Hall et. al (1999) anser att handledning är effektivt då handledaren som en neutral person, en samtalspartner och ett bollplank, lyssnar aktivt och ger chefen kontinuerlig feedback.

Av betydelse är att chefen själv känner sig som ägare av handledningsprocessen för att fortsätta utvecklas efter avslutad handledning (Witherspoon & White, 1996).

Effekter av handledning. Chefshandledning innebär att förändra chefens beteende genom ökad självmedvetenhet och reflektion där syftet är att förse denne med som Joo (2005) beskriver "... mer tid för att se in i spegeln än att se ut genom fönstret" (s. 281). Faktorer som direkt bidrar till handledningens effektivitet är enligt Hall et al. (1999) ärlighet, återkoppling och konkreta förslag. Joo (2005) anser att handledning är ett strategiskt verktyg för lärande i organisationen med en positiv effekt för individen och särskilt för dennes prestation och tillfredsställelse med den egna karriären.

Enligt en studie av Hall et al. (1999) tillägnar sig chefen i chefshandledning nya färdigheter, förmågor, attityder och perspektiv som ger bredare handlingsrepertoar som chef och ledare. Effekter av chefshandledning enligt Hall et al. (1999) är en bättre förmåga hos chefen att matcha uppgift med medarbetare samt att hos medarbetarna utveckla förmågan till problemlösning. Ytterligare effekter är större skicklighet att leda medarbetarna, fungera som mentor istället för utförare, ökad förståelse för olika situationer, kunna respondera på andras behov och vara mer lyhörd. Effekter på chefskapet är att chefen blir mer reflekterande och flexibel i sitt handlande, får ökad självinsikt och ökat självförtroende (Hall et al., 1999).

Joo (2005) redogör för ytterligare effekter såsom ökad problemlösnings- och ledarskapsförmåga, interpersonella färdigheter, bättre relationer, bättre förmåga att hantera förändring, balans mellan arbete och fritid samt reducerad stressnivå. Vid en jämförelse mellan chefer med eller utan handledning visade det sig att chefer som hade handledning satte mer specifika mål, gav mer återkoppling till sina medarbetare och hade en genomgående högre prestation än chefer utan handledning (Joo, 2005). För organisationen kan effekter av chefshandledning vara ökad produktivitet, ökad kvalitet,

bättre kundservice, ökat engagemang hos medarbetarna, ökad tillfredsställelse i arbetet samt bättre överföring av kunskap i organisationen (Joo, 2005).

Syfte

Studien syftar till att undersöka vad chefer som haft handledning minst sex månader och handledare uppfattar vara de verksamma processerna i chefshandledning. Följande frågeställningar preciserar syftet:

1. Vad påverkar handledningens effektivitet enligt handledarna.
2. Påverkas handledningens effektivitet av formen för handledning och handledarens roll, jämförelse mellan grupper.
3. Vilka processer genererar effektiv handledning.

Ytterligare ett syfte är att ge en deskriptiv bild av chefshandledning och dess upplevda effekter.

Metod

Deltagare

Studien bygger på data insamlad via två enkäter, en enkät till chefer inom olika organisationer samt en riktad till handledare. Ett urvalskriterium var att cheferna haft handledning under minst sex månader, i stunden pågående eller avslutad. Undersökningsgruppen omfattade 95 chefer varav 70 besvarade enkäten och 13 handledare där samtliga valde att besvara enkäten. Svarefrekvensen var 73,7 procent i chefsenkäten och 100 procent i handledarenkäten.

Av handledarna var 53,8 procent kvinnor. Medelåldern var 53,2 år ($s=4,1$) och genomsnittlig tid som handledare var 14,5 år ($s=7,1$). Utbildningsbakgrunden för deltagande handledare var legitimerad sjuksköterska (38,5 %), legitimerad psykolog och legitimerad psykoterapeut (30,8 %) socionom (15,4 %), ekonom (7,7 %) samt beteendevetare (7,7 %) där 53,8 procent hade någon form av handledarutbildning och 53,8 procent hade också utbildning inom organisation och ledarskap. Av 13 handledare arbetade 53,8 procent som extern handledare.

Av cheferna var 79,7 procent av respondenterna kvinnor. Medelåldern var 48,3 år ($s=7,3$) och genomsnittlig tid som chef var 8,4 år ($s=6,1$). Utbildningsbakgrunden för deltagande chefer var högskoleutbildning mer än två år (71 %), högskoleutbildning upp till två år (17,4 %), gymnasieutbildning (10,1 %) och annan utbildning (1,4 %). Både handledare och chefer var verksamma inom privat eller offentlig sektor.

Undersökningsdesign

Undersökningen genomfördes som en tvärsnittsstudie då studien avsåg belysa chefers och handledares uppfattning om chefshandledning, dess verksamma processer och eventuella effekter.

Tillvägagångssätt

Innan enkätundersökningen genomfördes erhöll deltagarna ett informationsbrev. Förfrågan angående medverkan i studien gjordes via telefon samt e-post till olika organisationer. Enkäterna distribuerades via e-post till personalchef, annan kontaktperson eller direkt till dem som svarat jakande på förfrågan om möjlighet att medverka. Deltagarna fick cirka två veckor på sig att besvara enkäten och ett påminnelsebrev sändes därefter ut. De ombads att själva återsända enkäten till författarna då studien vände sig till ett flertal olika organisationer i Sverige varvid en distribution av enkäten på annat sätt var ogenomförbar. Några enkäter hämtades dock personligen. Till enkäten medföljde ett missivbrev vilket, i enlighet med Trost (2001), beskrev syftet med studien och gav upplysningar om anonymitet, att deltagande i studien var frivilligt, kontaktuppgifter samt tidsram för besvarande av enkäten.

Instrument

Två enkäter konstruerades med något olika innehåll, en enkät riktad till chefer som har/haft chefshandledning under minst sex månader samt en enkät till chefshandledare. Enkäten till handledare bestod av 33 frågor med följande delområden; bakgrundsvariabler, formen för handledning, handledningens effektivitet samt utveckling och utvärdering. Enkäten till chefer bestod av 55 frågor med följande delområden; bakgrundsvariabler, formen för handledning, syfte och mål med handledning, handledarrollen samt effekter av handledning. I båda enkäterna användes en femgradig skala med fasta svarsalternativ som sträckte sig från 1 (nej, inte alls) till 5 (ja, absolut) samt öppna frågor inom respektive delområde. För att tydliggöra innehållet redovisas frågor inom respektive delområde, först redovisas frågorna för handledare därefter chefer.

Enkät riktad till handledare. Bakgrundsvariabler som användes i enkäten var kön, ålder, utbildningsbakgrund, antal verksamma år som handledare samt om handledaren var verksam som intern eller extern handledare.

I formen för handledning undersöktes upprättandet av ett kontrakt angående handledningens syfte och mål. En öppen fråga undersökte vad ett kontrakt bör innehålla. Vidare berördes frågor kring ”hur viktigt är ett tydligt syfte för handledningens effektivitet” samt ”hur viktigt är det att både handledare och klient har klargjort förväntningarna på handledningens effektivitet”. ”Anpassar du din handledarroll utifrån klientens behov” och ”hur viktigt är det för handledningens effektivitet att du och din klient kommer överens” berörde handledarens roll. Slutligen undersöktes handledares eventuella samarbete med två frågor ”ingår du i ett team av handledare” samt ”hur samarbetar ni”.

Effektiviteten vid individuell handledning, grupphandledning, handledning via telefon samt handledning via Internet undersöktes. Påverkan av handledarens kompetenser på effekten av chefshandledning undersöktes med frågor såsom ”hur viktigt är det att handledaren har ett genuint intresse för klienten och dennes arbete för att handledningen skall vara effektiv” samt ”hur viktigt är det att handledaren har egen erfarenhet av ledarskap för att uppnå effektiv handledning”. Arbetsformer eller metoder såsom samtal/dialog, test, återkoppling, hemuppgifter, rollspel/färdighetsträning, workshops, observation värderades utifrån dess effektivitet i handledningen. Slutligen frågades ”hur

viktigt anser du att åiterrapportering till organisationen är för effektiv handledning” samt ”på det hela taget, anser du att chefshandledning ger bättre chefer”.

Frågor kring utveckling och utvärdering berörde handledarens egen kompetensutveckling och formen för utvärdering. Utveckling undersöktes med frågor såsom ”har du egen kompetensutveckling som rör chefshandledning”, ”har du möjligheter att utbyta tankar och idéer med kollega eller annan person” samt ”får du återkoppling från dina klienter”. Avslutningsvis frågades om åiterrapportering till organisationen sker samt på vilket sätt utvärdering görs.

Enkät riktad till chefer. Enkäten innehöll tre delar; bakgrundsvariabler, handledningsprocessen och upplevda effekter av handledningen. De bakgrundsvariabler som användes var kön, ålder, utbildningsbakgrund, chefsnivå samt antal år som chef.

Handledningsprocessen undersöktes med frågor om handledningens form såsom ”hur länge har du fått handledning”, ”anledning till handledning”, ”val av plats för handledning” samt om handledningen skedde ”individuellt”, i ”grupp”, via ”telefon” eller via ”Internet”. Åiterrapportering till organisationen besvarades med förekomsten av rapportering och i så fall på vilket sätt. Handledningens syfte och mål undersöktes med frågor som ”upprättades ett kontrakt gällande handledningens syfte och mål” samt två öppna frågor, ”vad anser du vara syftet/målet med handledningen” och ”vilka frågor/ämnen anser du att handledningen skall fokusera på”. Frågor om handledarrollen undersökte bland annat handledarens utbildningsbakgrund, om handledaren var verksam som extern eller intern handledare, handledarens kunskap om organisationer, grupper och ledarskap samt handledarens personliga egenskaper. Exempel på frågor var ”har din handledare egen erfarenhet av ledarskap”, ”känner du att din handledare anpassar handledningen efter dina behov” och ”anser du att din handledare är en god lyssnare”. Avslutningsvis ställdes en fråga om vilka tekniker och metoder som användes i handledningen; ”samtal/dialog”, ”test”, ”360 graders återkoppling”, ”hemuppgifter”, ”rollspel/färdighetsträning”, ”workshops”, ”observation” eller ”annat”.

Frågor kring upplevda effekter av handledningen var ”upplever du att din förmåga att delegera har blivit förändrad”, ”upplever du att din förmåga att fatta beslut har blivit förändrad” och ”har din förmåga att hantera konflikter blivit förändrad”, samt ”har ditt självförtroende förändrats” och ”upplever du att du genom handledningen har förändrats privat”.

Kvalitativ analys

Svaren på chefsenkätens öppna frågor analyserades och sammanställdes enligt Template analysis, även kallad tematisk kodning. Enligt Symon och Cassell (1998) är huvuddragen i metoden att forskaren skapar en förteckning med teman som representerar identifierade områden i materialet. Denna förteckning definierades som ett utkast som förändrades genom att teman lades till eller togs bort efter vidare tolkning. Inom tematisk kodning är det vanligt att organisera koder hierarkiskt, där nivåerna kan vara så många som anses nödvändigt, vanligtvis två till fyra nivåer. Alltför många nivåer kan vara kontraproduktivt gentemot målet att uppnå en tillfredställande kategorisering och tolkning av textmassan (Symon & Cassell, 1998). Studiens tematisering ordnades i sex olika grundteman, baserade på en hierarkisk ordning med två nivåer. Analysen i studien baserades på en innehållsanalys där syftet var att fånga essensen av det som framkom i enkäten.

Statistisk analys

För den statistiska analysen användes statistikprogrammet SPSS 13.0 för Windows. Då handledarenkäten endast redovisas i form av beskrivande statistik avser nedanstående avsnitt endast chefsenkäten, med undantag av bortfallsanalysen.

Bortfallsanalys. Dataunderlaget för handledarenkäten analyserades med avseende på internt bortfall. Deltagare som avstått från att besvara en eller flera frågor identifierades. Ingen deltagare togs bort ur undersökningsgruppen till följd av internt bortfall då det högsta bortfallet för någon av deltagarna uppgick till 8,1 procent vilket utgjorde tre frågor. Dataunderlaget för chefsenkäten analyserades med avseende på internt bortfall. Deltagare som avstått från att besvara en eller flera frågor identifierades. En deltagare togs bort ur undersökningsgruppen med anledning av ett internt bortfall på 21,5 procent vilket utgjorde 14 frågor. Beslut togs om att borttaga deltagaren då denne i enlighet med Tabachnick och Fidells (2006) resonemang utgjorde en liten del av urvalet. Kvarstod gjorde 69 deltagare för vidare analyser.

Faktoranalys. Enligt principalkomponentmetoden genomfördes en faktoranalys av variabler gällande handledningsprocessen. Datamängdens lämplighet för faktoranalys undersöktes genom Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO). KMO-värdet bör överstiga ,60 för att faktoranalys skall anses lämpligt, enligt Tabachnick och Fidell (2006). Faktorerna extraherades utifrån Kaiser's kriterium, vilket genererade fyra faktorer med egenvärden över 1. Den erhållna faktormatrisen roterades ortogonalt med Varimaxmetoden.

Indexbildning. Erhållna faktorer ur faktoranalysen gällande handledningsprocessen testades med avseende på reliabilitet med Cronbachs alpha, vilket är ett mått på intern homogenitet. Värdet på Cronbachs alpha bör vara ,70, eller högre, för att god intern reliabilitet skall föreligga (Bobko, 2001). Index skapades av faktorer som uppnådde den rekommenderade gränsen med alfavärde över ,70. Ett effektindex skapades av samtliga frågor gällande handledningens effektivitet där Cronbachs alpha uppgick till ,87.

Variationsanalys. Envägs variansanalys (ANOVA) genomfördes för att undersöka skillnader beträffande handledningens effektivitet med avseende på handledarens utbildningsbakgrund, om handledaren var verksam som intern eller extern handledare samt om handledningen genomfördes individuellt eller i grupp. Parvisa jämförelser med hjälp av Tukeys post hoc test, med en vald signifikansnivå på $p < ,05$, gjordes för att påvisa eventuella skillnader.

Regressionsanalys. Inledningsvis utfördes bivariata korrelationer mellan enskilda variabler för handledningsprocessen och index "effekt" för att tydliggöra eventuella samband. Därefter genomfördes två regressionsanalyser enligt stepwisemetoden för att tydliggöra de viktigaste influenserna på beroendevariablerna då studiens ansats var explorativ. Dataunderlaget undersöktes med hjälp av Mahlanobis avstånd och standardiserad residual för att upptäcka multivariata outliers. Inga outliers observerades i materialet. En observation med en standardiserad residual över 3,29 ($p < ,001$) anses som en outlier enligt Tabachnick och Fidell (2006). För att kontrollera för multikollinearitet beräknades toleransvärden, "Variance Inflation Factor" (VIF) för de ingående oberoende variablerna. Toleransvärden beskriver hur stor del av variansen för varje enskild variabel som är unik. Värdet för VIF låg under tio för ingående oberoende variabler, vilket rekommenderas av Miles och Shelvin (2001), varför problem med multikollinearitet kunde uteslutas.

Resultat

Deskriptiv analys av chefshandledning ur handledares perspektiv

Beskrivande statistik i form av frekvenser, medelvärden och standardavvikelser togs fram för samtliga frågor.

Formen för handledning. En klar majoritet av handledarna (76,9 %) upprättade kontrakt angående handledningens syfte och mål. Enligt handledarna bör kontraktet förutom syfte och mål (61,5 %) även innehålla angiven tidsram (69,2 %), spelregler (53,8 %), sekretess (46,2 %), ekonomiska ramar (30,8 %), utvärdering (30,8 %), chefens deltagaransvar (23,1 %) och återrapportering till organisationen (7,7 %). Ett tydligt syfte och mål ansåg 66,7 procent vara viktigt för handledningens effektivitet. Av handledarna anpassade 76,9 procent nästan alltid sin roll utifrån klientens behov genom att möta klienten där han/hon befinner sig i egen utveckling och utifrån egna resurser. För att uppnå effektiv handledning ansåg 46,2 procent att det var mycket viktigt att komma överens med sin klient medan 15,4 procent ansåg att det var ganska oviktigt. Om handledaren och klienten absolut inte var överens diskuterades eventuellt fortsatt samarbete. En övervägande majoritet (76,9 %) uppgav att de ingick i ett team av handledare som utbytte tankar och erfarenheter.

Handledningens effektivitet. Handledarna ansåg att ett ömsesidigt förtroende ($M = 4,9$, $s = 0,3$) var mest effektivt för handledningen, tätt följt av anpassning efter klientens behov ($M = 4,8$, $s = 0,4$) samt genuint intresse för klienten ($M = 4,8$, $s = 1,4$). Ytterligare processer i handledningen och upplevelse av dess effektivitet enligt handledarna redovisas i tabell 1.

Tabell 1

Upplevd effektivitet av handledning. Medelvärden (M) standardavvikelser (s) och antal respondenter (N). (1 = i mycket låg grad, 5 = i mycket hög grad). (N = 8-13)

Verksamma processer i handledning	M	s	N
Ömsesidigt förtroende	4,9	0,3	13
Anpassning efter klientens behov	4,8	0,4	13
Genuint intresse för klienten	4,8	1,4	13
Handledning individuellt	4,7	0,5	13
Mod att konfrontera	4,6	0,9	13
Erfarenhet av ledarskap	4,3	0,9	13
Handledning i grupp	4,2	0,6	13
Erfarenhet från andra organisationer	4,2	0,7	13
Objektivitet	4,0	1,0	13
Kunskap om klientens organisation	3,9	1,1	13
Handledning via telefon	3,5	0,8	11
Återrapportering till organisationen	3,3	1,5	12
Handledning via Internet	2,6	0,9	8

Notera: Frågorna är förkortade av utrymmesskäl.

Angående arbetsformer och metoder i handledningen uppgavs samtal/dialog vara effektivt i mycket hög grad (100 %), färdighetsträning i ganska eller mycket hög grad (46,2 %) test i viss mån (46,2 %), workshops i ganska eller mycket låg grad (61,6 %) samt återkoppling av data i ganska eller mycket låg grad (46,2 %).

Utveckling och utvärdering. Av handledarna hade 92,3 procent egen kompetensutveckling och 84,6 procent var nöjda med omfattningen. Kompetensutvecklingen bestod av egen handledning, utbildning och seminarier samt kontinuerligt erfarenhetsutbyte. Handledaren fick ganska ofta eller nästan alltid (100 %) återkoppling från sina klienter genom spontan återkoppling, enkät eller vid direkt fråga. Återrappporterade till organisationen gjorde 58,3 procent av handledarna ganska ofta eller nästan alltid, medan 25,5 procent sällan eller nästan aldrig återrappporterade. Vid återrappportering gjordes det till uppdragsgivaren med den handleddes godkännande. Av handledarna utvärderade 92,3 procent ganska ofta eller nästan alltid efter avslutad handledning, via enkät eller muntligt samtal. Att chefshandledning gav bättre chefer i mycket hög grad ansåg 76,9 procent av handledarna och 23,1 ansåg att chefshandledning gav bättre chefer i ganska hög grad.

Deskriptiv analys av chefshandledning ur chefers perspektiv

Beskrivande statistik i form av frekvenser, medelvärden och standardavvikelser togs fram för samtliga frågor.

Formen för handledning. Hur lång tid handledningen hade pågått varierade mellan cirka ett år och 13 år ($M = 2,9$, $s = 2,9$) och 36,8 procent av cheferna angav att inget slutdatum var klargjort. Initiativtagare till handledningen var till största del (65,2 %) cheferna själva. I de fall cheferna ej själva var initiativtagare uppgav 37,5 procent att handledningen ingick som en del i utbildningsprogram och 62,5 procent fick handledning efter erbjudande/krav från högre chef. Nästan hälften (46,4 %) av cheferna fick handledning varje månad och 20,3 procent fick handledning varannan vecka. Handledningen skedde individuellt (62,3 %) eller i grupp (37,7 %). Gällande återrappportering till organisationen angav 69,1 procent att det ej förekom då det inte efterfrågades av organisationen eller högre chef samt att handledningen betraktades som privat. När återrappportering förekom var det i form av kortare avstämning med högre chef. I de fall flera chefer i samma organisation hade handledning uppgav 41,9 procent att utbyte skedde dem emellan genom regelbundna träffar, diskussioner och erfarenhetsutbyte.

Syfte och mål med handledning. Enligt 60,6 procent av cheferna upprättades inget kontrakt angående handledningen. Syftet med handledningen ansågs vara egen reflektion, rådgivning, ledarskapsutveckling och egen utveckling se tabell 2. Noterbart var att ett antal chefer ($N = 5$) uppgav att de inte överlevt eller varit kvar som chef utan sin handledare.

Tabell 2

Handledningens syfte och mål.

Huvudkategorier	Underkategorier
I. Egen reflektion	1. Reflektion kring eget agerande 2. Någon som lyssnar 3. Diskussion kring självbild 4. Bli utmanad
II. Rådgivning	1. Bollplank 2. Problemlösning 3. Konflikthantering 4. Tips och verktyg
III. Ledarskapsutveckling	1. Utvecklas som ledare 2. Stöd i chefsroll 3. Professionalitet 4. Gruppdynamik 5. Målinriktad
IV. Egen utveckling	1. Självförtroende/självinsikt 2. Trygghet 3. Avlastning 4. Balans arbete/fritid

Handledarrollen. De flesta cheferna (73, 8 %) kände till sin handledares utbildningsbakgrund såsom psykolog (27,5 %), beteendevetenskaplig utbildning (7,2 %), annan högskoleutbildning (27,5 %) eller övrig utbildning (11,6 %). Handledaren arbetade företrädesvis utanför organisationen som extern handledare (71 %). Handledarens kunskap om chefens egen organisation ($M = 4,0$, $s = 1,1$) var relativt stor. Handledaren hade förhållandevis stor kunskap och erfarenhet från andra organisationer ($M = 4,2$, $s = 0,8$) samt egen erfarenhet av ledarskap ($M = 4,2$, $s = 0,9$). Handledaren visade ett genuint intresse för chefen och dennes arbete ($M = 4,8$, $s = 0,4$), anpassade handledningen efter dennes behov ($M = 4,7$, $s = 0,5$), gav förslag på förbättring i chefsrollen ($M = 4,1$, $s = 1,0$), visade på nya perspektiv ($M = 4,5$, $s = 0,6$) samt gav konkreta tips och verktyg ($M = 4,2$, $s = 0,8$). Gällande kommunikation upplevde cheferna att handledaren var en god lyssnare ($M = 4,8$, $s = 0,4$), gav ärlig återkoppling ($M = 4,7$, $s = 0,4$) och var öppen för att diskutera tankar och idéer ($M = 4,8$, $s = 0,5$). Handledaren hade också mod att uttala det ingen annan vågar säga ($M = 4,6$, $s = 0,6$). Cheferna upplevde att de passade ihop ($M = 4,6$, $s = 0,6$) med handledaren och hade förtroende för denne ($M = 4,8$, $s = 0,4$) samt kände sig trygga att delge känslig information ($M = 4,7$, $s = 0,5$).

Flera arbetsformer och metoder användes i handledningen såsom samtal/dialog (98,6 %), hemuppgifter (21,7 %), färdighetsträning (11,6 %), observation av chef i arbetet (11,6 %), olika test (10,1 %) och återkoppling av data (4,3 %).

Effekter av handledning. Cheferna uppgav att de i och med handledningen blivit något eller mycket bättre vad gäller förmågan att lösa problem (89,9 %), kommunicera (86,8 %) och reflektera (83,8 %). 81,8 procent av cheferna uppgav att de i och med handledningen blivit en bättre chef. Samtliga förekommande effekter av handledning redovisas i tabell 3.

Tabell 3

Effekter av handledning. Medelvärden (M), standardavvikelse (s), procent (%) och antal respondenter (N). (N=66-69)

Effekter av handledning	M	s	%	N
Förmåga att lösa problem	4,3	0,6	89,9	69
Förmåga att kommunicera	4,3	0,7	86,8	68
Förmåga till egen reflektion	4,3	0,7	83,8	68
Förmåga att hantera konflikter	4,2	0,7	83,8	68
Förmåga att fatta beslut	4,2	0,7	82,6	69
Förändrat självförtroende	4,2	0,8	82,6	69
Blivit en bättre chef	4,1	0,7	81,8	66
Förmåga att delegera	3,9	0,6	73,9	69
Mötesteknik	3,8	0,6	67,1	67
Förmåga att motivera andra	3,6	0,6	59,4	69
Förmåga att medverka till bättre arbetsmiljö	3,6	0,6	53,6	69
Presentationsteknik	3,6	0,6	47,8	67
Relationer till andra	3,1	1,0	30,4	69
Förändrats privat	3,0	1,1	30,4	69

Notera: Frågorna är förkortade av utrymmesskäl. I den procentuella redovisningen har positiva svar slagits ihop (något bättre och mycket bättre).

Till följd av handledningen hade cheferna förändrat sitt sätt att kommunicera såsom att lyssna aktivt, vara tydlig och reflektera. Även förmåga till insikt såsom förståelse för grupprocesser och andra samt självinsikt hade förändrats i och med handledningen, se tabell 4.

Tabell 4

Förändrad kommunikationsförmåga och insikt.

Huvudkategorier	Underkategorier
I. Kommunikation	1. Lyssna aktivt
	2. Vara tydlig
	3. Reflektera med utomstående person
	4. Vara ärlig
	5. Situationsanpassa
	6. Uttrycka känslor
II. Insikt	1. Förståelse för grupprocesser
	2. Förståelse för andra
	3. Självinsikt
	4. Inre säkerhet/trygghet
	5. Ha tålamod
	6. Vårda relationer

Statistisk analys av chefshandledning ur chefers perspektiv

Samband mellan verksamma processer. Utifrån Kaisers kriterium resulterade faktoranalysen i en fyrfaktorlösning med ett KMO-värde på ,60. Faktorerna namngavs, ”förtroende och tillit”, ”utveckling”, ”återkoppling” och ”stöd i chefsroll”. Samtliga faktorer hade ett egenvärde över 1,0 och faktorlösningen förklarade 62,1 % av den totala variansen. Matrisen med tillhörande faktorladdningar redovisas i tabell 5.

Tabell 5

Faktoranalys av verksamma processer med faktorladdningar. (N=69)

Variabler	Faktor 1 Förtroende och tillit	Faktor 2 Utveckling	Faktor 3 Återkoppling	Faktor 4 Stöd i chefsroll
Förtroende	,85			
Trygg att delge känslig information	,79			
Anpassar efter behov	,67			
God lyssnare	,63			
Genuint intresse	,62			
Konkreta tips och verktyg		,86		
Förslag på förbättring		,84		
Ärlig återkoppling			,76	
Mod att uttala			,73	
Diskutera tankar och idéer			,58	
Kunskap om andra organisationer				-,70
Erfarenhet av ledarskap				,62
Kunskap om chefs organisation				,53
Hjälper dig se nya perspektiv				,52

Notera: Frågorna är förkortade av utrymmesskäl.

Intern homogenitet mättes med Cronbachs alpha (α) för samtliga faktorer vilket redovisas i tabell 6. Två index skapades då alfavärdet för faktorerna ”utveckling” ($\alpha = ,83$) samt ”förtroende och tillit” ($\alpha = ,75$) visade på ett starkt samband mellan variablerna inom respektive faktor. Däremot fanns ett svagt samband mellan variablerna inom faktorerna ”återkoppling” och ”stöd i chefsroll” varvid dessa uteslöts från vidare analyser.

Tabell 6

Intern homogenitet och deskriptiv statistik av faktorerna. (N=69)

Faktor	N	M	s	α
Utveckling	69	4,2	,85	,83
Förtroende och tillit	69	4,8	,33	,75
Återkoppling	69	4,7	,35	,47
Stöd i chefsroll	69	4,2	,48	,14

Samband mellan verksamma processer och effekter av handledning. Ett index skapades av enkätens samtliga 14 frågor rörande effekter, som redovisats i tabell 3. Cronbach alpha för index "effekt" var ,87. Bivariata korrelationer utfördes mellan de två indexen rörande handledningsprocessen och index "effekt". Starkt samband påvisades mellan index "förtroende och tillit" och index "effekt" ($r = ,45, p < ,01$). Mellan index "utveckling" och "effekt" var sambandet något lägre ($r = ,29, p < ,05$). Vidare undersöktes bivariata korrelationer mellan 16 enskilda variabler angående handledningsprocessen och index "effekt". Verksamma processer, signifikanta samband, redovisas nedan i tabell 7. Handledningen var som mest effektiv då handledaren hjälper chefen att se nya perspektiv, diskuterar tankar och idéer samt visar ett genuint intresse. Gällande tre enskilda variabler, om handledaren anpassar handledningen efter chefs behov, handledarens kunskap om andra organisationer och handledarens egen erfarenhet av ledarskap, kunde inget samband med handledningens effektivitet påvisas.

Tabell 7

Bivariata korrelationer mellan verksamma processer och index "effekt". (N = 66-69)

Enskild variabel	r
Hjälper dig se nya perspektiv	,53**
Diskuterar tankar och idéer	,46**
Visar genuint intresse	,43**
Förtroende för handledaren	,36**
Ärlig återkoppling	,35**
Objektiv	,35**
Passar ihop	,34**
Mod att uttala det ingen annan vågar	,33**
God lyssnare	,31**
Handledarens kunskap om organisationen	,31*
Trygg att delge känslig information	,30*
Förslag på vad du kan förbättra	,26*
Konkreta tips och verktyg	,26*

** p < ,01.

*p < ,05.

Jämförelser mellan grupper. Vid envägs variansanalys visades inga skillnader med avseende på effekt mellan intern eller extern handledare ($F(1,67) = 0,55, p = ,46$). Om handledningen skedde i grupp alternativt individuellt visade inte på någon diskrepans ($F(1,67) = 0,33, p = ,57$). Gällande handledarens utbildningsbakgrund såsom psykolog, beteendevetenskaplig utbildning, annan högskoleutbildning eller övrig utbildning påvisades inte heller några skillnader med avseende på effekt ($F(3,47) = 1,09, p = ,36$).

Mest effektiva processer i handledning. En regressionsanalys med index "effekt" som effektvariabel visade två predicerande variabler gällande handledningsprocessen. De predicerade sammanlagt 49 procent av variansen i effektvariabeln vilket redovisas i tabell 8. Frågorna berörde i vilken utsträckning handledaren hjälpte chefen att se nya perspektiv samt ge utrymme för att diskutera tankar och idéer.

Tabell 8

Multipel regressionsanalys med index "effekt" som effektvariabel. (N=52)

<i>Prediktorer</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Hjälper dig se nya perspektiv	,36	4,67	<, 001
Diskutera tankar och idéer	,38	3,39	<, 05

Not. $R^2 = 0,49$. $F(2,50) = 23,52$, $p <, 05$

En regressionsanalys med index "effekt" som effektvariabel visade två predicerande variabler gällande formen för handledning, handledningens längd och om chefen enkelt kunde få kontakt med sin handledare. De predicerade totalt 37 procent av variansen i effektvariabeln vilket redovisas i tabell 9.

Tabell 9

Multipel regressionsanalys med index "effekt" som effektvariabel. (N=55)

<i>Prediktorer</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Handledningens längd	,09	4,20	<, 001
Enkelt få kontakt	,16	3,28	<, 05

Not. $R^2 = 0,37$. $F(2,53) = 15,28$, $p <, 001$

Diskussion

Studien avsåg utröna vad chefer som haft handledning minst sex månader och handledare uppfattade som verksamma processer i chefshandledning. Ytterligare ett syfte var att ge en deskriptiv bild av chefshandledning och dess upplevda effekter. Studien ämnade inte jämföra olika verksamheter med varandra och därför har resultatet ej särredovisats för de olika organisationerna.

Ett resultat av studien, som inte förväntats, var att det inte kunde påvisas att ett tydligt syfte och mål med handledningen och återkoppling till organisationen hade någon påverkan på hur effektiv handledningen var. Detta skulle kunna vara en effekt av att enligt 60,6 procent av cheferna upprättades inget kontrakt angående handledningen. Det som däremot visade sig vara verksamma processer, med påverkan på upplevd effektivitet, var huruvida handledaren lyckades visa på nya perspektiv och om chefen i handledningen fick möjlighet att diskutera tankar och idéer. Effektivt var även förtroende för handledaren och att chefen kände sig trygg att delge känslig information. Att chefen fick konkreta tips och verktyg samt förslag på förbättring i chefsrollen påverkade också effektiviteten i handledningen.

Det främsta syftet med handledningen var enligt majoriteten av cheferna att få utrymme för reflektion kring det egna agerandet och sin självbild samt ha någon som verkligen lyssnade och vågade utmana dem. Cheferna i studien betonade även värdet av ett bollplank för rådgivning. Det visade sig även påverka effektiviteten i handledningen om chefen enkelt kunde få kontakt med handledaren.

En anledning till behov av reflektion och ett bollplank kan vara fenomenet "lonely at the top" vilket enligt Hall et al. (1999) innebär att ju högre upp i chefshierarkin desto färre personer finns det för chefen att kommunicera med på ett förtroligt sätt och få ärlig

återkoppling av. Ledaren kan bli ensam och isolerad i sin roll och behöver därigenom extra stöd.

Wasylyshyn (2003) genomförde en studie av 106 chefer med handledning mellan 1985 och 2001. Effekterna av lyckad handledning var förändrat beteende, förmåga att bygga relationer, balans mellan arbete och privatliv samt fortsatt utveckling. Vidare ansågs en ökad självinsikt vara ett tecken på effektiv handledning. Cheferna uppfattade sig vara mer effektiva ledare (Wasylyshyn, 2003). I föreliggande studie framkom att förmågan att lösa problem, kommunicera och reflektera var de enskilt största effekterna av handledning. Ytterligare en stor effekt var ett förbättrat självförtroende.

I motsats till Wasylyshyns studie uppfattade inte cheferna i föreliggande studie att deras relationer till andra förändrats i så stor utsträckning ej heller att en privat förändring skett i någon större utsträckning. Till följd av handledningen hade cheferna blivit bättre i sitt sätt att kommunicera, lyssna aktivt, vara tydlig och situationsanpassa sitt ledarskap. Chefen hade även ökat sin förståelse för grupprocesser, fått bättre självinsikt och större inre säkerhet och trygghet. Om chefen gavs utrymme i handledningen att diskutera tankar och idéer kunde förmågan till självreflektion och relationer till andra förbättras.

Handledarna uppgav att absolut viktigast för effektiv handledning var ett ömsesidigt förtroende, anpassning efter klientens behov samt ett genuint intresse för klienten. Både ett genuint intresse och förtroende för handledaren hade enligt analysen av chefsenkäten ett klart samband med effektiv handledning. Däremot fanns inget signifikant samband mellan att handledaren anpassade handledningen efter chefs behov och effektiv handledning. Detta skulle kunna förklaras av att det ur chefs perspektiv är svårt att veta att handledningen har anpassats då det sällan kommuniceras.

Det förs en diskussion om chefshandledaren skall vara psykolog eller inte (Brotman et al., 1998; Kilburg, 1996) och att ej utbildade psykologer kan ignorera eller till och med skapa djupa psykologiska problem hos chefen i och med sin okunskap inom det psykologiska området (Berglas, 2002). En annan aspekt av handledarens utbildningsbakgrund är betydelsen av kunskap och erfarenhet både vad gäller organisation och ledarskap. Psykologer kan enligt Sherman och Freas (2004) vara för naiva i fråga om affärsverksamhet för att vinna en chefs förtroende. I föreliggande studie kunde det inte påvisas att handledarens utbildningsbakgrund hade betydelse för handledningens effektivitet. Enligt Sherman och Freas (2004) är den kanske mest betydelsefulla kompetensen för handledare insikt och karaktär som kommer både ur egen erfarenhet och formell utbildning. En effektiv handledare hjälper chefen att nå uppsatta mål, samtidigt som den kunskap och de färdigheter och erfarenheter som behövs för fortsatt utveckling överförs. Sherman och Freas (2004) anser att kompetenta handledare med skiftande utbildningsbakgrund och som använder olika tekniker kan åstadkomma liknande resultat.

Vissa chefer i studien hade haft handledning i upp till 13 år och en tredjedel hade inte något bestämt slutdatum för handledningen. Det uttrycktes även av ett antal chefer att utan sin handledare hade de inte överlevt som chefer. Om ett beroendeförhållande uppstår mellan handledaren och chefen har syftet med chefshandledningen förlorats. En bra handledare bör enligt Sherman och Freas (2004) i likhet med en bra förälder fostra chefer till oberoende. Chefshandledning ger personlig utveckling och ett aktivt lärande av kommunikations- och relationsfärdigheter den bör integreras med organisationens behov. Syftet med handledning enligt Sherman och Freas (2004) är att producera

lärande, beteendeförändring i samt utveckling för chefen, för att slutligen generera lönsamhet i organisationen.

Åtterrapporering till organisationen förekom mycket sällan då handledningen av cheferna betraktades som något mycket privat och den ej heller efterfrågades av organisationen. Framgångsrik handledning erhålls enligt Sherman och Freas (2004), Orenstein (2002) och Stern (2004) när organisation, chef och handledare tillsammans kan definiera mål, roller och ansvar för samtliga ingående parter.

Det är essentiellt att inte enbart undersöka handledarens kvalifikationer utan även utvärdera organisationen och chefen eftersom alla parter kan medverka till att handledningsprocessen misslyckas. Organisationen bör vara säker på hur handledningen kommer att hjälpa den att nå viktiga mål, exempelvis skapa en gemensam värdegrund som genomsyrar hela verksamheten. Organisationen bör fundera över hur den kan integrera handledningen med andra insatser. Handledningen bör inte ses som en isolerad företeelse utan som ett verktyg om handledningen skall bidra till att implementera värderingar eller uppnå strategiska mål (Sherman & Freas, 2004). En organisation bör även försöka identifiera lämpliga aspiranter för handledning genom att inventera chefs motivation, utvecklingsbehov, chefs mottaglighet för handledning, organisationens stöd och huruvida chefen är tillräckligt värdefull för organisationen för att rättfärdiga kostnaden för handledning (Sherman & Freas, 2004).

Ruvolo et al. (2004) resonerar om humankapital, det vill säga individerna i organisationen, som en resurs som dagens organisationer bygger sin framgång på där ledarskap och ledarskapsutveckling är betydelsefulla komponenter för att organisationen skall uppnå effektivitet. Effektivt ledarskap på alla nivåer i organisationer kan minimera risken för misslyckande i den ständiga förändring som karaktäriserar 2000-talets organisationer. Trots detta investerar få organisationer i att utveckla framtida ledare. För att kunna utveckla sitt ledarskap krävs att chefen får möjlighet att lära i utmanande situationer, ges tillfälle att lära från andra, får återkoppling samt tid för reflektion (Ruvolo et al., 2004).

Det kan bli mer effektivt för organisationen när hela ledningsgruppen har chefshandledning och utvecklas samtidigt. De flesta organisationer väljer att en chef åtgången får handledning men för att accelerera och få en bestående förändring förordas av Sherman och Freas (2004) en samordning av handledning för samtliga högre chefer. När de har förändrat sina beteenden är det enklare att påverka medarbetarna till förändring (Sherman & Freas, 2004). Förändringar måste starta i toppen för att sedan spridas ned i organisationen. Handledning är inte enbart för att hjälpa den enskilde chefen, utan bör ses i ett större sammanhang med påverkan på flera nivåer i organisationen. Detta bekräftas av van Dierendonk et al. (2004) som anser att det finns en reflexiv påverkan mellan ledarskapet och medarbetarnas respons gentemot chefen, en slags feedback-loop.

Studien visade att cirka 82 procent av cheferna ansåg att de i och med handledning hade blivit bättre chefer. Chefer med färdigheter från handledning förbättrar både sin egen och sina medarbetares arbetssituation. När en handledningskultur skapas i en organisation kan resultatet oftast inte mätas direkt i ekonomiska termer, men vilken organisation gynnas inte av mer ärlighet, rikare kommunikation, medveten utveckling av talanger och disciplinerade ledare som visar medkänsla för individer (Sherman & Freas, 2004)? Ledare med färdigheter som dessa samt de som påvisats i föreliggande studie är bättre rustade att möta dagens krav och behov.

Van Dierendonk et al. (2004) anser att det finns ett klart samband mellan chefs beteende och medarbetarnas välbefinnande. Detta bekräftas även av Kiel et al. (1996) som menar att när chefen med hjälp av chefshandledning får möjlighet att utvecklas positivt påverkar det hela organisationen, då att ledaren i sin roll har en genomgripande inverkan på hela systemet, organisationen och dess medarbetare.

Metodkritik och studiens design

Urvalet av deltagare var komplicerat. Det var svårt att hitta chefer som haft handledning längre än sex månader och som hade möjlighet att delta i studien. Det är möjligt att resultatet därför inte utgör en representativ bild av chefshandledning. Ytterligare ett problem var att definiera begreppet chefshandledning inför potentiella deltagare och utröna vilken form av handledning de hade. Detta för undvikande av sammanblandning med andra interventioner såsom mentorskap, kortare ledarskapsprogram och processhandledning.

Studien var explorativ och underlaget för frågorna i enkäten hämtades ur befintlig forskning. Enkätens frågor kunde dock ha varit mer direkta och eventuellt även kompletterats med ett antal ytterligare frågor för att mer specifikt undersöka olika områden och eventuellt få en större spridning i svaren. Resultatet visade överlag på väldigt höga skattningar. Denna stora snedfördelning i variablerna samt undersökningsgruppens storlek gör att alltför vida slutsatser ej kan dras utifrån resultatet i faktoranalys och regressionsanalys. Antalet frågor med öppna svar borde även ha begränsats då studiens fokus var kvantitativt. En svaghet i studien är att den bygger på chefs egen skattning vilket kan påverka resultatet samt att den är en tvärsnittsstudie vilket gör fastställandet av eventuella orsakssamband begränsat.

Om antalet deltagande handledare varit större hade analyser kunnat göras och jämföras med analyser av chefsenkäten.

En försköning av handledning och dess effekter kunde förekomma då flera av artikel-författarna som använts i studien själva arbetade som handledare vilket måste tas hänsyn till.

Förslag till vidare forskning

Då endast ett fåtal studier kring chefshandledning är genomförda, varav flertalet varit tvärsnittsstudier baserade på ett litet underlag, vore det intressant att genom en genomgripande longitudinell studie säkerställa eventuella orsakssamband gällande handledningens effektivitet för individ och organisation. Genom upprepade mätningar på medarbetarna innan och efter intervention kan samband säkerställas för att därigenom få en tydligare bild av hur och om chefshandledning bidrar till ett förändrat ledarbeteende vilket genererar effektivare organisationer.

Referenser

- Axelrod, S. D. (2005). Executive growth along the adult development curve [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57, 118-125.
- Berg, M. E. (2004). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching [elektronisk version]. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.
- Bobko, P. (2001). *Correlation and regression: Principals and applications for industrial/organizational psychology and management (2: a upplagan)*. London : Sage Publications Inc.
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylshyn, K. M. (1998). Executive Coaching: The need for standards of competence [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 50, 40-46.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York : American Management Association Inc.
- Diedrich, R. C. (1996). An iterative approach to executive coaching [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 61-66.
- Ellström P-E (1996). *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Stockholm; Arbetslivsinstitutet.
- Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53, 240-250.
- Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatoper, K. W. (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 52, 201-205.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching [elektronisk version]. *Organizational Dynamics*, 27, 39-53.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H (2001). *Management of organizational behavior (8:e upplagan)*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership [elektronisk version]. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Joo, B. (2005). Executive Coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research [elektronisk version]. *Human Resource Development Review*, 4, 462-488.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53, 205-228.
- Katz, J.H., & Miller, F. (1996) Coaching leaders through culture change [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 104-114.
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams [elektronisk version]. *Academy of Management Executive*, 19, 61-76.
- Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). Coaching at the top [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 67-77.

- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 134-144.
- Kilburg, R. R. (1997). Coaching and executive character. Core problems and basic approaches [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 49, 281-299.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kolb, D.A (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Larsson, M., & Lindén, J. (red:er) (2005). *Handledning – perspektiv och erfarenheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Levinson, H. (1996). Executive coaching [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 115-123.
- Miles, J., & Shelvin, M. (2001). *Applying regression & correlation*. London: SAGE Publications.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och kultur.
- Niemes, J. (2002). Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool [elektronisk version]. *Journal of Organizational Excellence*, 21, 61-69.
- Orenstein, R. L. (2002). Executive coaching: It's not just about the executive [elektronisk version]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 355-374.
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58, 106-116.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. New York: Taylor & Francis.
- Peterson, D.B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 78-86.
- Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 203-220.
- Ruvolo, C. M., Petersen, S.A., & LeBouf, J.N.G. (2004). Leaders are made, not born: The critical role of a developmental framework to facilitate an organizational culture of development [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 56, 1-19.
- Sandahl, C., & Edenius, J. (2005). Chefshandledning i grupp. I M. Larsson & J. Lindén (red:er), *Handledning – perspektiv och erfarenheter* (ss.157-179). Studentlitteratur: Lund.
- Saporito, T.J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 96-103.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82, 82-90.
- Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counselling, and coaching [elektronisk version]. *Individual Psychology*, 49, 257-266.
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: A working definition [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 56, 154-162.

- Stevens, J. H. (2005). Executive coaching from the executive's perspective [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57, 274-285.
- Symon, G., & Cassell, C. (1998). *Qualitative methods and analysis in organizational research : a practical guide*. London: Sage.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2006). *Using multivariate statistics* (5: e upplagan). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 87-95.
- Trost, J. (2001) *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being [elektronisk version]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175.
- Wahlström, B. (1994). *Efter stålbadet, trender i morgondagens arbetsliv*. Malmö: Liber-Hermod.
- Wales, S. (2003). Why coaching [elektronisk version]? *Journal of Change Management*, 3, 275-282.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55, 94-106.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles [elektronisk version]. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 124-133.