



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11, 15 hp
Arbetslivspedagogik, kandidatkurs
Programmet för personal och
arbetslivsfrågor, 180 hp
Datum: 2010-06-04

Lagom portion av variation

En studie av Arbetsförmedlingens jobbcoachers komplexa
roll

Linn Andersson & Sanna Anjou

Handledare:
Maria Löfgren
Martinsson

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

ABSTRACT

Arbetets art: empirisk studie

Sidantal: 42

Titel: Lagom portion av variation

Författare: Linn Andersson och Sanna Anjou

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2010-06-04

Uppsatsen, skriven med ett coachperspektiv, berör jobbcoachers förhållningssätt och tillvägagångssätt i relation till coachens yrkesutövande. Vår undersökning är en empirisk studie som huvudsakligen är baserad på sju intervjuer med jobbcoacher på Arbetsförmedlingen i Lund. Syftet med undersökningen är:

”att med utgångspunkt i jobbcoachers uppfattningar analysera jobbcoachning med avseende på förhållningssätt och tillvägagångssätt samt att diskutera problem och utvecklingsmöjligheter för coacherna”

Diskussion och analys sker i förhållande till hur coachning beskrivs i teorin. Vi har genom empiri och teori kommit fram till att ramen för coachning är bred och måste så vara. Spannet på olika sätt att coacha, och synen på vad coachning är, är enormt stort. Men frågan är: finns det något rätt eller fel? Är det möjligt att som coach veta att just sitt sätt att coacha optimalt leder till framgång, både för egen del och för klienten? Vem kan bekräfta rätt eller fel? Vi har funnit att coachning är komplext, det innebär anpassning och variation samt medför ett ansvar både för sig själv som coach och för sin klient. Bemötandet av mångfalden av människor kräver mycket, vet man hur mycket? Coacherna på Arbetsförmedlingen uppvisar en mångfasetterad bild i sitt sätt att se på coachning. De har delade meningar gällande vad coachning är och hur det bör utföras. Med hjälp av undersökningen ser vi dock att medvetenhet, förståelse och tilltro till det man gör underlättar arbetet som coach.

Jobbcoachning har fått mycket uppmärksamhet på senare tid, bland annat i media. Vi ser dock att ämnet inom vetenskapen fortfarande är relativt outforskat. Om jobbcoachning ska bli ett etablerat angreppssätt för att bemöta arbetslösheten i samhället, vilket vi önskar, ser vi gärna en större, mera djupgående och omfattande forskning. Detta för att säkerställa att jobbcoachning genererar i kvalitet och bra resultat. Vi ser oändliga möjligheter inom detta område. Om tiden funnits hade vi gärna förkovrat oss ytterligare i ämnet jobbcoachning. Ämnet är, enligt oss, mycket intressant och dessutom ser vi att behov av vidare forskning definitivt finns.

Nyckelord:

Medvetenhet, förståelse, coachning, komplex roll, jobbcoach, tilltro, utveckling, arbetslöshet

Innehållsförteckning

Förord	1
1 Introduktion	2
1.1 En arbetsmarknadspolitisk åtgärd.....	2
1.2 Jobbcoachning ett omtalat och debatterat ämne	2
1.3 Vårt intresse	3
1.4 Syfte och frågeställning	3
1.4.1 Avgränsning.....	3
1.4.2 Disposition.....	4
2 Bakgrund	4
2.1 Jobbcoachning - med mål att deltagarna får anställning	4
2.2. Coachning	5
2.2.1 Coachning enligt Arbetsförmedlingen	5
2.2.2 Coachning ur andra perspektiv.....	6
3 Metodavsnitt	7
3.1 Metodologiska utgångspunkter.....	7
3.1.1 Vetenskapsteori	7
3.1.2 Kvalitativ metod och synsätt	7
3.2 Genomförande.....	8
3.2.1 Urval.....	8
3.2.2 Metodval.....	9
3.2.3 Procedur.....	10
3.3 Kvalitetsaspekter	10
3.3.1 Reliabilitet, validitet och trovärdighet.....	10
3.3.2 Etiska överväganden	11
3.4 Metodvalsdiskussion.....	12
4 Resultat	13
4.2 Förhållningssätt.....	13
4.1.1 Medvetenhet – Vad är coachning?.....	13
4.1.2 Relationen mellan coach och klient	15
4.1.3 Coachens utveckling	16
4.2 Tillvägagångssätt	17
4.2.1 Metod för coachning	17

4.2.2 Medvetenhet – Coachningsförfarandet	18
4.2.3 Utveckling	18
5 Teoretisk referensram	19
5.1 Källkritik	19
5.1.1 Sökning.....	19
5.1.2 Tid.....	19
5.1.3 Pålitlighet.....	20
5.1.4 Primärkällor eller andrahandskällor?	20
5.1.5 Resultat.....	20
5.1.6 Tematisering	20
5.2 Förhållningssätt	21
5.2.1 Medvetenhet – Vad är coachning?	21
5.2.2 Relationen mellan coach och klient	23
5.2.3 Coachens utveckling	25
5.3 Tillvägagångssätt	27
5.3.1 Metod för coachning	27
5.3.2 Medvetenhet – Coachningsförfarandet	28
5.3.3 Utveckling	29
6 Analys och diskussion	30
6.1 Coachningens komplexitet.....	30
6.2 Medvetenhet – Coachning	30
6.3 Relationen mellan coach och klient	31
6.4 Tilltro till egen handlingskraft	32
6.5 Tydlighet och ansvar	34
6.6 Metod för coachning	35
6.7 Coachernas utveckling	36
6.8 Medvetenhet för utveckling	37
6.9 Slutligen	39
7. Sammanfattning	40
7.1 Slutsatser och förslag	40
7.1.1 Slutsatser gällande coachning	40
7.1.2 Förslag till möjliga åtgärder	41
7.2 Förslag till vidare forskning.....	42
8. Referenser	a

9. Bilagor	e
9.1 Intervjumodell 1	e
9.1.1 Intervjufrågor modell 1	f
9.2 Intervjumodell 2	g
9.2.1 Intervjufrågor modell 2	h

Förord

Tack till samtliga involverade på Arbetsförmedlingen, Lund.

Äntligen är uppsatsen färdig och vi ser fram emot en sommar med mycket sol och lediga stunder. Dock ser vi nu tillbaka på en spännande tid vilken även varit jobbig, krävande och stressig. Men uppsatsvåren har generat i många nya kunskaper, färdigheter och möten med nya människor. Under terminen har vi haft nära samarbete med samtliga jobbcoacher på Arbetsförmedlingen i Lund, vilket har underlättat och förgyllt vårt arbete. Genom detta förord vill vi passa på att tacka samtliga involverade jobbcoacher, coachklienter och sektionschefer på Arbetsförmedlingen i Lund, utan ert deltagande hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Vi är enormt tacksamma för möjligheten vi fått att ta del av coachningsarbetet, vilket vi funnit mycket intressant. Vi hoppas att denna undersökning ger er lika många tankar och funderingar som den givit oss. Lycka till i framtiden, ni som jobbcoacher är grymma!

*"Vi är här på jorden en begränsad tid
När vi är unga vet vi inte vad vi vill göra.
När vi är gamla är det inte så mycket vi kan göra.
Under mellantiden mellan ung och gammal,
då vi vet vad vi vill
och har förmågan,
måste vi verkligen göra det!"*
(Arne Naess jr.)

Tack till Maria.

Hur många gånger har vi inte kliat oss i huvudet på grund av dig Maria, för hur långt är egentligen ett snöre?

Vi vill även passa på att tacka vår handledare, Maria Löfgren Martinsson. Du har lett oss genom många funderingar och problematiska ögonblick. En "spark i baken" har flertalet gånger varit till nytta, speciellt kan nämnas de tillfällen då vi förblindat oss på modellskapande och kreativitet. Dock ser vi nu i efterhand att din huvudsakliga uppgift varit att "springa bredvid oss och applådera", som en av coacherna uttryckte det. Hur som helst är vi nu i mål och mycket nöjda med resultatet. Tack för i vår Maria!

*"- Vill du vara snäll och tala om för mig,
hur jag ska gå för att komma härifrån?
- Det beror mycket på vart du ska, svarade katten."*
(Lewis Carroll, Alice i underlandet. Spegellandet)

/Linn & Sanna

1 Introduktion

1.1 En arbetsmarknadspolitisk åtgärd

Under hösten 2008 svängde den globala ekonomin och en konjunkturedgång var ett faktum. Situationen på de finansiella marknaderna förvärrades. Även Sverige och svensk arbetsmarknad påverkades hårt. Varsel och uppsägningar blev allt fler, så även under 2009. När alliansen tillträdde som regeringsparti fanns tidigt indikationer på att mer resurser skulle läggas på arbetsmarknadspolitiska program. Politiken som fördes då när nedgången i ekonomin var ett faktum, hade sin kärna i att få ut fler människor i arbete, samt underlätta inträdet på arbetsmarknaden. Arbetsmarknadspolitiken fokuserade på att stödja arbetssökande samt att öka deras sökaktivitet. Regeringen lade, under 2008, fram ett förslag om att personer som förlorar sina jobb skulle erbjudas stöd av personliga coacher, jobbcoacher, i syfte att hjälpa den arbetssökande tillbaka till arbete. För att detta skulle vara möjligt fick Arbetsförmedlingen även i uppdrag att komplettera sina tjänster med externa aktörer. Däribland har man upphandlat externa privata jobbcoacher(Prop. 2008/08:97).

1.2 Jobbcoachning ett omtalat och debatterat ämne

Under 2009 fick dock jobbcoachning mycket kritik. Det framkom att vissa externa aktörer fokuserade på andra områden än den avsedda jobsökningsprocessen. Media fann och presenterade mer eller mindre ”hokus pokus” liknande verksamheter. Aftonbladet publicerade i februari i fjol 2009 artikeln ”Arbetslösa erbjuds kosmisk energi”, som blev mycket debatterad och diskuterad. Främst kritiserades de externa jobbcoachaktörerna men artikeln lyfter även diskussionen gällande varför det inte krävs någon certifiering av de interna coacherna och vilka signaler detta ger. Arbetsförmedlingens upphandlingschef som citeras i artikeln, menar att coachning inte är ett legitimerat yrke, utan det viktiga är att man har jobbat med individer och personer i olika situationer, och kan hjälpa dem vidare i livet.(aftonbladet.se, 22 april) För att möta denna kritik och ”rensa upp” bland de externa aktörerna genomförde Arbetsförmedlingen under hösten 2009 två granskningar med hjälp av revisionsföretaget Ernst & Young. Syftet var att verifiera att coachningens innehåll skedde enligt avtal. Granskningen visade att leverantörerna generellt sett är medvetna och utövar coachning efter de restriktioner som givits. Men vissa anmärkningar fanns ändå. När de tidigare tecknade avtalen med externa jobbcoachaktörer löper ut under sommaren 2010 har Arbetsförmedlingen dock valt att inte förlänga de pågående avtalen. Istället planeras att upphandla nya avtal i syfte att öka kvaliteten i jobbcoachningen. I de nya avtalen ska man bland annat tydligare specificera tjänsterna som jobbcoacherna erbjuder samt få in kvalitetsindikatorer för att bättre garantera att de arbetssökande får det stöd och service som är avsedd. (ams.se, 22 april)

Annan kritik som riktats mot jobbcoachning har bland annat kommit från socialdemokratiskt håll i Dagens nyheter i fjol. De ställer sig frågande till vad jobbcoachning ska leda till om det ändå inte finns några jobb, och tror att coachning lämpar sig bättre vid högkonjunktur. Dessutom menar en representant ifrån trygghetsrådet (TRR) i samma artikel att jobbcoachperioden, som idag är tre månader,

är aningen kort då arbetsmarknaden såg och ser mörk ut, en jobsökningsprocess omkring 10-12 månader hade varit mer realistisk (dn.se, 22 april)

I september publicerade Arbetsförmedlingen en uppföljning på det interna jobbcoachuppdraget. Arbetsförmedlingens interna coacher granskades för att se på coachningens utfall. Den visade att det var rätt målgrupp som fått ta del av insatsen och att kvaliteten var god eftersom antalet arbetssökande per coach inte översteg den nivå som sattes (20 klienter per coach). Resultatet visade även att insatsen fram till dess hade gått bäst för ungdomar och personer under 30 år. Men för samtliga gruppen hade coacherna varit bra på att hitta praktikplatser. (ams.se, 22 april)

1.3 Vårt intresse

Vårt intresse för coachning har ökat i takt med att detta alltmer, på senare tid, omnämns i media. Lågkonjunkturen har satt sina spår i samhället och konkurrensen om jobb har blivit allt påtagligare därav har också jobbcoacherna fått alltmer uppmärksamhet och betydande funktion. Vårt intresse för människor ledde, i samband med jobbcoachernas uppmärksamhet, till en nyfikenhet gällande hur arbetslösa tas om hand samt hur de blir bemötta av Arbetsförmedlingen. Vi hade sedermera turen att komma i kontakt med personalchefen på Arbetsförmedlingen i Malmö och fick möjlighet att ventilera med honom. Därav smalnade vårt fokus av och jobbcoachernas arbete hamnade, för oss, i centrum. Utöver ovan nämnda faktorer gällande hur vi kom fram till vårt slutliga fokusområde, kan nämnas att personalvetarutbildningen, enligt oss, inte tillräckligt berör processen med arbetslöshet. I arbetslöshetsprocessen är coachning ett spännande alternativ vilket vi gärna vill undersöka och på så vis få mera kunskap om. Förhoppningsvis kan vi dra nytta av denna kunskap i vårt framtida yrke. Utifrån detta föreliggande intresse skapade vi ett syfte i vår C-uppsats.

1.4 Syfte och frågeställning

Att med utgångspunkt i jobbcoachers uppfattningar analysera jobbcoachning med avseende på förhållningssätt och tillvägagångssätt samt att diskutera problem och utvecklingsmöjligheter för coacherna.

För att ytterligare specificera vårt syfte har vi satt upp tre punkter för att tydliggöra syftet:

1. Hur beskriver coacherna sitt förhållningssätt och tillvägagångssätt?
2. Hur beskrivs coachning i teorin?
3. Jämföra empiri och teori.

1.4.1 Avgränsning

En översikt av tidigare producerade uppsatser visade ett ökat intresse av att undersöka coachning ur olika vinklar. Vid närmare studier av tidigare forskning och uppsatser fann vi också att alla genomgångna syften kunde kategoriseras. Vilket vi gjorde för att skapa en god överblick. Bland ämnen som berörts i tidigare undersökningar kan nämnas; Avgörande i coachning (*Henriksson, 2007). Om coachning är ett bra alternativ för

arbetslösa(*Johansson, 2006). Konsekvenserna för coachning(*Blichfield & Dahlin, 2004). Coach och klientrelationen (*Thorsson, 2005) samt vilken effekt coachning kan ha(*Hjelte, 2008). Vi saknar dock fler uppsatser skrivna av personalvetarstuderande, vilka vi tror skulle kunna bidra till ytterligare ett perspektiv. Därav anser vi oss kunna tillföra ytterligare en intressant infallsvinkel, vilken det idag råder brist på. Som personalvetare är vi intresserade av *yrket* jobbcoach, och i vår studie är fokus främst på jobbcoachen och vilka möjligheter och svårigheter coachning och coachbefattningen innefattar.

Vår undersökning rör jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen i Lund och vi utgår hela tiden ifrån ett coachperspektiv. Vi har observerat tre olika coachsamtal vilka sedermera låg till grund för skapandet av vår intervjuguide. Därefter genomförde vi sju stycken intervjuer med jobbcoacherna, samt en informantintervju med coachernas sektionschef.

1.4.2 Disposition

Som syftet lyder, väljer vi att placera empirin före teorin. Denna placering blir naturlig då vi valt att utföra en induktiv studie. Vi anser att empirin utgör grunden i vår undersökning och att inleda med empirimaterialet, istället för teorimaterialet väcker intresse och nyfikenhet.

Vår undersökning är kvalitativ och vid genomförandet av intervjuerna använde vi oss utav två modeller, vilka jobbcoacherna fick prata utifrån. Dessa presenteras som bilagor i slutet av uppsatsen. Modellerna använde vi oss av i intervjuerna och den ena inriktades på coachens förhållningssätt medan den andra mera fokuserade på tillvägagångssättet för coachningen. Denna indelning ligger till grund för vår tematisering av hela uppsatsdokumentet då de båda tematiseringarna; tillvägagångssätt och förhållningssätt, skapar en röd tråd.

Under uppsatsens gång har vi valt att hela tiden benämna individen som blir coachad för klient oavsett jobbcoachernas egna, varierande benämningar samt litteraturens sätt att benämna denne individ. Vi väljer även att förutsätta att coachning handlar om förändring och utveckling, ”från en plats till en annan” (Gjerde 2004). Vi har även valt i uppsatsen att inte åtskilja coacherna genom exempelvis kön, ålder eller utbildning.

2 Bakgrund

2.1 Jobbcoachning - med mål att deltagarna får anställning

Under 2009 anställdes cirka 740 jobbcoacher hos Arbetsförmedlingen över hela landet dessutom tecknades avtal med cirka 940 externa leverantörer. (ams.se, 22 april) Syftet med jobbcoachning är att utveckla den arbetssökandes förmåga att på ett aktivt sätt söka jobb med ett tydligt mål nämligen att få en anställning. Jobbcoachens uppdrag är bland annat att bekräfta och motivera den arbetssökande i sina tillvägagångssätt att hitta ett

nytt jobb. Arbetsförmedlingen menar att jobbcoachen ska fungera som ett bollplank i arbetssökningen.

Den arbetssökande ska maximalt coachas under tre månader hos samma jobbcoach (aktör). Jobbcoachningsinsatsen är inte en heltidsaktivitet, i snitt avsätts cirka en timme i veckan åt coachningsaktiviteter främst i form av ett personligt möte, både individuellt och i grupp. Coachningen förekommer även i form av e-post och telefonkontakt. Jobbcoacherna anpassar coachningen efter den arbetssökandes behov, och kan fokusera på bland annat CV-skrivning, leta efter lediga jobb, söka jobb genom att ta arbetsgivarkontakter, arbeta mot korta och långsiktiga mål samt intervjuförberedelser. Övergripande bygger jobbcoachningen mycket på att utveckla en förmåga hos de arbetssökande att marknadsföra sig själva. Personer som är inskrivna vid Arbetsförmedlingen och som riskerar eller har förlorat arbetet kan få en jobbcoach. Valet av jobbcoach, om coachen ska vara extern eller intern, görs i samråd mellan arbetsförmedlaren och den arbetssökande. Det är dock fortfarande arbetsförmedlaren som har ansvar för den arbetssökande och ska exempelvis visa på lediga jobb och följa upp handlingsplanen. Fullföljer inte den arbetssökande sitt åtagande, till exempel att inte dyka upp på coachmöten, riskerar denne att förlora sin A-kassa. (Arbetsförmedlingens interna nätverk)

Jobbcoacherna har även i uppgift att leta arbetsgivarkontakter för att på så vis finna lediga jobb som inte anmälts till Arbetsförmedlingen och matcha dessa mot de arbetssökande. (Arbetsförmedlingens interna nätverk) Coachernas uppgift är även att finna möjliga praktikplatser till de arbetssökande klienterna. Enligt Prop2008. ska Arbetsförmedlingen aktivt arbeta för att ta fram arbetspraktik och praktisk kompetensutveckling. Regeringen ansåg att praktik är en bra möjlighet till kompetensutveckling som dels kan förstärka och/eller upprätthålla den arbetssökandes kompetens. Samt kan det generera i bättre möjligheter att få ett nytt arbete eftersom kontakten med arbetslivet hålls vid liv (Prop. 2008/08:97).

I vilken utsträckning jobbcoachning leder till arbete är ännu inte utvärderat. Däremot har 24 procent av de som coachats av externa aktörer fått arbete 14 dagar efter avslutad coachning. Motsvarande resultat för dem som fått sin tre månaders coachningsperiod hos Arbetsförmedlingen var 22 procent. (www.ams.se)

2.2. Coaching

2.2.1 Coaching enligt Arbetsförmedlingen

Enligt Arbetsförmedlingens information om jobbcoachning är coachningen kommunikationsform som genom att medvetandegöra, utmana och motivera, stödjer och främjar handling samt inläring. Metoden som används, menar Arbetsförmedlingen, är aktiv och utgår ifrån strukturerade frågor. Arbetsförmedlingen presenterar även att coachningen oftast sker i form av individuella möten, men att gruppcoachning och gruppaktiviteter också förekommer. (ams.se, 30 mars)

2.2.2 Coachning ur andra perspektiv

coach [kəʊtʃ] (engelska), tränare och rådgivare med aktiv ledarroll, huvudsakligen i lagsporter. (Nationalencyklopedin)

Ordet coach kommer ursprungligen från engelskan och betyder på svenska, galavagn eller turistbuss. Det var under 1500-talet som ordet började användas, då beskrivande av något som ”fraktade människor från där de var till dit de ville komma”. Coach blev således en metafor för något eller någon som fraktar människor till önskad plats. Längre fram i historien kom begreppet att användas inom idrotten, coachen hade i dessa sammanhang i uppgift att frakta idrottsmännen till ökad prestation. Personen som coachas kallas vanligtvis för klient. (Gjerde, 2004)

Grant och O’connor presenterar Spence och Grants beskrivning av coachning i sin artikel om problem och lösningsfokuserade frågor. De menar att coachning generellt sett är en gemensam aktion, som innefattar konversationer som leder till förbättring av livsuppfyllelse, måluppfyllelse, självstyrt lärande samt förbättring av klientens prestation i sitt yrke eller i livet i övrigt. Grant och O’connor menar, med Spence och Grants bild av coachning som utgångspunkt, att coachning bör innebära frågor vars effekt leder till förstärkt motivation, utvecklad förståelse, ökade positiva effekter och tilltro till sin handlingskraft(self-efficacy). Sammanfattat ska coachning leda till en förändring som hjälper klienten att närma sig sina mål.(Spence & Grant, 2007 i Grant & O’connor, 2010) Även Stelter menar att i det coachande samtalet är målet att utveckla klientens potential och förmåga att själv sätta igång en lärprocess(Stelter, 2003)

En av de första att använda begreppet coachning i näringslivet var Thomas J. Leonard. Leonard arbetade som finansiell rådgivare i Seattle under 1980-talet. Som finansiell rådgivare bestod hans arbete av att hjälpa människor att placera sina pengar. Efter en tid insåg Leonard dock att det klienterna behövde inte var hjälp med placering av pengar utan istället hjälp med livsplanering. Klienterna hade inga emotionella problem, de behövde således ingen psykolog. Klienterna behövde en sparringpartner med vilken de fick möjlighet att diskutera framtidsdrömmar och mål med. Denna tanke och upptäckt ledde Leonard in i en ny karriär, nämligen som livsplanerare. Han lyckades bra, började kalla livsplaneringen för coachning och fattade sedermera beslutet vilket innebar att lära ut sina kunskaper samt upptäckter till andra. År 1992 startade Leonard *Coach University*. Flera andra coachningskolor startade nu samtidigt runt om i världen.(Gjerde, 2004)

Idag är coach ingen skyddad titel. För att åstadkomma en hög yrkesmässig nivå samt etiska standarder bland professionella coacher inrättades dock International Coach Federation (ICF) 1996, Leonard var en av grundarna. Organisationen arbetar idag med att upprätthålla, stödja och bygga upp en bra nivå av coachyrket runt om i världen. Idag finns det hela 13 coachningskolor som erbjuder ICF-godkänd coachningscertifiering. (Gjerde, 2004)

Coachning anses vara ett svårdefinierat begrepp och många beskriver coachning som en hybrid av terapi, organisationspsykologi, idrottspsykologi samt egenutveckling.(Gjerde, 2004) Dock menar Stelter att coachning, till skillnad från till exempel terapi, är en samtalsform där en person med hjälp av frågor, hjälper en annan person att nå klarhet i förhållande till en utmaning eller till ett problem.(Stelter, 2003)

De coacher vi finner idag har varierande bakgrund och erfarenheter, de är både psykologer, konsulter, pedagoger och filosofer med mera. Pedagogers intresse grundar sig i ett intresse av att göra eleven ansvarig för sin egen inläring. (Gjerde, 2004)

Bland redskapen för coaching kan nämnas effektiv kommunikation, självvranssakan, sökande efter mening, ansvar och inläring etcetera, samtliga har behandlats tidigare i historien. Coaching är emellertid lite nytt då detta fenomen bidrar till idéer vilka sammansätter ovan nämnda redskap. Coachningen förväntas så smått få en allt mera fast förankring och definition, då allt flera intresserar sig för detta begrepp. Än så länge råder dock fortfarande delade meningar och tillsvidare får vi nöja oss med att godta det faktum att enighet råder om huruvida oenighet finns. (Gjerde, 2004)

3 Metodavsnitt

3.1 Metodologiska utgångspunkter

3.1.1 Vetenskapsteori

Vid forskning bör forskaren begrunda att vetenskapliga studier ska ske med en god metodansats. Vad begreppet ”god metodansats” innebär kan diskuteras, vilket vi anser är upp till forskaren att reflektera över men kan förslagsvis innebära *vad ska studeras? hur ska det studeras? och hur kan det analyseras?* Förhållningssättet spelar störst roll vid skapande av analys då forskaren kan relatera sitt resultat till teoribildning och tidigare forskning. Teoretiska perspektiv och begrepp, vilka kan liknas vid ett par glasögon, utgör tolkningsverktyg vid tolkning av insamlad data och teori. Val av teori beror på forskarens forskningsfråga samt på fokus i analysen. Vissa undersökningar kräver att teori studeras innan insamling av empiri medan andra undersökningar lämpar sig bäst för det omvända. (Fejes, 2009) I vår undersökning lät vi empirin styra oss i insamlingen av teori. Vårt förhållningssätt blev sedermera att ur ett pedagogiskt perspektiv undersöka fenomenet jobbcoaching och dess mångsidighet samt analysera jobbcoaching med avseende på förhållningssätt och tillvägagångssätt. Vi valde även att i ett avsnitt applicera ett ledarskapsperspektiv på coachens roll.

3.1.2 Kvalitativ metod och synsätt

Vid kvalitativ forskning beskriver forskaren verkligheten genom ”orddata”. Med orddata menar man språkliga utsagor, exempelvis vardagligt prat, nedtecknade beskrivningar och observerade händelser med mera. Huvudsyfte med denna forskningsmetod, något förenklat, är att förstå det som analyseras. Olika kvalitativa forskningsmetoder skiljer sig åt, främst beroende på olika intresseområden. Det är därför inte helt lätt att beskriva denna typ av forskning. Begreppet kvalitativ forskning används som ett paraplybegrepp och innefattar en rad olika forskningsmetoder och

metodansatser. Motsättningar finns mellan den kvalitativa forskningsmetoden och den kvantitativa forskningsmetoden. Vid kvantitativ forskning använder sig forskaren utav "sifferdata" för att beskriva och förklara verkligheten till skillnad från den kvalitativa metoden som främst, som ovan nämnts, använder "orddata". Statistiska metoder innehållande siffervärden och variabler används ofta vid kvantitativ forskning, enkät är därför en vanlig datainsamlingsmetod. (Fejes, 2009)

Det kvalitativa synsättet frågar sig hur individen tolkar och formar sin verklighet. Begrepp som innebörd, kontext och process får stor medverkan. När man studerar något med ett kvalitativt synsätt finns forskaren och eller observatören nära subjektet som studeras. Metodiskt sätt är människan (som regel i interaktion med andra människor) det mest väsentliga instrumentet i forskningsstrategin. (Fejes, 2009) Vi har i denna kvalitativa undersökning hela tiden fokuserat på att även ha ett kvalitativt perspektiv, för att helt enkelt förstå jobbcoacherna och jobbcoachning. Vi har även undersökt begreppet coachning och dess innebörd samt process. Genom bland annat observation har vi även närmast oss målet att vara "nära det subjektet som studeras". Vi har fått en inblick i jobbcoachernas arbete genom att studera coachningen objektivt, men även fått en ökad förståelse genom deras egna subjektiva utsagor i intervjuerna. I motsats till det traditionella förhållningssättet där en teori eller hypotes utformas innan undersökning, börjar man inom det kvalitativa perspektivet med att samla in empiri(data) och därefter formulera teorier och/eller hypoteser. Denna strategi kallas induktion och är vanlig inom samhällsvetenskaplig forskning då den är mer hypotesgenererande. Den traditionella ansatsen är istället övervägande deduktiv och hypotesprövande. (Fejes 2009) Vi har som så ofta i samhällsvetenskaplig forskning valt att först samla in data och därefter formulera möjliga teorier och syften det man, som tidigare nämnts, även kallar induktion.

3.2 Genomförande

3.2.1 Urval

Personalchefen på Arbetsförmedlingen i Malmö utgjorde vår första kontakt med Arbetsförmedlingen. På så vis nådde vi fram till kontakten med Arbetsförmedlingen i Lund samt till de personer som sedermera kom att agera våra kontaktpersoner på förmedlingen. Anledningen till att vi valde att förlägga vårt uppsatsskrivande på Arbetsförmedlingen i Lund var helt enkelt det faktum att det, för vår del, var allra smidigast. Intresset för jobbcoachning växte fram efter hand och kontakten vi fick med Arbetsförmedlingen i Lund gav ett mycket positivt samt bra intryck. Antalet jobbcoacher visade sig vara 9 stycken med olika lång anställningstid samt med varierande erfarenheter. Vår första tanke var att undersöka förhållandet mellan jobbcoach och klient (arbetssökande). Detta visade sig dock senare vara aningen problematiskt, då tidigare forskning visade på resultat som liknade varandra, samt på svårigheten med att tillfredsställa sitt syfte att nå det önskade resultatet. Detta tror vi kan bero på den rådande sekretesslagstiftningen som finns, samt på problematiken med att "komma åt" eller komma i kontakt med de arbetssökande. Alla vill inte, av naturliga skäl, delta i undersökningar liknande vår tidigare önskade. Denna föreställda problematik ledde fram till beslutet, vilket skedde i samråd med handledaren, att fokusera på enbart jobbcoacherna. Vi valde dock att enbart intervjua sju stycken

jobbcoacher av nio. Anledningen till denna exkludering av två coacher, berodde på att de agerade våra kontaktpersoner under uppsatsens gång. I vissa avseende kan sju intervjuer anses vara för många inom ramen för en c-uppsats. Detta är vi dock medvetna om men menar att vi genom sju intervjuer fick en bredare och mer omfattande bild av jobbcoachernas arbete.

3.2.2 Metodval

Vårt syfte med uppsatsen är inte att generalisera jobbcoachens förhållningssätt och tillvägagångssätt i ett större perspektiv dock vill vi skapa en bredare uppfattning av hur coachningen fungerar i den kontext vi valt; Arbetsförmedlingen i Lund och dess jobbcoacher. Med ett syfte att diskutera jobbcoachers varierande förhållningssätt och tillvägagångssätt, anser vi kvalitativ metod och intervjuer vara det mest lämpliga då detta möjliggör större utrymme, för oss som forskare, att tolka och reflektera över vår empiri. Vi föreställer oss svårigheter att förstå jobbcoacher och jobbcoachning enbart med hjälp utav enkäter, det skulle skapa en avgränsning av empirin som vi tror skulle ge en ”plattare” bild av verkligheten än vad den kvalitativa metoden kan ge. Vi anser även att kvantitativ metod kan verka hämmande för respondenten i denna undersökning. Detta för att respondenten inte känner sig ha tillräckligt utrymme att i fritt tal uttrycka och förklara sina resonemang.

I kvalitativa intervjuer kan man aldrig i förväg formulera svarsalternativ för respondenten eller avgöra vilket svar som är rätt. Kvalitativ intervju är därför, i denna mening, riktad mot bland annat ett induktivt arbetssätt i forskningen. Kvalitativa intervjuer har oftast en låg grad av standardisering vilket innebär att frågorna som ställs till respondenten ger utrymme för egna svar. Intervjuformuläret kan utformas med öppna frågor eller teman. Vanligen innehåller en kvalitativ intervju flertalet teman. Inom de empirinära ansatserna krävs ingen teoretisk utgångspunkt då syftet med denna typ av forskning är att induktivt skapa en lokal teori om det studerade fenomenet. Förberedelser för en kvalitativ intervju kan vara pilotstudier, studiebesök eller deltagande observation. Sådana förberedelser kan ske för att skapa underlag till intervjun. (Patel & Davidson, 2003) Vi använde oss av två modeller den ena med fokus på jobbcoachen och den andra mer på jobbcoachningsprocessen. Utifrån dessa delade vi upp olika teman som vi sedermera kopplade olika begrepp till. Dessa teman och begrepp fick jobbcoacherna i första hand prata fritt utifrån, men vi hade även strukturerat upp ett antal frågor som vi önskade få svar på under varje tema. Berörde inte respondenten själv dessa frågor ställde vi istället frågorna för att föra samtalet framåt. Med hjälp av frågorna förde vi, som intervjuare, in respondenterna på de olika temana.

Vi utförde även tre observationer vilket Backman menar, är en datainsamlingsmetod under vilken forskaren prövar samt skapar sina hypoteser. Denna metod kan vara både kvantitativ och kvalitativ beroende på hur forskaren dokumenterar sina resultat. Observation kan alltså appliceras och användas i alla typer av forskningsmetoder, vilka ger empirisk kontakt. Främst ska en observation genomföras i syfte att ge forskaren relevant data för aktuellt syfte eller frågeställning. Metoden som väljs är ett slags ramverk för att studera verkligheten och ge en greppbar samt betydelsefull bild. (Backman, 2009)

3.2.3 Procedur

I ett relativt tidigt stadium av vår uppsatsprocess skapade vi en preliminär tidsplan vilken vi hela tiden har utgått ifrån och hoppades kunna följa. Denna var tänkt att, och kom sedermera att fungera som hjälpmedel både för oss och för organisationen. Tidsplanen möjliggjorde en översikt, både för oss och för organisationen, av uppsatsprocessen samt minskade känslan av stress inför inlämning. Givetvis tvingades vi ändra tidplanen något under processens gång, dock anser vi oss ändå, trots omständigheter som flytt, nytt jobb med mera, lyckats följa denna plan någorlunda bra och inga större svårigheter har uppkommit. Vi startade med observationer i mitten av mars, därpå följde skapandet av intervjuguiden, en pilotstudie inför intervjuerna sedan intervjuer av coacherna parallellt med teoriletande. Intervjuguiden som vi använde i intervjuerna skapades med observationerna som grund. Som dokumentationsmetod valde vi att endast anteckna och inte spela in respondenterna, vilket vi tror främjade känslan av att prata fritt. När alla intervjuer var genomförda transkriberade vi dessa till ett dokument, vilket sedan möjliggjorde skapandet av vårt resultatavsnitt. Vi tematiserade vår empiri i olika förhållningssätt och tillvägagångssätt som vi uppmärksammade hos våra respondenter. Men för att även få en viss dynamik i resultatet valde vi att ha med flertalet citat som gör texten mer levande. Teoriavsnittet stod som nästa punkt. Teorin tematiserades på liknande sätt som empirin, för att få en hållbar struktur. Teorin och empirin ställdes mot varandra och på så vis växte ett analys och diskussionskapitel fram.

3.3 Kvalitetsaspekter

3.3.1 Reliabilitet, validitet och trovärdighet

Begreppen reliabilitet och validitet hör främst hemma i kvantitativa studier exempelvis vid stora enkät- och intervjuundersökningar. Vid kvalitativa studier är det bättre att som forskare använda sig utav andra begrepp såsom exempelvis trovärdighet.

Trovärdigheten vid en kvalitativ forskning bevisas enklast och bäst i anslutning till presentation och diskussion av använd metod och alternativ till den. Begreppet reliabilitet kan med ett enklare språk definieras och förklaras som tillförlitlighet.

Validitet kan med ett enklare språk definieras som giltighet. Validiteten visar instrumentets eller frågans giltighet, huruvida dessa är giltiga att mäta det som de är avsatta att mäta. (Trost, 2007)

Att döma av dessa resonemang använder vi oss främst av begreppet trovärdighet i vår forskning då den är kvalitativ. Vi har presenterat vårt resultat samt fört en diskussion kring valet av metod. Vid vår datainsamlingsmetod, intervjuer med samtliga jobbcoacher på Arbetsförmedlingen, har vi hela tiden eftersträvat trovärdighet men även reliabilitet. Innan påbörjandet av intervjuerna genomfördes en pilotstudie, detta för att antalet oförutsedda händelser under de riktiga intervjuerna skulle minimeras med hjälp av övning. Validitet eftersträvades vid datainsamlingen genom att vi på ett tydligt sätt utformade frågorna i intervjuguiden. Vårt mål var att minimera antalet missförstånd och skapa god förståelse för samtliga frågor hos alla respondenterna. Vi valde sedermera att semistrukturera intervjuerna, detta för att under intervjuens gång ha möjlighet att

tydliggöra eventuella oklarheter samt rätta till möjliga missförstånd under undersökningens gång. (Cohen, 2007)

We, as researchers, are part of the world that we are researching, and we cannot be completely objective about that, hence other people's perspective are equally as valid as one, and the task of research is to uncover these " (Cohen, 2007 s.134)

3.3.2 Etiska överväganden

3.3.2.1 HSFR etikregler

I vår undersökning har vi följt etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Detta för att garantera att vår undersökning skett enligt betydelsefulla normer och regler för forskning. Etikreglerna även förkortat kallade HSFR:s etiska regler, har i syfte att ge normer för att underlätta eventuella konflikter emellan forskare och deltagare (berörda parter). Reglerna är även tänkta att ligga till grund för forskarens planering av undersökningen. Vi menar att, som HSFR reglerna också påpekar, att man inte bör undvika forskning, som till exempel vår, eftersom den bland annat kan förbättra människors medvetenhet om hur de kan utveckla sin förmåga att utnyttja de resurser de har och besitter. Vi har även enligt rekommendationer av HSFR gjort en vägning mellan värdet av vår undersökning mot eventuella negativa konsekvenser för berörda parter. Vi fann dock att studien har övervägande positiva avsikter och resultat som istället kan gynna och berika deltagarna med relevant kunskap. Vi kommer nedan presentera fyra av de allmänna huvudkrav som HSFR har satt upp för forskning.(HSFR, 1999)Samt ett stycke om närvaroaspekten.

3.3.2.2 Informationskravet

I enlighet med informationskravet, som menar att forskaren skall informera berörda parter om undersökningens syfte, har vi strävat efter att hålla en god kontakt med undersökningens deltagare samt både genom informationsmöte och informationsbrev gett upplysning om undersökningens avsikter, innehåll, genomförande(planering) samt lämnat kontaktuppgifter till oss vid eventuella frågor. Informationsmötet skedde enbart med jobbcoacherna för att dels informera om vår undersökning samt få tillfälle att kolla av intresset för att delta i observation och intervju. Vi lämnade även ett informationsbrev till jobbcoacherna, dels för att väcka intresse och engagemang för vår undersökning, men även för att påpeka att deltagandet var och är frivilligt. Inför observationerna av coachsamtalen sände vi även ut ett informationsbrev riktat till klienterna som deltog i coachningen. Jobbcoacherna fick även själva i uppdrag att informera sina klienter om vår undersökning samt be om tillåtelse för vår medverkan i ett coachsamtal.(HSFR,1999)

3.3.2.3 Samtyckeskravet

För att möjliggöra vår undersökning var vi medvetna om att ett samtycke både från jobbcoacher och klienter krävdes. HSFR: regler säger att ett samtycke vid en aktiv insats, som vår var, alltid fordras. Vid observationstillfället (jobbcoach och klient) och intervjutillfället (jobbcoacherna) gav vi information om undersökningen, hur den gick till samt påpekade att deltagarna hade möjlighet att avbryta sin medverkan utan att det skulle få negativa konsekvenser. Forskaren får dock försöka motivera deltagarna till fortsatt deltagande men inte under former som kan uppfattas tvingande(HSFR,1999). Vi

stötta emellertid inte på denna problematik utan alla deltagare samtyckte till undersökningen. För att tillägga kan även påpekas att vi innan påbörjad undersökning fick söka samtycke från Arbetsförmedlingens ledning (och jurister) för att få genomföra vårt examensarbete.

3.3.2.4 Konfidentialitetskravet

Deltagare i en undersökning som vår, skall även, enligt HSFR, lämnas så stor konfidentialitet som möjligt. Vi har hela tiden strävat efter att garantera konfidentialitet och minska möjligheterna till eventuell identifiering av individer som deltagit. Utomstående har inte fått upplysningar om de personer som berörts eller ingått i undersökningen (HSFR, 1999). I sammanhanget blir även sekretessaspekten värd att belysa. Eftersom vi i inledningsskedet av undersökningen fick signera ett sekretessavtal som förpliktade oss att inte föra någon känslig information, personuppgifter med mera vidare.

3.3.2.5 Nyttjandekravet

Insamlad data i vår undersökning har inte lämnats vidare till annan part. Uppgifterna och informationen vi insamlat och tagit del av har endast använts till vår forskning. I enlighet med HSFR:s rekommendation 1, kommer vi lämna vår uppsats till Arbetsförmedlingen innan den publiceras, för att de bland annat ska ha en chans att ta del av våra tolkningar. HSFR:s rekommendation 2 menar även att undersökningssamarbetsdeltagare ska få chans att ta del av forskningsrapporten. Vi har gett löfte om att sända över den färdiga uppsatsen till alla intresserade deltagare. I mån av tid hoppas vi även att få tillfälle att komma och presentera undersökningen hos organisationen. (HSFR, 1999)

3.3.2.6 Närvaron

En viktig aspekt, att ha i åtanke, när vi observerade ansåg vi var hur verklighetstroget det vi studerade faktiskt var. Medvetenheten, hos de studerade, av vår närvaro kan påverkat hur de handlat och uttryckt sig. De rum som coachsamtalen skedde i, var så pass små att vår närvaro var påtaglig. Detta var något vi diskuterade och övervägde ur en etisk aspekt, det vill säga hur kändes det för de observerade att ha oss med i rummet? Vi funderade över om det kan ha påverkat positivt eller negativt i utvecklings- och lärmöjligheter att ha utomstående som granskar en? Vi ansåg det var viktigt att tydligt påpeka att det var coachen som främst var i fokus och studerades, det vill säga dennes agerande och tillvägagångssätt. På så vis hoppades vi att coachklienten skulle känna sig trygg med vår närvaro.

3.4 Metodvalsdiskussion

Vi anser att den kvalitativa metoden var rätt angreppssätt för att besvara vårt syfte. Intervjuerna var många och utförliga och de utgjorde därför en bra grund för vidare diskussion och analys. Det insamlade materialet anser vi vara så pass intressant att det har varit svårt att avgränsa det. Tematiseringen av uppsatsen problematiserades delvis på grund av denna faktor. Underrubrikerna och intresseområden var många och vi tvingades att beskära materialet mycket. Dock är vi glada för den omfattande empirin då

den möjliggjorde en bred bakgrundsuppfattning för oss, vilken vi haft med oss genom uppsatsens framskridande.

Vi valde att genomföra en induktiv studie för att låta empirin, vilken vi förutsatte skulle vara intressant och omfattande, tala för sig själv för att sedan finna en teoretisk referensram vilken empirin kunde placeras i och diskuteras utifrån.

4 Resultat

Nedan presenteras intervjuresultaten vilka framkom genom intervjuer med sju av jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen i Lund samt från en informativ intervju med coachernas sektionschef. Resultaten visar på en komplex bild av vad coaching är och hur det bör utövas. Detta understödjer tidigare forskning och debatter som påvisat att coachnings innebörd och begrepp är inom vida ramar, vilket ibland diskuteras i både negativa och positiva aspekter. I vårt undersökningsresultat finner vi även en brist i organisationen gällande coachernas möjlighet till vidareutveckling av sin kompetens. En annan faktor som vi uppmärksammat är vikten av medvetenhet under coachningsförfarandet, både gällande det egna yrket, sin egen förmåga samt klientens behov och utveckling. Eftersom coachen och klienten påverkar och påverkas av varandra i coachningsförfarandet, kommer empirin och teorin naturligt att beröra båda sidornas utveckling och medvetenhet. Fokus är dock på att i högsta möjliga grad belysa empirin och teorin ur ett coachperspektiv.

4.2 Förhållningssätt

4.1.1 Medvetenhet – Vad är coaching?

Samtliga coacher menar att medvetenhet och coaching på något sätt hör ihop. Många av dem menar att en stor del av coachingen handlar om att medvetandegöra för klienten vilken förmåga denne har. Någon av respondenterna menar att jobbcoaching innebär att sätta igång en process genom att utmana klienten. De flesta coacher är överens om att jobbcoaching innebär att motivera människor till att förbättra sin situation på arbetsmarknaden.

Hur respondenterna ser på sin roll, samt vilken grad av medvetenhet i sin egen roll som förekommer, varierar kraftigt. Vi ser att varje coach använder sig utav ett individuellt, hela tiden återkommande begrepp, alternativt en fras. Denna fras eller detta begrepp speglar varje coachs individuella sätt att arbeta på. Exempel på begrepp och fraser som används kan vara: ”Pusha och sparka i baken” samt ”gå sida vid sida och hand i hand”. Coacherna menar också att jobbcoaching är ett begrepp som ständigt står i förändring och kan innefatta mycket, däribland peppa och agera bollplank. Många av coacherna anser det vara viktigt att redan vid första mötet klargöra och tydliggöra, för klienten, innebörden av coachens betydelse i coachningsprocessen. Det är viktigt att noga tydliggöra det faktum att coacherna inte har möjlighet eller förmåga att agera terapeuter eller psykologer. Det är således viktigt att medvetandegöra, för klienten, syftet med

coachning. Förväntningarna som ligger på coacherna hos klienterna varierar, men en av coacherna väljer att poängtera skillnaden mellan Arbetsförmedlingens syn på coachning samt klientens syn och förväntningar på coachning och coacherna. Dessa syner på coachning skiljer sig betydligt.

4.1.1.1 Medvetenhet i coachningen

En coach menar att en förutsättning för att coachning ska fungera är en medvetenhet om vart coachningen bör hamna, att klienten vet vart denne vill samt förmedlar detta till coachen. De menar att de måste lära känna klienten för att kunna hjälpa denne till arbete. Då coachningsprocessen ska påbörjas finns möjlighet för coacherna att ”läsa på” om klienten och skapa sig en förförståelse. I vilken grad detta bör göras råder skiljaktigheter om i coachgruppen. Arbetsförmedlingen innehar vissa uppgifter, och dokument gällande klienten vilka är tillgängliga för coacherna. Dessa dokument utgörs av bland annat daganteckningar från klientens handläggare samt handlingsplaner för den arbetssökande klienten med mera. Majoriteten av respondenterna menar att man bör läsa de tillgängliga uppgifterna gällande klienten för att bilda sig en uppfattning om denne innan coachningsprocessens. Detta generar, enligt dessa coacher, ibland annat ökad kännedom av klientens problembild, status och bakgrund, vilket påstås underlätta coachningsförfarandet. Andra coacher hävdar det motsatta, nämligen att förförståelse inte främjar coachningsprocessen. Dessa coacher menar att för mycket förförståelse gällande klienten kan vara riskabelt och snarare påverka negativt. Förförståelsen skulle, enligt dessa coacher, kunna bidra med ett färgat förhållningssätt och en färgad inställning till klienten redan innan coachen träffat klienten. Dessa coacher menar helt enkelt att förförståelse generar i onödiga, förutfattade meningar gällande klienten. Samtliga coacher håller dock med om att det i samband med första mötet bör kartläggas vilken kompetens klienten har, vilka mål denne vill jobba mot samt vilka behov denne har.

Alla klienter har olika behov och samtliga coacher är än en gång överens, den här gången gällande att det inte finns något optimalt sätt att coacha på grund av klienternas olikhet. För att kunna möta och hjälpa mångfalden av klienter krävs, enligt coacherna, anpassning. Även ett öppet klimat samt att bollen ligger hos klienten anses vara eftersträvansvärt. Coacherna menar att coachningen bör anpassas till varje klient, på så vis möjliggörs ett ökat, eftersträvansvärt, individuellt stöd. Tekniken anpassas menar respondenterna och det är oftast lättare att coacha yngre klienter än äldre. En coach menar att de yngre klienterna oftast är mera formbara än de äldre vilka ofta varit ute i arbetslivet under en lång tid och på så vis påverkats av detta. Sammanfattningsvis; beroende på i vilken grad klienten är självgående får man som coach styra och anpassa coachningsprocessen, tillägger coacherna.

En av coacherna anser även att coachens kroppsspråk bör anpassas efter klientens behov. Denna respondent pekar på vikten av att coachen framstår som avslappnad under coachningen. Kroppsspråket är annars, generellt sett, ingenting som coacherna märkbart reflekterar över regelbundet. De flesta hävdar att de aldrig tänker på varken sitt eller klientens kroppsspråk om detta inte är alldeles uppenbart och påtagligt. Givetvis, menar coacherna, att om klientens kroppsspråk kan uppfattas konstigt av andra parter, såsom framtida arbetsgivare, påpekas detta. Coacherna menar att kroppsspråket i sådana fall kan utgöra ett hinder i klientens framtida jobsökandeprocess och därav blir det viktigt att uppmärksamma för att en förändring ska kunna ske.

4.1.2 Relationen mellan coach och klient

Hur matchas jobbcoachen och klienten? Klienterna plockas ofta i turordning på en lista vilken handläggarna tillhandhåller coacherna. Denna fördelning av klienter sker helt utan bakomliggande strategi. Endast ett fåtal, grundläggande uppgifter presenteras på listan, såsom ålder, kön och yrke. Det finns alltså på grund av dessa övergripande uppgifter möjlighet till viss anpassning, det som hindrar matchningen av coach och klient är dock turordningen, klienterna måste bli tilldelade en coach i tur och ordning. Alla platser coacherna har måste vara fulla. Detta genererar i att klienten, näst intill blir slumpmässigt tilldelad en coach som sedermera bokar ett första möte med klienten. Intressant i det här sammanhanget är dock att jobbcoacherna själva menar att även om jobbcoachning i sig passar majoriteten av klienterna så passar inte alla klienter med alla coacher.

Trots att matchning av coach och klient inte äger rum hävdar coacherna att förtroende mellan de båda parterna är grundläggande. Coacherna menar att förtroende absolut är en av de primära faktorerna för att coachningen ska fungera. Nästan samtliga coacher menar att de hela tiden eftersträvar att skapa just förtroende hos klienten. Förtroende byggs upp under tiden men ärlighet och tydlighet är viktigt redan vid första mötet, menar coacherna. Faktorer såsom att visa intresse, vara empatisk, entusiastisk, ärlig med mera omnämns som viktiga i en lyckad coachningsprocess.

Att från början ha en bild av vad klienten vill, poängteras återkommande som viktigt. Ramarna för coachningen, menar en respondent, är desamma oavsett vem klienten är men upplägget för coachningen måste komma av sig självt. Handlungsplanen bör utarbetas i samförstånd mellan coach och klient och den slutgiltiga versionen måste utgöra en överenskommelse. Planen ska göras ihop, dock måste den från början komma inifrån klienten, menar nära samtliga coacher. En coach poängterar särskilt att denne inte vill se sig själv som vägledare. Coachen vill inte säga sig inspirera klienterna, och menar att coachningen ska komma inifrån klienterna själva. Dock tillägger coachen att denne är där för att lyfta klienten, för att väcka tanken samt för att uppmuntra klienten till reflektion över sammanhanget. En annan coacherna menar att coachen bör vara ”kreativ, utmana och ha fantasi.”

Tydlighet är ytterligare en faktor som anses betydande i relationen mellan coach och klient, enligt coacherna. Det råder delade meningar gällande huruvida de som coacher faktiskt är tillräckligt raka mot klienterna eller inte. Vissa anser sig vara på gränsen till för raka, medan andra anser detta vara ett område vilket de behöver jobba mera med och utveckla sin förmåga inom. Tydlighet, anser coacherna, underlättar relationen mellan coach och klient då färre missförstånd uppkommer. Att arbeta mot mål anses också främja tydligheten och därigenom samarbetet coach och klient emellan. Det krävs en bra relation för att underbygga god kommunikation, menar en av coacherna. Öppenhet bör råda i coachrelationen och flertalet coacher menar att det är viktigt att ständigt sammanfatta och återknyta i coachningen för att ytterligare tydliggöra. Coacherna menar att de inte ser några problem i att coacha någon till ett yrke de inte känner till. Dock anser de att det är viktigt att tydliggöra sin eventuella bristande kunskap inom området. De menar att klienten själv är och bör även ses som ”expert” inom sitt eget område.

Flera av coacherna anser det även vara viktigt att skapa en vi-känsla i coachningen. Denna vi-känsla inbegriper enligt coachernas definition att; ”vi gör det tillsammans”,

”vi ligger på samma nivå”. Coacherna menar att vi-känslan förstärker tryggheten i coachningsprocessen. En av coacherna liknar coachning vid att dansa tango; att visa empati, att skapa trygghet, att lägga sig på samma nivå och att samarbeta. Coachen anser att faktorerna vilka nämns ovan är lika viktiga i coachning som i tango. Coacherna säger sig lätt bli väldigt involverade i sina klienter. Många coacher hävdar att klienterna ständigt finns med dem i tankarna, både hemma och under arbetsveckorna. Majoriteten verkar dock vara införstådda med att arbetet bör släppas på fritiden, men att detta är svårt. Det kan hända, menar en coach, att man hjälper någon lite extra under veckan, genom att exempelvis hålla ögonen öppna extra mycket efter jobb till just en klient. Sammantaget menar många coacher att de är beredda att lägga extra energi på de klienter som verkligen vill. I de fall då klientens ambition är hög och viljan är stark, menar coacherna att deras arbete känns betydelsefullt.

4.1.3 Coachens utveckling

Någon coach poängterar vikten av att hela tiden ompröva och omvärdera sitt arbete med en bakomliggande tanke att hela tiden utvecklas i sitt yrke. Denna coach menar att det hela tiden finns förbättringsområden som måste ses. Coachen tillägger sedermera att det inte finns något optimalt sätt att coacha men att man som coach hela tiden måste förstå att man kan bli bättre och utvecklas.

Det finns dock ingen möjlighet för coacherna att kompetensutvecklas planerligt. Detta är någonting som förutsätts sker kontinuerligt. Coacherna får feedback genom resultatdialoger och gruppträffar, dock granskas aldrig deras arbete och metoder, utöver de utvärderingar som görs av klienterna. Tanken är att coacherna ska utbyta tankar och erfarenheter sinsemellan och på så vis nå utveckling. Dock sker detta enbart lokalt på varje arbetsförmedling och det förekommer inte några ordnade, centrala forum eller liknande där Arbetsförmedlingens coacher från hela landet kan lära av varandra. När coacherna kommer som nya och börjar på Arbetsförmedlingen deltar de i en introduktionsutbildning, vilken alla coacher ska gå på. Den utbildningen sker på central nivå och är standardiserad för alla landets jobbcoach, i övrigt blir coacherna inte erbjudna någon kompetensutbildning under ordnade förhållande, endast om de ska befordras för att bli handläggare. I de fallen erbjuds man, inom Arbetsförmedlingens organisation, en specialiserande utbildning. Jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen representerar en mångfald av erfarenheter, bakgrunder, utbildningar, åldrar med mera. Vid rekryteringen av coacher fick man in ett stort anbud på tjänsterna och man beslutade sig för att eftersträva en säljande profil, vilket var nytt för Arbetsförmedlingen som organisation. Många som arbetar på Arbetsförmedlingen sedan innan har en beteendevetenskaplig utbildning eller bakgrund. Vid rekryteringen av coacher eftersträvades dock, som tidigare nämnts en mångfald samt en säljande profil. Mångfalden eftersträvades för att i högre grad vara kapabla att möta mångfalden av klienter. Den säljande profilen var tänkt att vara avgörande vid kontakten med arbetsgivarna, vilken coachernas arbete består till 50 procent utav. (Informantintervju, sektionschef Arbetsförmedlingen, 2010-05-03)

Coacherna verkar inte prata och reflektera så mycket över sin egen utveckling, eller begreppet utveckling över huvudtaget. Dock verkar det vara många som är fast beslutna gällande vilket sätt att coacha som passar dem. Det bestämda sättet är väl genomtänkt och utarbetat. Det råder delade meningar i coachgruppen gällande huruvida coacherna

får tillräckligt stöd i sitt yrkesutövande och på så vis når utveckling. Någon menar att samarbetet och därigenom utbytet på kontoret är utan anmärkning men att informationen som finns tillgänglig i datasystemet är bristfällig, en annan coach hävdar det motsatta. Informationssystemet som finns tillgängligt och som bör användas, anses av någon coach, vara kommunikationshämmande på grund av sekretessbestämmelser som finns. Sekretessbestämmelserna anses dock även ha sina fördelar. Samtliga coacher anser sig få stort stöd från sina kollegor dock pekar vissa av coacherna på ibland otillräckligt stöd från ledningen och att cheferna inte alltid finns tillgängliga då det behövs.

Coachernas mål gällande vad de vill uppnå med sitt yrkesutövande varierar. Vi ser dock att många presenterar gemensamma mål för vad coachen och klienten ska åstadkomma i coachningen snarare än sina egna uppsatta mål. Mål nämns såsom att hjälpa klienten till jobb, att hjälpa klienten med personlig marknadsföring, att skapa arbetsgivarkontakter och på så vis nå ökat antal praktikplatser med mera. Dock lyfter en av respondenterna sitt personligt uppsatta mål, nämligen att utvecklas som coach och i sitt yrke. Att arbeta med mål, nämns inom coachgruppen, som betydande för att klienten ska nå utveckling. Coacherna jobbar hela tiden mot organisationens mål, procentenheter och siffror gällande hur många klienter som ska komma ut i praktik under exempelvis en coachningsperiod samt hur många arbetsgivarkontakter de som coacher har haft under veckorna med mera. Det är även dessa siffror som coacherna får feedback på sitt yrkesutövande genom.

4.2 Tillvägagångssätt

4.2.1 Metod för coachning

Flera av coacherna anser att klienten själv bör komma med egna idéer och förslag. Många coacher menar att de genom frågorna; var? när? hur? och varför? främjar klientens förmåga att själv komma på eller utveckla idéer. Coachning handlar om att försöka få klienten införstådd med hur stora möjligheter det faktiskt finns, menar en av coacherna. Coachning handlar, genom detta tillvägagångssätt och enligt denna coach, om att avdramatisera hela arbetssökandeprocessen. Mer än hälften av alla respondenter nämner den lösningsfokuserade metoden som användbar och definitionerna av denna metod är många. Den lösningsfokuserade metoden omnämns bland annat som en metod vilken försöker få den sökande att själv se värdet av sin egen erfarenhet. En av coacherna hävdar även att metoden inbegriper det faktum att det huvudsakligen ska vara klienten som pratar snarare än coachen. Coachen bör helt enkelt fokusera på att ställa frågor. Många klienter fokuserar främst på att hitta problemen snarare än att hitta lösningarna. Då är det viktigt, menar en coach, att istället hjälpa klienten att hitta lösningarna. Det är, som coach, många gånger viktigt att hjälpa klienten att väga upp det negativa med positiva saker. För att finna det positiva krävs det dock, enligt denna coach, att man först lokaliserar det största hindret och fokuserar på att arbeta med problemen i ordningen därefter. En annan coach menar att metoden innefattar att göra problemen så små som möjligt för att sedan plocka bort ett i taget. Att samtala kring vad som hänt sedan sist och sedan prata om vad som ska göras framöver anses, bland coacherna, också inbegripas i den lösningsfokuserade metoden.

4.2.2 Medvetenhet – Coachningsförfarandet

En arbetssökandeprocess är många gånger krävande och bekräftelsen på att man gör ett bra jobb är näst intill obefintlig, menar några av coacherna. Därigenom blir bekräftelse en viktig del av jobbcoachningsprocessen för coachen att arbeta med. Bekräftelse kommer bland annat genom ”att lyssna” menar en coach. En individ som befinner sig i en arbetssökandeprocess känner många gånger saknad av bekräftelsen som ett vanligt arbete medför däribland bekräftelse som utförda uppgifter och respons från kollegorna. Detta menar coacherna, gör deras coacharbete ännu viktigare. Även beröm och kritik blir viktiga under arbetssökandeprocessen, vilket egentligen utgör grunden för bekräftelse, menar någon av coacherna. Ett bra sätt att bekräfta och berömma på menar en coach kan vara att sätta klientens situation och framsteg i relation till andra arbetssökande och poängtera att många andra känner likadant. Hur mycket kritik och beröm som bör ges till klienten råder det dock delade meningar om bland coacherna. Någon anser det vara jobbigt att ge kritik eftersom coachen är rädd att den kanske trycker ner klienten om den kritiserar. En annan upplever det svårt att balansera kritik och beröm. Medan ytterligare en annan coach tror sig ”inte ge för mycket beröm”. Detta visade sig vara väldigt individuellt bland coacherna, dock understryker många att tydlighet samt konstruktiv kritik är en de viktigaste faktorerna för en lyckad coachningsprocess.

Vem bär ansvaret för coachningsprocessens fortskridande? Flertalet gånger poängteras det faktum i empirin att klienten önskas föra coachningsprocessen. Det finns dock tendenser till att den arbetssökande (klienten) blir mera passiv då denne får sällskap av en coach, menar någon av coacherna. Coachning handlar emellertid inte om att coachen ska göra jobbet åt klienten utan snarare finnas där som stöttande i arbetssökandeprocessen då klienten behöver det. En coach poängterar att den påpekar för klienten i coachningen att ”Om vi gör det betyder det att du har något att göra och jag har något att göra”. Coachen bör inte ta över, menar en coach, snarare underlätta. En coach menar att den strävar efter att få klienten att förstå att ”du äger resan, du bestämmer, jag går bredvid och applåderar”

4.2.3 Utveckling

Synen på begreppet utveckling skiljer sig betydligt inom coachgruppen. De flesta coacher menar sig inte använda utveckling som begrepp dock är alla införstådda med att utveckling ligger som grund för hela coachningsförfarandet. Utveckling är en förutsättning för att coachning ska fungera. En av coacherna menade att det är viktigt med utveckling men att det inte är viktigt att utveckling ständigt äger rum. Dock är det, enligt denna coach, viktigt att möjligheterna till utveckling hela tiden finns. Coacherna anser även att reflektion är viktigt för att utveckling ska kunna ske. De flesta avsätter en stund för reflektion vid slutet av varje coachningstillfälle, då de tillsammans med klienten kan diskutera kring vad coachningen givit samt vad som ska göras inför nästa möte. De flesta respondenter menar att det är mycket viktigt med reflektion under coachningstillfällena, dock menar en coach att reflektion bäst förekommer emellan coachningstillfällena snarare än under. Coachningstillfällena är, enligt denna coach, till för diskussion vilken förhoppningsvis ska generera i reflektion efteråt. Coachningstiden är

alldeles för dyrbar, enligt denna coach, för att endast bestå av tystnad samt reflektion, den är istället tänkt att skapa det sistnämnda.

För att klienten ska nå utveckling, anser coacherna det vara viktigt med mål och delmål samt tydlighet i processen. De flesta av coacherna använder sig av punkter i coachningen som de sedan kan pricka av tillsammans med klienten, detta för att lättare se "en röd tråd" genom processens gång. Punkterna och delmålen ser olika ut för varje klient dock menar coacherna att det finns vissa grundläggande punkter i coachningen som gäller alla klienters utveckling. Bland dessa kan nämnas; förmåga hos klienten att skriva ett bra CV och personligt brev, intervjuträning, skapande av lista för referenspersoner med mera. Vissa saker anses helt enkelt vara grundläggande att ha färdigt för att en lyckad arbetssökandeprocess och coachning ska kunna påbörjas. Det blir lättare att nå utveckling, menar en coach, om man bockar av en punkt i taget. Utvecklingen blir på så vis mera synliggjord. Om klienten inte utfört en punkt som överenskommet, frågar coachen och diskuterar med klienten varför uppgiften inte är utförd. Målstyrning nämns, bland coacherna, som en viktig del i coachningsprocessen. Dock är samtliga coacher överens om att klienten själv måste förstå sin utveckling för att kunna nå utveckling. Klienten måste således, som tidigare nämnts, själv sätta sina mål och bestämma över processen fortskridande.

5 Teoretisk referensram

5.1 Källkritik

5.1.1 Sökning

Som huvudsakliga sökord kan nämnas; coach*, self-efficacy, development, relation* coach och klient med flera. Sökning av tryckt litteratur har huvudsakligen gjorts i Libris och Lovisa. De vetenskapliga artiklar vi använt oss av har främst funnits i Elin, Ebsco Host eller Emerald. Dock har även sökning av artiklar och information av mera allmän karaktär förekommit på internetsidor som Google, aftonbladet, nationalencyklopedin med mera.

5.1.2 Tid

En faktor, värd att diskutera, är den att några av våra källor författades och utgavs under 70, 80-90 talet. Det gör att dessa källor kan uppfattas som något ålderdomliga, vilket vi är medvetna om. Anledningen till varför vi har med dessa källor är att vi trots detta anser dem utgöra en bra teoretisk referensgrund. Någon av dessa författarna har dessutom påstått vara en klassiker inom pedagogiken. Några av referenserna vi använt oss utav, vilka varit äldre, kan hittas i nyare version. Vi har dock funnit detta svårt då dessa böcker oftast funnits i andra delar av Sverige. För att kompensera dessa, lite mera påstått ålderdomliga källor har vi valt att även använda oss av en hel del artiklar, varav

någon från exempelvis 2010, många andra från 2000-talet. I artiklarna har bland annat olika undersökningar om coaching presenterats, vilket visar på mer aktuell forskning inom området.

5.1.3 Pålitlighet

Det finns aldrig några absoluta garantier för att författaren inte manipulerat eller hittat på resultaten. Hur pålitliga källorna och resultaten är bör man alltid ifrågasätta samt kritiskt granska. Våra källor har dock, genomgående haft omfattande litteraturlistor. Detta menar vi visar på författarens strävan mot en mångfasetterad teori. Det vi kan se som mönster i litteraturen är att de flesta av våra källor, i sin tur, använder sig utav samma referenser som vi. Därav anser vi det bekräftat att många av våra använda referenser anses pålitliga även av andra, däribland erkända källor.

Då coaching ändå måste benämnas som vårt huvudsakliga begrepp att undersöka, har vi funnit många källor av handbokscharaktär. Handböcker anser vi vara bra och konkreta, om möjligt dock på för ”låg nivå”. Därför har vi har tiden fokuserat på att hitta mera djupgående källor därav utsvävningarna från begreppet coaching, såsom medvetenhet, Self-efficacy med mera. Vi menar att vi på så vis ger en djupare samt bredare bild och förståelse av coaching som fenomen.

Vi har funnit att coachningslitteraturen är omfattande och ibland spretande vilket vi menar visar på begreppet coachnings komplexitet vilket genomsyrar vår uppsats. Det finns mycket litteratur om coaching dock är det endast ett fåtal av dessa källor vilka vi anser tillräckliga för att använda.

5.1.4 Primärkällor eller andrahandskällor?

Vi har i minsta mån använt oss utav andrahandskällor då vi är medvetna om att detta i en viss grad påverkar pålitligheten. Anledningen till att vi trots detta använt oss utav vissa andrahandskällor är för att ursprungskällorna många gånger varit nästintill omöjliga att få tag på.

5.1.5 Resultat

Vi har utgått från empirin då vi sökte efter teorin och har nu funnit att teorin presenterar en bred men även stundvis enhetlig bild av coachningens vida betydelse. Vi undersöker, som syftet lyder hur teorin diskuterar coaching, däribland innefattas även förhållningssätt och tillvägagångssätt. Vi anser oss genom teorin ha besvarat denna del av syftet.

5.1.6 Tematisering

Teorin presenteras med hjälp av en tematisering. Först delas teorin upp i förhållningssätt och tillvägagångssätt för att på bästa sätt besvara syftet. Underordnat dessa två rubriker följer medvetenhet, metod, relationen mellan coach och klient, samt utveckling. Därigenom, anser vi att teorin får en bra sammankopplad röd tråd. Detta möjliggör även återkoppling till empirin vilken presenteras under liknande rubriker och tematiseras på samma sätt.

5.2 Förhållningssätt

5.2.1 Medvetenhet – Vad är coachning?

5.2.1.1 Vilket begrepp bör användas?

Många av de som coachas och coachar reflekterar inte över skillnaderna mellan exempelvis undervisning, handledning, arbetsledning, mentorssamtal och coachning. Coachning är en relativt ny företeelse för hjälp till utveckling genom reflektion och lärande. I Coachning hjälper man via sammanfattningar, frågor och bekräftande synpunkter, klienten att formulera mål, välja inriktningar samt att finna vägar som leder mot dessa. (Egidius, 2008) Coachens mål, menar Gjerde, är främst inriktade på den personliga utvecklingen (Gjerde, 2004).

Coachning är oändligt mycket mera än ett verktyg som kan användas i många olika situationer. Coachning medför ett annorlunda, mycket mera optimistiskt sätt, än vad de flesta av oss är vana vid, att se på och behandla andra människor. Coachning kräver att man gör sig av med begränsande föreställningar om människor, inklusive oss själva, att man överger gamla vanor samt befriar sig från överflödiga sätt att tänka. Whitmore hävdar att coachning, för att lyckas, kräver engagemang, övning och tid. Vidare menar han det inte finns ett rätt sätt att coacha. Coachen måste själv utforska terrängen då ingen karta, enligt Whitmore, kan avbilda den oändliga variationen i det mänskliga samspelets landskap. (Whitmore, 1997)

Genom verklighetsgranskning försöker människor att skapa medvetenhet vilket innebär att uppfatta saker och ting som de verkligen är, objektivt. Objektiviteten påverkas kraftigt av åsikter, bedömningar, fördomar, förväntningar, bekymmer, fruktan och förhoppningar hos iakttagaren, vilken anser sig granska verkligheten. Att ha medvetenhet om sig själv, menar Whitmore, handlar om att se inre faktorer som påverkar och snedvrider den egna verklighetsuppfattningen. Whitmore hävdar att absolut objektivitet inte existerar och att människan, i bästa fall, kan uppnå en viss grad av objektivitet. (Whitmore, 1997). ”Jag kan bara styra det som jag är medveten om. Det som jag är omedveten om, styr mig. MEDVETENHET gör mig starkare.” (Whitmore, 1997, s. 36)

Coachning presenteras i Gjerde som en form av eklektisk hållning, vilket betyder att man hämtar element från olika teoretiska referensramar med utgångspunkt i vad man själv anser vara mest lämpligt som verktyg. (Coolican, 1999 i Gjerde, 2004) Gjerde menar att det finns en likhet mellan en mentor och en coach. Nämligen det faktum att de inte blir tilldelade klienten, utan att klienten själv väljer mentorn eller coachen. Skillnaden emellan dem är dock att coachen använder sin processkunskap och ger inte råd. Medan mentorn fungerar som en slags rådgivare och delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter. (Gjerde, 2004) Begreppet coachning innefattar att vara *medveten* om vem man är, att man är och vad man vill. Detta är en av kärnkompetenserna i coachning både gällande coachen och klienten, den engelska termen är *self awareness* och begreppet handlar även om självinsikt och eller självförtroende dock inte om självgodhet, vilket är viktigt att i detta sammanhang

poängtera. Självgodhet skulle nämligen förta driften att utforska nya sätt att se på sig själv och sin omvärld. (Egidius, 2008)

”En coach är ödmjuk inför mångfald och motsägelser i egen och andras upplevelsevärldar men denne har ett självmedvetande och en begynnande självinsikt som gör det möjligt att hantera mångfald och motsägelsefullhet”. (Egidius, 2008, s. 32)

5.2.1.2 Coachning av vid betydelse

Ives menar att coachningsfältet hade dragit nytta av att i större utsträckning erkänna att det finns flera paradigmer och förhållningssätt som innefattas i coachning. I artikeln ”What is coaching” menar Ives att det finns ett flertal varierande teoretiska och praktiska förhållningssätt och närmanden i coachning. Ives poängterar dock att det ena inte går att premiera före det andra, eftersom det helt enkelt är beroende av vad som passar klienten och den faktiska situationen. Ives strävan och uppfattning är att om man förstår skillnaderna emellan förhållningssätten blir det lättare att matcha en coachmodell och förhållningssättet till den aktuella situationen. Genom att nya metoder och närmanden utvecklats och kommit till inom coachning har det lett till att det blir allt svårare att definiera coachning och det man strävar efter att uppnå. Ives kategoriserar coachningsförhållningssätten enligt tre dimensioner, vilka är: 1) Vägledande eller icke vägledande 2) personlig utveckling och målfokuserat 3) terapeutiskt eller prestationsdrivet. (Ives, 2008)

I verkligheten, menar Ives, är inget förhållningssätt stereotypt utan överlappar ofta varandra. Genom att fundera över och placera in dessa ”idealtyper” kan vi dock lättare se hur förhållningssätten närmar sig varandra och är jämförbara. Ives påpekar att det är totalt oförenligt med coachning i sig att det skulle finnas *endast ett* anvisat förhållningssätt. Alla coachningsmodeller anser sig enligt Ives dock vara lösningsfokuserade jämfört med psykoanalys. (Ives, 2008) Stelter menar att det är viktigt för coachen att ständigt vara beredd på att sätta tydliga gränser i de fall då klienten ber om hjälp med problemställningar av privat eller terapeutisk karaktär. Coachning som tankemetod bör stanna i tanken att vara behjälplig för endast personlig utveckling. Denna metod är tänkt att användas i arbets- och idrottslivet av människor utan psykologisk eller terapeutisk utbildning. (Stelter, 2003)

Ives menar också att alla prefix som idag finns på coachning till exempel *livscoach*, *jobbcoach* med flera, kan skapa förvirring. Men Ives menar att de flesta förhållningssätt trots sin åtskiljande benämning än dock kan kategoriseras brett. Antingen i ”personlig utveckling” eller under ”presterande/handlings- coachning”. (Ives, 2008)

5.2.1.3 Att coacha medvetet

Coachning handlar även om att vara medveten om hur klienten agerar och tänker. Egidius menar att en coach utvecklar förmågan att känna igen olika tankemönster, genom klientens uttryck och sätt att vara och formulera sig på (Egidius, 2008). Gjerde anser att det inte är fel om coachen frågar klienten hur denne känner inför de val personen står inför. Liket Egidius menar även Gjerde att coachen bör lyssna och försöka avgöra när klienten blir likgiltig alternativt upplivad etcetera. Coachen bör inte vara ute efter att tolka det han ser, utan istället sätta ord på det så att klienten får tillgång till denna information. Ibland är människan inte klar över vilka signaler hon skickar ut. Man kan säga att man har fattat ett beslut medan kroppsspråket och tonfallet signalerar någonting helt annat. När detta påpekas för klienten förvandlas det omedvetna till det

medvetna. Gjerde menar att coachning ger klienten möjlighet att reflektera och sätta ord på sina tankar. Det är dock svårt att få ord att bli handling men, menar Gjerde, uttrycker man sina tankar är man på rätt väg, coachen kan ge en spark i baken. (Gjerde, 2004) Stelter menar att framgångsfaktorer för ett lyckat coachningssamtal är förmågan hos coachen att skapa och hålla kvar en öppen och direkt kontakt samt tillit hos klienten. Coachen bör kunna sätta sig in i klientens värld och både ha förmågan att anpassa sig efter klientens språkbruk, kroppsspråk och röst användning men även samtidigt ha förmågan att vara neutral i förhållande till klienten. En annan faktor som påverkar ett givande samtal är coachens förmåga att vara professionellt närvarande och lyssna på ett bekräftande förhållningssätt till både känslor och förhoppningar hos klienten. (Stelter, 2003)

5.2.2 Relationen mellan coach och klient

5.2.2.1 Relationen har stor betydelse

Relationen mellan en coach och klient bör bygga på ömsesidig respekt, tålmod och ett visst reserverande förhållningssätt. Coachen bör se klienten som en jämlike att stötta på ett objektivt sätt (Evers, Brouwers & Tomic, 2006) Baron & Morin har genom sin studie av relationen mellan coach och klient kommit fram till att förhållandet som byggs upp under coachningen är avgörande för coachningens utfall, samt för hur väl klienten utvecklat self-efficacy (tilltro till handlingskraft). Intressant att påpeka är att de enligt sin granskning av tidigare undersökningar menar att vi vet väldigt lite om de variabler som påverkar coachningens effektivitet samt vilken betydelse ”matchningen” av coach och klient har. Vidare menar ändå Baron och Morin att coach- och klientrelationen tenderar vara den viktigaste påverkansfaktorn. (Baron & Morin, 2009)

Schön diskuterar både den professionella rollen och den reflekterande utövarens relation till klienten. Vi anser att båda rollerna kan kopplas till coachens, vilket vi konstaterar genom den insamlade empirin.

Schön menar att relationen mellan coach och klient består av en slags överenskommen acceptans från båda håll. Coachen eller den professionella som Schön benämner rollen, går med på att leverera sina tjänster inom ramen för hans specialistkompetens. I och med denna acceptans förväntas den professionella respektera det förtroende han beviljats, visa förståelse gentemot klienten, samt inte missbruka sin specialistkompetens inom relationens gränser. Den professionella kan inte begära att klienten visar blint förtroende, men att klienten åtminstone är öppen för den professionellas kompetens. Klienten, å andra sidan, går med på att visa hänsyn och vördnad mot den professionella. Underförstått respekterar klienten att den professionella är expert. Schön skiljer på en reflekterande utövare och en expert. Han menar att en expert antas veta mycket och måste hävda detta. Den reflekterande utövaren däremot vet en del men anses inte vara den som vet mest vilket denne är medveten om. Den reflekterande utövaren försöker även kontinuerligt att reflektera över utfallet samt över sin roll. Schön menar att klienten dels har en svår och utsatt position eftersom den tvingas förlita sig på den professionells expertis. Någon inblick i huruvida förväntningar och mål uppfylls i förhållandet mellan klient och professionell är svårt att få eftersom processen sker i enskild miljö, oftast utan någon möjlighet att granska förfarandet. (Schön, 1983)

5.2.2.2 Att förhålla sig till klientens verklighet

Förhållningssättet är viktigt inom coaching. Sandberg och Targama menar att handlingar styrs av vilken situation människan befinner sig i. Förståelsen för situationen avgör hur man agerar. Det Sandberg och Targama hävdar är att utifrån sin förståelse av verkligheten handlar människan. (Sandberg & Targama, 1998) Schön menar att den professionella (coachen) vet att hans agerande kan uppfattas på annat sätt än det avsedda. Därför ger coachen sig själv i uppdrag att upptäcka vilka dessa olika uppfattningar kan vara. Den professionella (coachen) känner en plikt mot klienten att påvisa sin förståelse så att de lättare förstår varandra. Schön menar på att det kräver att coachen ständigt reflekterar på nytt över vad han vet. Kommunikationsprocessen är ämnad att leda till en djupare förståelse av varandras åsikter. (Schön, 1983)

Det mesta tyder på att förståelse för det man gör men även för den man agerar och arbetar med är viktigt. Egidius presenterar en teori från nutida hjärnforskning som visar på att förmågan till empati, utvecklats i samband med att vi människor blivit sociala varelser i behov av att uppfatta andra människors intentioner, tankar, känslor, attityder och motiv. Denna förmåga har efterhand kommit att utvecklas till *självinlevelse* vilket beskrivs som en förmåga att uppfatta hur man själv och andra reagerar (Egidius, 2008). Sandberg och Targama hävdar att saknar man kunskap om hur förståelsen hos människor fungerar, förminskas möjligheterna att kunna påverka mot ett önskvärt handlande. (Sandberg & Targama, 1998) Rogers menar att ett frigörande klimat skapas genom att läraren visar empatisk förståelse, på så vis sporrar eleven till utveckling och känner sig ombetrodd att utvecklas. Rogers hävdar att det är viktigt att personen själv får styra sin inläring, men att stöd främjar utvecklingen. (Rogers, 1976) För att coachen lättare ska förstå klienten kan ett sätt vara, som Gjerde menar, att en coach själv får pröva på att ha en coach och bli coachad. Det kan generera i bättre insikt i och förståelse för hur klienten upplever coachingen. Dessutom kan coachen få kunskap i och om andra verktyg och metoder (Gjerde, 2004).

Rogers menar dessutom att det viktigaste redskapet för en handledare eller lärare är förtroende. Förtroende är inte en teknik utan grundar sig i ärlighet. Genom att läraren deltar, föreslår metoder samt utelämnar sig själv byggs ett förtroende upp. En annan viktig faktor menar Rogers är engagemang. Rogers syn är uppenbart att engagemang är en prestation, engagemang är mer än ett beslut. Rogers menar även att en lärare bör bjuda på sina känslor utan att döma eleven. En effektiv inlärningsmetod är att: ”vara och leva med studentens känslor och tankar” (Rogers, 1976, s. 118) Relationen bör även präglas av omtanke, uppskattning, förtroende och respekt för eleven, på så vis skapas ett gott inlärningsklimat. (Rogers, 1976)

Stelter menar att lösningar inom coaching gömmer sig i framtiden. Han hävdar att det ofta är bättre ju mindre coachen vet och känner till gällande klientens bakgrund för då finns möjlighet för coachen att själv utforska klientens förhållningssätt med hjälp av samtalet. Stelter anser därför att det för en coach är bra att tänka ”hur lite behöver jag veta för att kunna ställa just den fråga som öppnar vägen för en ny insikt?” (Stelter, 2003, s. 102)

5.2.3 Coachens utveckling

5.2.3.1 Att förstå sin uppgift

Organisationer måste förses med arbetstagare som har någorlunda rätt kompetens i relation till de uppgifter och positioner som organisationen i fråga består av. (Berglund, Hansen & Orbán, 2002) Att arbeta i en serviceverksamhet ställer krav på personalen att ständigt vara flexibel. Eftersom "kunderna" är varierande måste personalen anpassa sig efter deras önskemål. Detta ställer även krav på att personalens kompetens bör vara mer omfattande och bred, för att möta behovet. För att utveckla avancerad och annorlunda kompetens krävs verkningsfulla och nya sätt att organisera kompetensutveckling i arbetslivet. (Sandberg & Targama, 1998)

Ett arbete med mer frihet och självständighet blir alltmer eftersträvarsvärt, främst bland yngre människor. För att möta detta behov behöver organisationer erbjuda sådana arbetsuppgifter som innefattar större självständighet. Dessutom ökar kraven på att möjligheten finns att utvecklas både i sin yrkesroll och som person. Sandberg & Targama menar dock att det är just självständigheten som skapar tre problem. Dels att kraven på kompetensen ökar, men även att organisationen blir beroende av personalens förståelse, vilket kräver att organisationens ledning strategiskt måste påverka medarbetarnas förståelse för att nå uppsatta mål. Oftast med hjälp av idéer och visioner. (Sandberg & Targama, 1998) Sandberg och Dall'Alba menar att kunskapen och skickligheten för sitt yrke, beror på individens förståelse för uppgiften. Det är först när man förstår det man ska utföra, som kunskapen och skickligheten utvecklas. (Sandberg & Dall'Alba, 2006) Flera studier som Sandberg och Targama har tagit del av pekar alla på samma sak, förståelse ligger till grund för människors handlande i organisationer. Människors handlande beror på deras förståelse för sin situation och därigenom förståelse för regler och instruktioner. (Sandberg & Targama, 1998) Sandberg och Dall'Alba menar dock att förståelsen för det man utför skiljer sig emellan individ och individ. (Sandberg & Dall'Alba, 2006)

5.2.3.2 Förståelse och lärande hänger ihop.

Sandberg och Targama hävdar att det lärande som anses vanligast är det som "Äger rum inom ramen för befintlig förståelse av arbetet" (Sandberg & Targama, 1998, s. 80) I sammanhanget då man anser att lärande bygger på individens förståelse får lärande en annan betydelse: "Kunna förstå samma arbete på ett kvalitativt annorlunda sätt" (Sandberg & Targama, 1998, s. 80) Därmed konstateras att om man vill utveckla sin kompetens måste man *förändra* sin förståelse av arbetet. Men för att kunna utveckla kompetensen krävs även en förståelse av vad kompetens är. I kompetensutveckling, menar Sandberg och Targama, är det svårast att utröna vad som är mänsklig kompetens vid utförandet av ett visst arbete och hur den kan synliggöras. (Sandberg & Targama, 1998)

5.2.3.3 Att tro på sig själv

Med hjälp av undersökningar har self-efficacy visat sig vara den mest betydande, och oftast den enda, bidragande faktorn till lyckad prestation inom nästan alla områden, exempelvis ledarskap (Andersson, 2000 i Moen & Allgood, 2009.). Bandura skiljer på begreppen self-efficacy (tilltro till sin handlingskraft) och resultatförväntningar. Self-efficacy hänger ihop med en personlig bedömning av ens egen förmåga att använda sig

av specifika sätt att agera, medans resultatförväntningar mer syftar till konsekvenserna av någons agerande (Bandura, 1986 i Evers et al. 2006)

Self-efficacy hänvisar till den specifika aspekten ”of the self” vilken berör vad individen kan göra med sina förmågor och kapaciteten som hon eller han besitter. Bandura definierar self-efficacy följande: ” Perceived self-efficacy refers to beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments” (Bandura, 1997, i Moen & Allgood, 2009, s. 3). Self-efficacy, ofta kallat uppgiftsspecifikt självförtroende, är aspekten av “self” vilken refererar till hur självsäkra eller säkra individer är på att de kan klara olika uppgifter. Self-efficacy ger alltså individer, i speciella situationer, en unik och specifik kapacitet. (Moen & Allgood, 2009)

5.2.3.4 Eftersträvansvärda förmågor

Vi väljer att inför kommande stycke likställa coachningsrollen med en typ av ledarroll. Denna tolkning baseras bland annat på nationalencyklopedins definition av en coach: ”en tränare eller rådgivare med en aktiv ledarroll” (Nationalencyklopedin)

Yukl presenterar Boyatzis (1982) beskrivning av en undersökning som visar att effektiva ledare har stark prestationsinriktning, hög målsättning och en angelägenhet att anta utmaningar. Effektiva ledare är också, enligt undersökningen, angelägna om att få makt samt om att ha ett gott rykte, de hade ett självsäkert beteende samt förmågan att influera andra. Genom att ledarna inte visade tendens till att vara rädda för att genomföra avgörande handlingar snarare än att tveka visade de sig också ha ett bra självförtroende och tillit till sin egen begåvning. Ledarna hade alltså stark tilltro till sin handlingskraft (sin self-efficacy). Ytterligare ett utmärkande drag som visades upp var acceptansen av sitt eget ansvar för framgång eller misslyckande. Verbal förmåga samt god förmåga att interagera med andra människor visade sig vara ytterligare påtagliga drag hos de effektiva ledarna. Ledarna använde sig ofta utav symbolik, kommunikation, både verbal och ickeverbal samt sin förmåga att tydligt kunna klargöra exempelvis problemställningar. Även att skapa nätverk, samarbete och att lösa konflikter visade sig de effektiva ledarna vara bra på, de hade således förmågan att på ett konstruktivt sätt förhålla sig till uppkomna situationer. (Yukl, 2010)

Hilmarsson menar att man ska ha *tilltro till sin egen coachande förmåga*, eftersom man genom ett samtal oavsett vilken nivå man befinner sig på (coachnivå) kan hjälpa andra att komma vidare. Att coacha är att ge stöd och hjälp till andra så att de klarar av och lyckas med sin uppgift, lösa sitt problem, genomföra sin förändring eller hantera sin utmaning (Hilmarsson, 2006). De effektiva ledarna visade även upp, förmågor såsom att på ett bra sätt kunna identifiera händelse- och informationsförlopp. De kunde även, på ett föredömligt sätt uttrycka meningen med utveckling av ett koncept, en modell eller ett tema. Dessutom var de förmögna att använda sig utav lämpliga metaforer och analogier. Ledarna hade även förmågan att utveckla kreativa lösningar samt skapa nya insikter i eventuella problem. (Yukl, 2010)

5.3 Tillvägagångssätt

5.3.1 Metod för coachning

Grundtanken med lösningsfokuserad metodik är att man nödvändigtvis inte måste förstå ett problem för att kunna lösa det. (Gjerde, 2004) Förespråkare för lösningsfokuserad metod menar även att coachen inte behöver veta varför ett problem finns eller uppstår. De menar dessutom att fokus på problem kan ha skadlig inverkan på klienten. (Grant & O'connor, 2010)

Lösningsfokuserad metod innebär att låta klienten fokusera på det denne vill för att handla därifrån. Coachningen ska alltså inte främst fokusera på de föreliggande problemen. Det finns även ett antagande inom denna metodik att klienten ibland löser eventuella problem själv eller gör någonting bra helt omedvetet. I den lösningsfokuserade metoden eftersträvar man dock medvetenhet, vilket anses vara mera lösningsfrämjande, snarare än att enbart se problemet. (Gjerde, 2004). Langslett i Gjerde menar att medvetenheten kan innefatta kunskap om vad parterna vill ha förändrat samt igenkänedom av situationer där problemen är lösta (Langslett, 2000 i Gjerde, 2004). Stelter menar att coachen måste kunna sporra klienten att själv hitta lösningen. Det är alltså coachen som bör agera ledare för samtalen men valet av lösningar på eventuella problem bör helt och hållet överlåtas till klienten. Det viktigaste redskapet i coachning som sammanhang är därför frågorna och inte svaren. Detta gäller både *hur* man som coach frågar samt *vad* man som coach frågar om. (Stelter, 2003). Även Grant och O'connor menar att man genom lösningsfokuserade närmanden bör fokusera på att leda konversationen mot att fråga "hur". Coachen bör alltså ställa frågor som väcker tankar hos klienten om hur målen bäst uppnås. Visser och Butter i Grant och O'connor fann att ett lösningsfokuserat förhållningssätt i coachning var sammankopplat med framgång. (Visser & Butter, 2008 i Grant & O'connor, 2010)

Att istället använda sig av problemfokuserad metod skulle innebära krav på coachen om kunskap kring problemet och dess bakomliggande orsaker, det vill säga fokus på "varför". Grant och O'connors artikel om problem- och lösningsfokuserade frågor visade att lösningsfokuserade frågor var mest effektiva. Resultaten pekade på att den grupp i undersökningen som fått svara på lösningsfokuserade frågor upplevde högre grad av self-efficacy (tilltro till sin handlingskraft) samt ökade målnärmanden. Slutsatsen var att coacher som önskar utträta effektiv coachning bör sträva efter lösningsfokuserade metoder och förhållningssätt. (Grant & O'connor, 2010) Hilmarsson å andra sidan skiljer lösnings- och problemfokuserad metod åt genom att istället dela upp dem i metod och förhållningssätt i kortare och längre coachsamtal. Kortare coachsamtal fokuserar mer på lösningar. Medan man i ett längre coachsamtal försöker ringa in problemet och därifrån söka lösningar. (Hilmarsson, 2006) Gjerde hävdar att coachning bygger på att se möjligheterna och hur situationen ser ut snarare än att gräva ner sig i problemets detaljer. Detta betyder dock inte att man till varje pris bör undvika att prata om problemen, dock bör inte detta vara övervägande i coachningen. (Gjerde, 2004)

5.3.2 Medvetenhet – Coachningsförfarandet

Coachning syftar till att sätta ord på de undermedvetna känslorna som sätter regler kring vad människan inte kan göra, samt för vad hon generellt sett känner. På så vis får hon ett mer medvetet förhållningssätt till sin magkänsla. Genom att medvetandegöra dessa omedvetna regler och känslor kan klienten antingen välja att följa dem eller ifrågasätta dem, på så vis utförs oftast mer rationella val. Människor kan inte alltid påverka vad som händer men det är viktigt att inte låta detta begränsa valmöjligheter. (Gjerde, 2004) Rogers menar att betydelsefull inläring kräver en känslig medvetenhet hos läraren för hur studenten upplever utbildnings och inlärningsprocessen. (Rogers, 1976) Stelter poängterar att coachens enda syfte bör vara att hjälpa klienten att hjälpa sig själv. Detta sker bäst genom ett bekräftande utvecklingstänk vilket kräver att coachen måste kunna se klienten som kompetent eller med potential att bli det. Att bekräfta är någonting helt annat än att berömma. I beröm ligger fokus på det yttre alltså det som personen presterar eller gör. Beröm anses stärka självtilliten dock leder det ofta till beroende. Bekräftelse däremot har fokus på det inre alltså det som klienten måste veta eller kunna för att prestera. Bekräftelse i sin tur anses stärka egenvärdet, självkänslan samt förmågan till självreglering (Stelter, 2003)

5.3.2.1 Coachning - Vems ansvar?

Meningen med coachning anser Stelter vara, att klienten får nya insikter. Fokus bör därför ligga på att det är klienten som arbetar och för coachningen framåt. Men en återkommande problematik Stelter funnit genom studerande av professionella samtal, är att dessa ofta karakteriseras av att den professionella personen, i det här fallet coachen, gör arbetet åt klienten. (Stelter, 2003) Även Gjerde menar att trots att klienten bär ansvaret för sina handlingar och själv är ”expert” på sitt liv, sker ofta en förskjutning av ansvaret över till coachen. Detta kan uppfattas som en svår balansgång för coachen att hantera men bör påpekas tydligt för klienten. En coach kan få olika betydelser och uppfattas bland annat som pådrivare, motivator och tillrättaläggare. (Gjerde, 2004) Som coach är det därför eftersträvansvärt att inte vara för aktiv, varken verbalt eller icke-verbalt. Ju mera coachen har förmåga att hålla sig tillbaka och följa de vägar och spår som klienten själv valt, desto större blir chansen att klienten hittar egna svar och lösningar. (Stelter, 2003)

Även Evers et al. och Whitmore poängterar vikten av att klienten själv måste få styra. (Evers et al. 2006; Whitmore, 1997) Klienten måste själv få bestämma vilka områden som är viktiga och vilken inriktning coachningen ska ta (Whitmore, 1997). Coachen behöver dessutom inte vara expert inom det området klienten arbetar eller vill arbeta inom. Coachens uppgift är inte heller att berätta för klienten hur han eller hon ska utföra sin uppgift. (Evers et al. 2006) Gjerde menar dock att det i dessa sammanhang är coachens uppdrag att specificera målet eller målen. (Gjerde, 2004) Men som Ives menar är det genom stöd från coachen som klienten själv utarbetar handlingsplaner och mål. (Ives, 2008) Whitmore menar att coachen bör lita på klienten eftersom den under coachningens gång kommer till självinsikt. (Whitmore, 1997) Grundfilosofin i coachning bygger på att människor är resurstarka, kreativa och hela. Tron på att klienten har förmågan att reflektera, lära och välja, bidrar naturligt till att klienten blir ansvarig. Gjerde beskriver det som att coachen *lägger grunden* till handling och reflektion medan klienten *handlar och reflekterar*. Genom tre frågor är det tänkt att klienten ska

påminnas om sitt ansvar. Coachen frågar: *Vad ska du göra? När ska du göra (har du gjort) det? Hur kan jag veta att du gjort det?* (Gjerde, 2004)

5.3.3 Utveckling

5.3.3.1 Att ha och visa tilltro

Enligt Hilmansson präglas coachning av en människosyn med stark tilltro till att människor kan skapa mening av sina egna erfarenheter och har en förmåga att lära sig. (Hilmansson, 2006) Även Rogers menar att det är omöjligt att arbeta med inläring om man inte har en tilltro till människan och dess möjligheter (Rogers, 1976). Han menar även att:

”Om jag misstror människan måste jag packa på henne information som jag själv valt ut för att hon inte ska gå sin egen felaktiga väg. Men om jag litar på den mänskliga individens kapacitet att utveckla sina egna möjligheter, då kan jag ge henne många alternativ och låta henne själv välja väg och riktning för sin inläring” (Rogers, 1976, s. 107)

Gjerde menar att nyfikenhet är en viktig del i coachning. Vi vet att människor *kan*, men coachen bör också vara nyfiken på *hur* klienten utvecklas och *vart* klienten kan nå, på så vis blir coachen mer öppen och närvarande för vad som händer. (Gjerde, 2004) Stelter poängterar att coachens enda syfte bör vara att hjälpa klienten att hjälpa sig själv. Detta sker bäst genom ett bekräftande utvecklingstänk vilket kräver att coachen måste kunna se klienten som kompetent eller med potential att bli det. Att bekräfta är någonting helt annat än att berömma (Stelter, 2003) Många gånger verkar det som, enligt Gjerde, att klienter har inneboende och oanade krafter som först plockas fram när en annan människa, vilken klienten har förtroende för, talar om att personen i fråga kommer att klara sin uppgift. På så vis byggs tron på sig själv och sin prestationsförmåga upp. Motivationen för förändring måste bygga på inre motivation och inte påläggas klienten. (Gjerde, 2004) Det är förmågan att vilja, kunna och göra, som coacher, menar Hilmansson, vill locka fram hos klienten. (Hilmansson, 2006) Coachning kan bland annat generera i, enligt Evers et al. i ökad self-efficacy (tilltro till sin handlingskraft) och ökade resultatförväntningar. Detta framkom genom en undersökning de genomförde, vilken även visade på att deltagarna kände tillfredsställelse över möjligheten de fått genom coachningen att reflektera över sina förmågor. (Evers et al. 2006)

5.3.3.2 Reflektion

Schön diskuterar huruvida reflektion bör ske ”in action” när man handlar eller om det är bättre att reflektera över längre perioder till nästa gång och så vidare. Han påpekar att en del hävdar att det kan vara farligt att reflektera över en handling i samband med att man handlar, eftersom det paralyserar handlingen. Däremot bör vi inte separera tanke från handling eftersom de oftast kompletterar varandra. Under exempelvis en provskrivning krävs det både ett bra tänk och en god prestation. (Schön, 1983)

6 Analys och diskussion

6.1 Coachningens komplexitet

Liksom de båda artiklarna som presenteras i introduktionen till uppsatsen uppmärksammar vi coachningens komplexitet. Vi ser även att det är på grund av just komplexiteten som detta ämne blir omdebatterat. Det råder vitt spridda meningar gällande begreppet innebär däribland innefattas även "hokuspokus" (aftonbladet.se, 22 april). Arbetsförmedlingen fick möta mycket kritik gällande coacherna, både de externa och interna. Vi tror att det kan bero på denna vida begrepps innebörd. Ovetskap, menar vi, kan ofta vara grunden till denna typ av bemötande gällande någonting nyuppkommet. Det nya känns osäkert och flummigt, kanske var det därför denna vilda debattering påbörjades. Arbetsförmedlingen mötte dock denna kritik med förändring de valde att strukturera om och rensa upp bland coacherna dessutom gjordes en granskning för att visa på kvaliteten som coacherna faktiskt genererar i (ams.se, 22 april). Vi tror, precis som även coacherna själva nämner, att coachning fortfarande är ett så pass nytt angreppssätt på arbetslösheten, och ser även att det inte ens idag finns tillräckliga belegg för att kvalitetssäkra fenomenet jobbcoachning. Vi tror dock att man på Arbetsförmedlingen borde ta tag i denna tråd och i alla fall "börja nysta". Genom större reflektion, kontinuerlig granskning samt ett mera planerligt kompetensutvecklingsförfarande av coacherna kan i framtiden eventuellt en kvalitetssäkring åstadkommas. Detta diskuteras vidare längre fram i analysen.

6.2 Medvetenhet – Coachning

Genom vår undersökning har vi funnit att coachning är ett mångsidigt begrepp. Definitioner har förekommit såsom "coachning är som att dansa tango", coachning innebär att man med klienten "går hand i hand" eller "går bredvid och applåderar". Någon menar att coachning handlar om att "pusha och sparka i baken", en annan menar att coachen bör ha ett utmanande förhållningssätt gentemot klienten. Även definitionen av coach är mycket åtskiljande. Gränsen mellan till exempel en mentor och en coach kan många gånger vara hårfin. Gjerde menar att en coach är processdrivande och en mentor är istället rådgivande. (Gjerde, 2004) Men både teorin och jobbcoachernas egna uppfattningar bekräftar att rollerna ofta vävs samman och kan vara svåra att särskilja. Vi menar dock att denna sammanfogade roll inte behöver ha en negativ påverkan, så länge coacherna själva är medvetna om hur de agerar och vilka effekter det kan få. En del coacher menar att råd till klienten ibland kan behövas. Intressant att påpeka är även att nationalencyklopedin benämner coachen som en rådgivare. Därmed förstärks bilden av att en coach har olika betydelser i olika kontexter och definitioner, vilket lätt kan skapa förvirring.

Samtliga coacher har en egen bild av vad coachning innebär, vilket vi tycker är intressant. Dock kan detta i en första anblick anses oroväckande, borde inte coachning definieras på ett likartat sätt? Till en början reagerade vi på denna mångfald av förhållningssätt och definitioner som visade sig finnas i denna, relativt snäva kontext, då endast sju coacher deltog i undersökningen. Sedermera såg vi att teorin konfirmerar det faktum att mängden definitioner på begreppet coachning är vidsträckt. Teorin poängterar

dock främst att det är svårt att skilja coachning och coaching åt. Det finns oändligt många möjliga prefix vilka beskriver innehållet i coachningen, exempel som nämns i litteraturen kan vara jobbcoach, livscoach med flera. Ives menar att trots denna mängd av prefix kan coachning ändå indelas i gemensamma grupper. Det viktigaste är att coachningen hela tiden situationsanpassas. I slutändan vill coachningen ändå åstadkomma samma sak. (Ives, 2008) Som Gjerde påstår handlar coaching om att plocka det lämpligaste coachverktyget från olika teoretiska referensramar (Gjerde, 2004) Detta kan förklara den mångfald som råder bland jobbcoacherna i sätt att coacha och se på coaching, och vi kan konstatera att olikheter råder. Gjerde menar även att coaching från grunden handlar om att frakta någon från en plats till en annan, denna förklaring sätts sedan in i olika kontexter. Vad och vem ska fraktas och vart? (Gjerde, 2004) Viktigt, menar Stelter, är dock att särskålla vissa saker. Syftet med coaching och terapi skiljer sig betydligt åt, dock grånsar de ståndigt till varandra. (Stelter, 2003) Åven coacherna, vilka deltog i undersökningen, poångerar återkommande detta faktum. Coacherna målar samtidigt upp en problematisk bild och menar att de ståndigt måste påminna sig om att coaching inte är terapi samt tydliggöra detta för klienten.

6.3 Relationen mellan coach och klient

Ives förklaring, att coaching måste situationsanpassas (Ives, 2008), tycker vi är extra intressant. Vi har sett en tydlig bild, genom denna undersökning, att hela coachningsprocessen handlar om anpassning, både till klienten och till den stundande situationen. Vi vill därför mena att anpassning genom coachningsprocessen är betydande. Schön menar att den professionella (coachen) vet att hans agerande kan uppfattas på annat sätt ån det avsedda (Schön, 1983) därför anser vi att anpassningen i coachyrket måste ske ståndigt. Flera av jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen i Lund bekråftar denna tanke genom att poångerar att de inför varje coachsamtal måste anpassa sitt tillvågagångssått, upplågg och beteende. Sandberg och Targama lyfter en aspekt vilken innefattar att samtliga individer uppfattar och tolkar omgivningen olika, dårmed finns oåndligt många tolkningar. (Sandberg & Targama, 1998) Detta menar vi, på ett bra sått, speglar problematiken som förekommer i coaching. Coachen måste hela tiden anpassa sig till mångfalden av människor och dess uppfattningar samt måste en utveckling ske vid varje nytt môte, oavsett vem klienten är, vilken instållning denne har, eller vad denne vill. Coachen, i denna kontext, måste trots dessa faktorer, åndå utföra sin uppgift, nåmligen att coacha klienten till jobb.

Till det ovannåmnda kan vi koppla Gjerdens diskussion gållande huruvida klienten sjålv våljer coach eller inte. Coachen våljs alltid av klienten menar Gjerde. (Gjerde, 2004) Så år inte fallet på Arbetsförmedlingen i Lund. Åven hår finner vi en möjlig problematik som har med anpassning att góra. Coachen måste vara kapabel att coacha alla arbetssókande, alla klienter. Denna svårighet år åven något som framkommer i teorin, nåmligen det faktum att når man arbetar i en serviceverksamhet kråvs en ståndig anpassning efter kundernas behov (Sandberg & Targama, 1998). Berglund et al. påpekar i denna kontext åven att anpassningen ståller krav på bredare och "råt" kompetens i förhållande till sina arbetsuppgifter. (Berglund et al. 2002) Den breda kompetensen som kråvs i en yrkesroll som denna, menar vi, bland annat coacherna besitter med hjålp av mångfalden inom coachgruppen. Men vi vill samtidigt poångerar att jobbcoacherna arbetar i en organisation som kråver omfattande generell kompetens hos varje enskild

jobbcoach, vilken även ständigt behöver utvecklas. Hur får jobbcoacherna veta vilka krav som finns på deras kompetens. Jobbcoachning är ju ett självständigt arbete vilket gör att man tycker att Arbetsförmedlingen borde vara mera måna om att influera sina coacher till att få ökad förståelse för det man gör. Frågan vi ställer oss är därmed varför inte jobbcoacherna ges större möjlighet att kompetensutvecklas? Kanske skulle bemötandet av mångfalden bland klienterna, då ytterligare kunna underlättas?

På Arbetsförmedlingen tilldelas varje klient en coach, klienten har alltså inte själv möjlighet att påverka detta förfarande. Huruvida detta är bra eller dåligt är svårt att avgöra, vi anser dock att ett bättre utarbetat matchningssystem av coach och klient eventuellt hade varit att föredra. Kanske hade detta genererat i ett optimalt samarbete, ett optimalt coachningsförfarande. Svårt är dock att konkretisera vad optimal coachning innebär då variationen är enorm. Vi ser en möjlighet att coachningen skulle kunna, med hjälp av bättre matchning, generera i bättre resultat. Dock är detta inte en understödd teori och faktum är att även olikheter kan bidra till dynamisk coachning. Intressant i det här sammanhanget är dock att jobbcoacherna själva menar att även om jobbcoachning i sig passar majoriteten av klienterna så passar inte alla klienter med alla coacher. Detta är dock en mycket svår fråga för oss att ta ställning till, då vi anser att det saknas tillräckliga undersökningar gällande coachningens utfall i relation till matchning av coach och klient. Vi kan dock med hjälp av Baron och Morin konstatera att coach- och klientrelationen är oerhört viktig för coachningens utfall.(Baron & Morin, 2009) Med detta i beaktande vill vi än en gång understryka vikten av att ett fungerande samarbete mellan coach och klient förekommer. Detta är något som jobbcoacherna även bekräftar. Ett gott samarbete coach och klient emellan grundar goda förutsättningar för ett lyckat coachningsutfall. Viktigt att poängtera är också att Arbetsförmedlingen inte själva har lyft detta, att matchning inte sker i högre grad, som en uppenbar problematik. Detta skulle i så fall uppdagats genom utvärderingar etcetera. I sammanhanget kan vi med utgångspunkt i Schön diskutera det underläge som klienten befinner sig i under en coachningsprocess.(Schön, 1983) Vi menar att klienten möjligtvis befinner sig i ett underläge i förhållande till coachen och tenderar därmed att inte ifrågasätta coachens expertis. Vi ställer oss också frågande till om synpunkter någonsin framkommer på grund av ovan nämnda faktor? Dessutom vill vi lyfta det faktum att klienten, i vissa fall, riskerar att förlora A-kassan (inkomsten) om coachningen inte skulle vara genomförbar vilket kan inträffa om klienten är obekvämd, har samarbetssvårigheter eller visar motsträvighet gentemot coachningsförfarandet. Coacherna har en komplex roll och det finns många faktorer som coacherna måste förhålla sig till, ett urval av dessa diskuteras i kommande stycken.

6.4 Tilltro till egen handlingskraft

Vi vill hävda att det primära, för att coachen ska kunna coacha med framgång, är tron på sig själv som coach men även tron på sina medmänniskor och på klienternas förmåga. Denna slutsats drar vi efter att ha studerat teorin av bland andra Gjerde(2004) och Rogers(1976). Self-efficacy blir ett återkommande begrepp vilket berör tron på egen förmåga att nå uppsatta mål (Grant & Greene i Moen & Allgood, 2009), personlig bedömning av egen förmåga att agera på specifika sätt (Ewers et al. 2006) samt grad av engagemang i egen utveckling. (Bandura, 1986 i Moen & Allgood, 2009). I ett teoristycke om self-efficacy valde vi att likställa coachens roll med en ledares roll, bland

annat med nationalencyklopedins definition som understöd. I detta stycke presenterar vi en undersökning Yukl diskuterar gällande ledares effektivitet och ineffektivitet (Yukl, 2010). Gällande huruvida effektivitet kan kopplas till coachning, vill vi mena att även en coach bör sträva efter att vara effektiv. I coachrollen handlar det om effektivitet, i bemärkelsen att på ett effektivt sätt föra coachningen från en plats till en annan (Gjerde, 2004), samt mot förändring.

Yukl uppvisar en bild av att effektiva ledare har en stark tilltro till sin egen handlingskraft, hög prestationsförmåga, stark vilja samt en hög ambitionsnivå. (Yukl, 2010) Vi ser, genom undersökningen, vikten av tilltro på sin egen handlingskraft. Dock vill vi mena att graden av tilltro varierar bland coacherna på Arbetsförmedlingen, vilka deltog i vår undersökning. Vissa av coacherna tenderar att undervärdera sig själva medan andra tenderar att göra det motsatta, nämligen att övervärdera sin förmåga. Vi är mycket medvetna, i skrivande stund, att detta är ett känsligt ämne att beröra. Vi ser emellertid att det är högst relevant att lyfta till diskussion. Coacherna bör fundera över förhållningen till sina egna kvaliteter, sina mål och sin tilltro eftersom att detta i sin tur påverkar både coachningen och klienten. Vi ställer oss frågande till om coacherna överhuvudtaget sätter upp egna mål för att nå utveckling och om de anser detta vara viktigt, eftersom endast ett fåtal av respondenterna presenterar en klar och tydlig målbild. Vem beror i så fall denna avsaknad av mål på? Coacherna själva eller organisationen som inte fokuserar tillräckligt på jobbcoachernas egen utveckling? Yukl bekräftar vikten av mål då han skriver att en effektiv ledare sällan tvekar, de är målmedvetna och genomför ofta avgörande handlingar. (Yukl, 2010) Även här ser vi, i detta avseende en något oroväckande tendens till försiktighet hos vissa av Arbetsförmedlingens coacher. Exempelvis kan denna försiktighet röra sig om, grad av tydlighet gällande kritik, förmågan att pusha vilket vi här likställer med en handling som kan vara avgörande med mera. Ytterligare kännetecken för effektiva ledare, skriver Yukl vara ett självsäkert beteende samt förmåga att influera andra. Diskussionen rörande förmågan att influera andra samt huruvida detta är positivt eller inte i coachningsyrket anser vi vara relevant. Yukl menar dock att detta är en positiv egenskap hos ledare, (Yukl, 2010) vilket vi menar inte är självklart gällande coacher. En av coacherna menar att coachningen och dess innehåll ska komma från klienten själv. Denna coach är extra tydlig gällande att denne inte vill influera klienten.

Vi vill mena att förutsättning för ett lyckat coachningsförfarande är kommunikativ begåvning hos coachen. Då coachen måste vara förmögen att leda konversationer, föra en dialog samt skapa en bra stämning. Även coacherna själva menar att tydlighet i kommunikationen är viktigt. Förmågan att klargöra problematik samt förmågan att skapa nätverk och knyta kontakter är också ytterst viktigt då jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen arbetar 50 procent med att skapa arbetsgivarkontakter och därigenom möjliga praktikplatser samt jobb. Ovan nämnda faktorer, vilka vi lyfter, skriver även Yukl vara egenskaper hos en effektiv ledare. (Yukl, 2010) Därav vill vi stödja resonemanget ovan som Yukl presenterar och än en gång visa på likheten mellan coachernas egenskaper och de egenskaper vilka Yukl beskriver hos en effektiv ledare. Av detta kan vi även dra slutsatsen att Arbetsförmedlingen ger indikationer på att coacherna bör inneha ett effektivt ledarskap och då med definitionen vilken Yukl presenterar. (Yukl, 2010) Vi ställer oss dock frågande till huruvida Arbetsförmedlingen erbjuder ett stöd i detta ledarskap samt ger möjligheter till utveckling i denna önskade coachroll. För att utveckla sin kompetens, i det här fallet effektivt ledarskap, krävs en

förändring av förståelse för sitt arbete (Sandberg & Targama, 1998). För att denna utveckling ska ske, kanske inte ren kompetensutveckling genom utbildning bör erbjudas utan snarare ett större utrymme för coacherna att diskutera med varandra och observera varandras arbete under mera ordnade förhållanden. Detta menar vi skulle kunna bidra till utveckling av exempelvis ökad förståelse och större skicklighet i sitt yrkesutövande. För som Sandberg och Targama menar handlar lärande om att ”Kunna förstå samma arbete på ett kvalitativt annorlunda sätt” (Sandberg & Targama, 1998 s.80). Kompetens och kunskap generellt skiljer sig även åt eftersom det är kopplat till individer och individuell förmåga. Vi vill därmed hävda att den åtskiljande förståelsen för en och samma uppgift grundar sig i individers olikheter i sätt att tänka och handla.

Förståelse generellt är viktigt i coaching. Det krävs både förståelse inför sin arbetsroll men även för den verklighet man själv agerar i samt klientens verklighet. Hur sedan jobbcoacherna agerar bör därför bestämmas av vilken förståelse dem har för sina uppgifter samt vilka restriktioner och regler som följer därhän. (Sandberg & Targama, 1998)

6.5 Tydlighet och ansvar

I coachingen poängteras förtroende som en viktig hörnsten. Coachrespondenterna i vår undersökning menade på att förtroende bland annat byggs upp genom, tydlighet intresse och ärlighet. Coachen bör fokusera, menade en av respondenterna, på att klienten förstår varför de deltar i coaching, vad det innebär och vad det ska leda till. Genom att coachen redan från början är tydlig med vad som gäller och vilket ansvar som förväntas och krävs, skapas detta förtroende. Denna bild kan även understödjas av Rogers som menar att förtroende i relationen är viktigt och grundar sig i ärlighet och omtanke för eleven. (Rogers, 1976) För att inge förtroende bör även coachen vara ärlig. En punkt som coachen bör vara ärlig med är vilka kunskaper coachen har för det yrket eller område som klienten coachas inom. Gjerde menar dock, förenligt med coachrespondenternas uppfattning, att coachen inte behöver vara expert inom det område som klienten rör sig i. (Gjerde, 2004) Coachrespondenterna menar att den eventuella okunskapen inte påverkar eftersom coaching handlar om själva processen att söka arbete och inte yrket i sig. Vi anser att denna uppfattning verkar befogad, men att understryka är att coacherna bör vara tydliga och ärliga om sin eventuella okunskap, detta för att bevara klientens tillit.

För att underlätta coachprocessen använder sig de flesta coacherna av punkter och mål som tydliggör vad som ska göras, när det ska göras och hur det ska göras. Dessa punkter skapas tillsammans med klienten, och som coacherna själva påpekar är delmål och punkter användbart för att inte tappa ”den röda tråden”. På så vis blir det tydligt för både coachen och klienten vart man står och vart man är på väg. Vi vill, såsom Gjerde, poängtera att coaching innebär ett delat ansvar där klienten ansvarar för att nå de mål som denne sätter upp, medan coachen bör fungera som stöd och drivkraft i processen. Det är dock coachens uppdrag, menar Gjerde, att specificera målen så att de blir tydliga, samt bekräfta när klienten nått målen (Gjerde, 2004). Vi menar att coacherna gör detta på föredömligt sätt men att graden av tydlighet, i vissa fall, kanske kunde vara högre.

Genom ett bra förtroende emellan coach och klient blir relationen öppnare, menar en coach, vilket främjar en rakare kommunikation. Tydlighet poängteras av alla coacherna,

och naturligt diskuteras kritik, beröm och bekräftelse i relation till detta. Eftersom det är faktorer som är nödvändiga för att klienten ska utvecklas och sträva mot förändring. Kritik bör dock vara befoгод och presenterad mer konstruktivt enligt coacherna. Det råder en oenighet i vilken grad man bör kritisera eller ej, eftersom vissa menar att det istället kan stjälpa klienten. Beröm är oerhört viktigt vilket alla coacherna är överens om, eftersom det fokuserar på lösningar. Genom beröm, bekräftelse och kritik blir det tydligare för klienten vad som går bra, mindre bra samt att de faktiskt utfört något. Även Stelters uppfattning går hand i hand med coachrespondenternas uppfattning, att coachen genom ett bekräftande utvecklingstänk hjälper klienten att hjälpa sig själv. Han menar dock att beröm och bekräftelse bör åtskiljas. Beröm handlar om att stärka självförtroendet och att kopplas till det någon gör eller utför medan bekräftelse mer handlar om att stärka egenvärdet och självkänslan och fokuserar på det inre, det klienten måste veta eller kunna för att prestera. (Stelter, 2003) Intressant är då att de flesta coachrespondenter visar osäkerhet gällande sin kapacitet att ge kritik. Men att belysa anser vi vara att någon av coacherna visar en motsatt osäkerhet och tror sig istället inte ge för mycket beröm. Hilmarsson menar att det är förmågan hos klienten att vilja, kunna och göra som coacher strävar efter att utveckla. (Hilmarsson, 2006) Det råder även delade meningar om hur raka coacherna är i sin relation till klienterna, någon anser sig vara för rak och någon annan ville utveckla sin tydlighet.

6.6 Metod för coaching

Vi har genom vår undersökning sett att lösningsfokuserad metod är väl diskuterad och omnämnd i coachningslitteratur. Lösningsfokuserad metod är även ett återkommande och omtyckt begrepp hos våra coacher, vilka deltog i undersökningen. Mer än hälften av respondenterna nämner den lösningsfokuserade metoden som användbar i ett coachningsförfarande. Vi ser att många av de som pratar om metoden beskriver den mer eller mindre som en metod vilken försöker få den sökande att själv se värdet av sin erfarenhet, samt fokusera på lösningar. Vi har även uppmärksammat det faktum att coacherna är helt övertygade om att det är lösningsfokuserad metodik de använder sig utav. Vi har funnit att fallet inte riktigt är så. En del av coacherna beskriver lösningsfokuserad metodik, utöver förklaringarna ovan, som en metod då man successivt bryter ner problemet i mindre delar, för att sedan kunna bortse ifrån problemet helt och då fokusera enbart på lösningar. För att reda ut denna begreppsproblematik valde vi att lägga extra stor vikt vid att förklara innebörden av lösningsfokuserad metodik.

Lösningsfokuserad metodik innebär inte att man måste förstå problemet för att lösa det, det handlar heller inte om att belysa de föreliggande problemen (Gjerde, 2004), ta reda på hur de uppstod eller ens veta att de finns (Grant & Ó'Connor, 2010). Även Langslett i Gjerde konfirmerar detta och poängterar att problemen inte bör kartläggas när man använder sig utav lösningsfokuserad metodik. (Langslett i Gjerde, 2004) Inget av ovan nämnda saker krävs för att man, med hjälp av lösningsfokuserad metodik, ska kunna coacha. (Gjerde, 2004; Grant & Ó'Connor, 2010; Langslett i Gjerde, 2004). I lösningsfokuserad metodik eftersträvar man medvetenhet (Gjerde, 2004) och coachen bör ställa frågor som väcker tankar hos klienten gällande hur de uppsatta målen ska uppnås, coachen bör fråga ”hur?” (Grant & Ó'Connor, 2010) Både empirin och teorin vi samlat in och använt oss utav visar återkommande att *hur* frågor ställs och *vilka* frågor

som ställs är avgörande för coachning. För att nämna någon, så menar bland annat Stelter att coachning handlar om att med hjälp av frågor hjälpa en person att nå klarhet i förhållande till en utmaning eller ett problem. (Stelter, 2003)

Teorin skiljer på lösningsfokuserad och problemfokuserad metod. Den problemfokuserade metoden, motsatt till den lösningsfokuserade metoden, fokuserar på problemen. (Grant & O'connor, 2010). Vi vill mena att ingen av jobbcoacherna på Arbetsförmedlingen i Lund fullt ut använder sig utav någon ovan presenterad metod. Däremot kan vi koppla deras tillvägagångssätt till en slags blandning av de båda metoderna, vilket Gjerde bekräftar vara okej. Hon menar att coachning bygger på att se möjligheterna och hur situationen ser ut snarare än att gräva ner sig i problemets detaljer, dock betyder inte detta att man till varje pris bör undvika att prata om problemen. Gjerde poängterar dock att problemfokuseringen inte bör vara övervägande i ett coachningsförfarande. (Gjerde, 2004) Av detta vill vi dra slutsatsen, att jobbcoachernas sätt att coacha på Arbetsförmedlingen absolut inte är fel, dock är det inte renodlat lösningsfokuserat. Metoden som används kan betecknas som en blandning av de båda metoderna dock med tyngdpunkt i det lösningsfokuserade tankesättet. Detta anser vi vara viktigt att belysa då coacherna, enligt oss, bör vara medvetna om och förstå vad de gör samt vilken metod de använder sig utav. Vi anser detta vara viktigt då medvetenheten möjliggör utveckling, högre grad av reflektion samt omprövning av sitt förhållningssätt och tillvägagångssätt.

6.7 Coachernas utveckling

Ytterligare tankar vi uppmärksammat, som framkommit genom undersökningen, är bland annat hur man på Arbetsförmedlingen säkerställer att utveckling sker för klienterna som deltar i coachning med annan grund än exempelvis resultatsiffror och utvärderingar. Hur kvalitetssäkras coachningen? Det har framkommit att coacherna och deras arbete aldrig granskas, de får sällan feedback annat än genom resultatsiffror och utvärderingar. Vi beaktar även och är medvetna om att det är, som Schön påpekar, svårt att granska en relation och process som sker enskilt (Schön, 1983). Interna utvärderingar görs, men under processen granskas ingenting. Vi vill mena att när variationen av coachning, av coacher samt klienter är stor bör granskning förekomma för att underlätta bemötandet av mångfalden, för att utveckling ska ske samt för att kunna garantera en bra coachning och på så vis kvalitetssäkra. Viktigt att ha i åtanke, anser vi vara det faktum att det främst är klienten som berörs och påverkas av vilket utfall coachningen ger. Därmed anser vi att klienten och dess behov alltid bör prioriteras och sättas i första rum.

Vi menar att feedback även skulle generera i bekräftelse för coacherna i sin yrkesroll samt inge en känsla av ökat stöd från organisationen. Känslan av hög belastning skulle troligen minska och en känsla av uppbackning och möjlighet till hjälp skulle troligen finnas hos coacherna. Coacherna är hela tiden beroende av vad andra människor har för motivation, vilja och handlingskraft. Detta, menar vi, ytterligare komplicerar coachrollen då coacherna måste skapa motivation hos klienten om coachningsförfarandet ska fungera överhuvudtaget. Denna påträffade problematik kan även inkluderas av hur coacherna känner inför det faktum, nämligen att hela deras arbetsuppgift vilar på en tilltro och förlitan till en annan människas kapacitet, vilja och handlingskraft. Vi har sett att coacherna är tvingade att hela tiden förhålla sig till andra

människors vilja, den styr deras arbete oavsett vad coachen själv vill åstadkomma. Det handlar om att viljan att utvecklas måste finnas hos klienten för att coachningen ska vara genomförbar, vilket även Hilmarsson påpekar (Hilmarsson, 2006). Ytterligare en problematisk faktor är den tiden för coachningen, enligt vissa coacher, är för knapp. Detta är även någonting som Trygghetsrådet uppmärksammar i samband med debatteringen gällande fenomenet jobbcoachning. (dn.se, 22 april). Vi ser på problematiken, vilken coacherna lyfter, som något vilket bör diskuteras. Coacherna benämner ett bekymmer gällande att de, precis när de lärt känna klienterna, får nya och måste därför börja om i processen. Klienterna representerar mångfalden bland individer, vilka har olika behov. Vi antar därför att processen för vissa klienter säkert är tillräcklig men att andra kanske skulle behöva längre tid för att processen ska generera i uppfyllda mål och utveckling. För att inte glömma är att arbetslöshet försätter många människor i en svår och utsatt situation vilket gör att coachningen mottas på olika sätt. Tre månader kan både ses som en processtid vilken uppmanar till arbetssökande och verkar peppande. Tiden kan samtidigt av andra uppfattas som alldeles för kort för att få ett arbete. Detta genererar eventuellt, i de fallen, till hämmande av kreativiteten hos den arbetssökande. Kanske ser dessa människor endast begränsningen av tid, istället för möjligheterna som tiden ger. I detta sammanhang återkommer vi till problematiken gällande hur stort ansvar coachen har. Är det coachens fel om klienten inte når utveckling under de tre utsatta månaderna som finns till förfogande? Eller är det, som både teori och empiri hävdar, så att klienten själv bör ansvara för upplägg och handling i coachningsprocessen? Vi menar också att klienterna reflekterar över processen olika, vissa kanske är nöjda över att ha kommit en bit på vägen med hjälp av tre månaders coachning. Andra känner besvikelse över att inte nå ända fram och uppfylla målet nämligen att få ett jobb.

Vi anser, som Gjerde också påpekar, att en uppenbarelse för coachen kan vara att denne genom att få en egen coach, blir medveten om hur coachen och coachning upplevs och på så vis får bättre insikt om hur bland annat tydlighet, förtroende och ärlighet är betydelsefullt i coachning. Dessutom har vi en teori om att möjlighet finns för coachen att stärka sin self-efficacy (tilltro till handlingskraft) om coachen själv blir coachad och agerar klient. Evers et al. studie visade på att coachning ökar coachklientens self-efficacy samt tillfredställer klienten då den får reflektera över sina förmågor. (Evers et al. 2006) På så vis kan även coachen öka tilltron till sin förmåga och handlingskraft.

6.8 Medvetenhet för utveckling

Medvetenhet kom automatiskt att bli ett stort fokusområde under uppsatsens framskridande. Vi ser tydligt med hjälp av empirin att jobbcoacherna anser sig vara relativt medvetna om sin roll, detta ifrågasätter vi delvis och grundar det i följande antaganden. Alla coacher har ett bestämt synsätt att se på coachning, en speciell föreställning av vad coachning är och vad de vill uppnå. Vi ställer oss dock frågande till huruvida coacherna tar medvetenheten för givet eller ej. Vi ser att tendens till detta beteende finns och vi menar detta genererar i förlorad, betydande reflektion. Medvetenhet, är en av kärnkompetenserna i coachning. (Egidius, 2008) Även detta anser vi understryker diskussionen ovan och gör på så vis vår frågeställning befogad. Egidius menar att medvetenhet om vem man är, att man är och vad man vill genomsyrar

coachning. (Egidius, 2008) Vi ser ett behov av att tydliggöra vikten av medvetenhet om vad man är hur man gör och varför man gör det. På så vis får man ett förhållningssätt till sitt yrke och sig själv som inte är statiskt. Därmed finns potential att utvecklas och att även ha förmåga att utveckla andra.

Coacherna diskuterar förhållningen till olika situationer, klienter med mera, men vi saknar dock en mera djupgående reflektion kring objektivitet. Det förekommer emellertid uttalanden som tyder på liten reflektion, såsom att coacherna bör erbjuda coachning utifrån ett objektivt synsätt. Vi skulle dock gärna se att denna diskussion lyfts ytterligare då bland andra Whitmore anser ett objektivt förhållningssätt vara viktigt. Whitmore menar att man bör eftersträva objektivitet, dock tillägger han sedan att total objektivitet näst intill är omöjligt att uppnå. Det gäller, fortsätter han, att förstå sin verklighet samt faktorer som påverkar och snedvrider denna. (Whitmore, 1997) Vi anser att coacherna på Arbetsförmedlingen oftare bör reflektera över både sin och klientens verklighetsuppfattning samt hela tiden eftersträva ett så objektivt coachningsförfarande som möjligt. Detta tror vi kan vara svårt på grund av coachernas olika bakgrunder etcetera därmed vill vi även poängtera vikten av att coachningen sker med samma kärna och utgångspunkt. Vi anser att exempelvis workshops eller diskussionsforum där coacherna får möjlighet att, under mera strukturerade förhållanden, diskutera och tydliggöra för dem själva vilka uppfattningar om coachning och coachens roll som finns, skulle underlätta denna strävan mot objektivitet.

Bland coacherna förekommer en debatt gällande huruvida man, som coach, bör läsa på om klienten innan första mötet. Vissa coacher menar detta förfarande vara givet för en lyckad coachning, medan andra coacher menar att detta förfarande kan leda till förutfattade meningar gällande klienten och dess bakgrund. Stelter menar att det oftast är bättre ju mindre kännedom coachen har om klientens bakgrund. (Stelter, 2003) Vi anser dock att förförståelsen bör väljas efter behov och uppfattning om vad som är relevant i den aktuella situationen. Vi ser fördelar och nackdelar med båda sätten, å en sidan kan det negativt påverka en uppfattning om klienten. Å andra sidan kan förförståelsen bättre hjälpa coachen att förstå och förhålla sig till klientens verklighet och förutsättningar.

I sammanhanget tycker vi även en intressant vinkling kan vara den diskussionen om huruvida en coach intar en professionell eller reflekterande utövarroll. Schön skiljer ju dessa åt och menar att den professionella alltid intar en expert- och ledanderoll medan den reflekterande utövaren lämnar mer utrymme till klienten att styra och bestämma, samt reflekterar mer över processen. Den reflekterande utövaren anses visserligen kunna, men andra i sammanhanget uppfattas också ha viktigt kunskap och kompetens. (Schön, 1983) I relation till vårt konstaterande att coachrollen är komplex, vill vi mena på att det troligen finns en rollvariation i denna bemärkelse emellan coacherna men även i förhållande till vilken klient de arbetar med. Att sträva efter menar vi dock vore att coachen i så stor utsträckning som möjligt agerar en ”reflekterande utövare”. Men vi vill även påpeka att vi tror att den lättaste och vanligaste rollen coachen tar på sig är den professionella. En blandning av både förhållningssätten kanske hade varit det ultimata, men viktigt är att än en gång poängtera att det är klienten som ska styra och själv sätta mål och få medvetenhet om sin kunskap/kompetens.

I samspel med andra människor finns det olika sätt att uttrycka sina åsikter, tankar och känslor. Ett coachningsförfarande kan vid vissa tillfällen liknas vid en spegling av

klientens känslor och beteende. Flera teoretiska källor understryker vikten av att arbeta med kroppsspråket i coachning. Både Egidius och Gjerde menar att en coach utvecklar förmågan att känna igen klientens tankar genom hans eller hennes uttryck. Dock handlar det inte för coachen om att tolka det han ser utan mer om att sätta ord på de signaler klienten utsänder för att på så vis medvetandegöra både medvetna och omedvetna tankar hos klienten. (Egidius, 2008;Gjerde, 2004) Intressant tycker vi då det är att majoriteten av coachrespondenterna i vår undersökning hävdar att kroppsspråket är något som de i coachningen inte fokuserar och tänker på särskilt mycket. Eftersom coacherna själva inte fokuserar särskilt på kroppsspråket menar vi att denna belysning blir extra viktig och värd att diskutera. Om man ska tro de teoretiska källorna är medvetenhet om kroppsspråket en bra källa till att utveckla och påverka en person i rätt riktning. Gjerde menar på att människor ibland tenderar att säga en sak men signalerar en annan i sitt handlingssätt och kroppsspråk. Coachens uppgift är att påvisa detta för att klienten ska få mer insikt om sig själv och sitt sätt att handla (Gjerde, 2004). Stelter menar även att det som coach kan vara viktigt att anpassa sig till klientens språkbruk och kroppsspråk, något vi även saknar en diskussion kring hos coacherna. (Stelter, 2003) Vi anser att större fokus på att registrera och poängtera klientens kroppsspråk skulle kunna generera i att coachen lättare kan förhålla sig till klienten och dennes värld, samt lättare avläsa vilket sinness tillstånd klienten befinner sig i.

6.9 Slutligen

Vi menar att vår studie kan medvetandegöra och hjälpa coacherna att förstå sin komplexa roll. Studien är också tänkt att visa på betydelsen av just förståelse då detta möjliggör utveckling och förbättring av coachningen samt av varje coachs roll. Förstår coacherna i vilken kontext de befinner sig i samt vad de gör, vill vi uppmärksamma deras möjlighet att hela tiden ompröva sitt förhållningssätt samt i högre grad påverka utfallet av coachning. Att jobba med andra människors utveckling torde även innefatta en tilltro och förmåga att själv utveckla och använda sin kompetens på rätt sätt. Av relevans är också att om man inte har förståelse för det man gör eller för vad andra gör så kan man heller inte påverka. Ska man jobba med utveckling, anser vi alltså att man själv måste tro på att utveckling är möjlig och eftersträvansvärd, både för sin egen del samt för klientens vinning. I sammanhanget blir self-efficacy än en gång intressant att diskutera. Vi menar att tilltro sin handlingskraft är en grundpelare för att jobbcoacherna ska våga pröva nya vägar, samt för att känna att det de gör är betydelsefullt. Trots detta är det många av coacherna som, vid första tanke, inte anser att begreppet utveckling är av betydelse. Dock menar de flesta, efter närmare eftertanke, att utveckling faktiskt ligger till grund för hela coachningsprocessen och fyller då på med ytterligare tankar kring detta. Vi ställer oss nu frågande till om coacherna inte själva, tidigare reflekterat över detta? Vi menar, som sagt, att tron på utveckling är en av de viktigaste aspekterna i diskussionen kring coachning. Slutligen önskar vi att coacherna efter att ha studerat denna undersökning tar med sig ett kritiskt förhållningssätt till allt de gör. Coachens roll är minst sagt komplex, varierande och därmed krävande. Detta gör att alla moment, alla förhållningssätt och alla värderingar hela tiden måste omprövas, anpassas och ifrågasättas för att coachning ska generera i någonting bra. Coacherna måste ta med sig detta i sitt yrkesutövande; ifrågasätt, granska och förhåll er kritiskt!

Vi har nu, genom denna undersökning, fått en ökad förståelse för er ytterst komplexa roll och hoppas nu också att ni själva fått det?! Ni besitter stora möjligheter och bär på en enorm kompetens – använd den väl, det vet vi att ni kan! Vi tror på er, vi ber er nu att tilltro er handlingskraft!

”Livet krymper och utvidgar sig i samma utsträckning som vårt mod”. Anais Nin (Gjerde 2004, s. 57)

7. Sammanfattning

Efter avslutad undersökning har vi nu fått en relativt bra bild samt förståelse av och för vad jobbcoachning och coachning innebär. Undersökningen har genererat i många tankar och funderingar. Därav ställer vi nu oss frågan vad vi själva har för åsikter kring jobbcoachning. Uppfattningen har varierat genom arbetets gång och vår föreställning vilken vi hade från början har omprövats många gånger. Vi är dock båda nu övertygade om att jobbcoachning är ett bra initiativ när arbetsmarknaden är så pass ostabil. Hur framtiden för jobbcoacher ser ut är oviss. Ett eventuellt kommande maktskifte i höst, skulle potentiellt kunna påverka beslutet om jobbcoachning som arbetsmarknadspolitiskåtgärd. Vi hoppas dock att jobbcoachning som fenomen, i någon form, kommer att kvarstå oberoende av vilken regering som tillsätts. På så vis fyller våra, nedan presenterade förslag, en funktion och får därav betydelse. Dessutom ser vi ett behov av vidare undersökning, forskning och reflektion kring detta ämne. Jobbcoachning är, som tidigare nämnts, en åtgärd för att bemöta arbetslöshet. Vi förutsätter att liknande åtgärder krävs även för att möta framtida behov och konjunktursvängningar.

7.1 Slutsatser och förslag

Nedan presenteras slutsatser av våra tolkningar samt förslag till möjliga åtgärder. Dessa grundar vi i både teori och empiri.

7.1.1 Slutsatser gällande coachning

- Coachning bör situationsanpassas, det menar både jobbcoacherna i vår undersökning samt teorin vi tagit del av.
- Coach och klientrelationen är oerhört viktig i coachningen. (Baron & Morin, 2009)
- Graden av tilltro hos jobbcoacherna, vilka deltog i undersökningen, är varierande. Vi syftar här på tilltro till sin egen förmåga. Detta anser vi efter teoristudier, vara viktigt både i rollen som coach och för klienterna.
- Vi menar att Arbetsförmedlingen indikerar att coacherna ska och eller bör ha ett effektivt ledarskap.
- Det råder delade meningar gällande hur raka respondenterna uppfattar sig själva vara i kommunikationen med klienten. Vi menar att tydlighet är viktigt i coachning.

- Coacherna på Arbetsförmedlingen i Lund menar att de använder sig av lösningsfokuserad metodik men så är inte fallet. Vi ser att coacherna använder sig utav en blandning av båda metoderna; lösningsfokuserad och problemfokuserad metodik. Dock behöver detta inte vara en nackdel, vilket även teorin visar. Viktigt är emellertid att för coacherna medvetandegöra både för sig själva och för klienterna, vilken metod de använder sig utav samt hur upplägget ser ut för coachningen.
- Vi finner en brist hos Arbetsförmedlingen som organisation, gällande jobbcoachernas möjlighet till vidareutveckling av sin kompetens.
- Både teori och empiri bekräftar att coachrollen och coachning är komplext samt varierande. Så länge man har förståelse för det man gör och för coachningens utfall bör komplexitet existera. Detta menar vi försvårar bedömningen av vad som är rätt eller fel i coachning.

7.1.2 Förslag till möjliga åtgärder

- Vi föreslår möjligen ett mera utarbetat och genomtänkt matchningssystem vid tilldelningen av coach och klient.
- Vi föreslår ett mera utarbetat och genomtänkt system för att granska, kvalitetssäkra, utveckla och synliggöra eventuella synpunkter hos klienterna. Vi ställer oss frågande till om tillräckliga synpunkter någonsin framkommer med hjälp av de utvärderingsinstrument som finns idag? I vilket fall som helst vill vi lyfta vikten av reflektion över denna fråga.
- Vi föreslår att coacherna bör få ett ökat stöd i sin roll, genom feedback, uppskattning och bekräftelse. Detta kan möjliggöras genom exempelvis granskning vilken skulle genomföras både av organisationen samt av coacherna själva då de skulle kunna observera varandras arbete.
- Vi föreslår, generellt sett, högre grad av reflektion och objektivitet kring coachningen hos coacherna.
- Vi föreslår workshops och diskussionsforum där coacherna får möjlighet att diskutera coachning och sin roll samt reflektera mera objektivt över coachning under mera kontrollerade former. Samt att coacherna erbjuds större möjlighet till kompetens- utveckling och utbildning.
- Vi föreslår att coacherna i högre grad fokuserar mera på både sitt eget och klientens kroppsspråk.
- Om intresse hos jobbcoacherna finns för mer, ytterligare, konkreta tips och råd gällande coachnings tillvägagångssätt och förhållningssätt föreslår vi vår använda coachlitteratur som en bra utgångspunkt.

7.2 Förslag till vidare forskning

- Intressant anser vi det hade varit att på ett djupare plan göra en liknande undersökning med klientens perspektiv. Dock ser vi även svårigheterna med detta, nämligen sekretessbestämmelser med mera. Man kan dock inte frångå att även detta perspektiv säkert är mycket intressant.
- Vi ser även möjligheten att på en djupare nivå studera jobbcoachning i relation till någon av våra huvudpunkter och nyckelbegrepp; exempelvis förståelse, medvetenhet hos coacherna, tilltro sin kompetens samt ledarskap.
- Ytterligare en möjlighet är att utföra en mera regelrätt behovsanalys av kompetensutveckling hos coacherna samt ge mera utförliga förslag på hur en kompetensutveckling, om möjligt, skulle kunna ske.
- Ett annat perspektiv att föreslå är de externa jobbcoachernas. Även här ser vi en intressant infallsvinkel då vi fått intrycket av att de externa jobbcoacherna arbetar inom helt andra ramar än de interna jobbcoacherna. En jämförelse dem emellan hade exempelvis varit intressant.
- Undersöka vilka möjligheter det finns att i större utsträckning kvalitetssäkra jobbcoachning och coachning.
- Undersöka vilken betydelse matchningen av coach och klient har i relationen till coachningens utfall. Samt undersöka vilka faktorer som är viktiga i matchnings och relations processen.
- Coachning är ett relativt nytt, och i förhållandevis komplext fenomen, vilket vi anser att det fortfarande finns behov att undersöka, kartlägga och förbättra. Vi ser enorma möjligheter och dessutom vill vi mena att ämnet i sig är otroligt intressant att belysa! Om du tar dig för denna utmaning – Lycka till!

8. Referenser

Anthony M. Grant & Sean (2010) "*The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions*": -a pilot study with implications for practice
INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING VOL. 42_no. 2 pp. 102-111

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

Baron, Morin (2009, spring). "*The coach-coachee Relationship in executive Coaching: A field Study*" Human Resource development quarterly vol 20,no1

Berglund, Tomas, Hansen, Lars H. & Orbán, Pál (2002). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007)
Research methods in education. 6 ed. London: Routledge.

Dall'Alba, G & Sandberg, J (2006, Autumn). "*Unveiling Professional Development: A Critical Review of Stage Models Author(s)*" Source: Review of Educational Research, Vol. 76, No. 3, pp. 383-412 Published by: American Educational Research Association

Egidius, Henry (2008). *Bli en bättre coach och mentor*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur

Fejes, Andreas och Thornberg, Robert (red.) (2009)
Handbok i kvalitativ analys. Stockholm: Liber.

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

Hilmansson, Hilmar Thór (2006). *Coachingtrappan: en handbok i att coacha och motivera till resultat*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Moen, F & Allgood, E. (2009, Winter). "*Coaching and the Effect on Self-efficacy*"
Organization Development Journal Volume 27 _Number 4

- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Regeringens proposition* (2008, september). Åtgärder för jobb och omställning 2008/09:97 Hämtad från <http://regeringen.se/content/1/c6/11/90/25/98794355.pdf>
- Rogers, Carl (1976). *Frihet att lära: om att själv få styra sitt sökande efter kunskap*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Schön, Donald A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books
- Stelter, Reinhard (red.) (2003). *Coaching: lärande och utveckling*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Trost, Jan & Hultåker, Oscar (2007). *Enkätboken*. 3., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Whitmore, John (1997). *Coaching - för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books
- Will, J. G. Evers, André´ Brouwers, & Welko Tomic (2006). "A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness" *The Open University Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 58, No. 3, 174–182
- Yossi, I. (2008, august). *What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms* *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 6, No.2, Page 100
- Yukl, Gary A. (2010). *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education

Från ams.se har vi hämtat följande referenser:

Faktablad Arbetsförmedlingen (2010, maj, 20) Vill du ha stöd av en jobbcoach?
<http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.100fcc1a122d1357f4d80004133/jobcoach.pdf>

PM, Arbetsförmedlingen (2009, oktober, 01). Jobbcoacher i egen regi – en uppföljning i september 2009. Hämtad april, 22,2010, från
http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.4fd70913124390604db8000364/pm_jobcoach.pdf

Pressmeddelande, Arbetsförmedlingen (2010, februari, 26). Externa jobbcoacher ger stöd till arbetssökande i enlighet med avtal. Hämtad april 22,2010, från www.ams.se
<http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Pressrum/Pressmeddelanden/Pressmeddelandeartiklar/Riket/2-26-2010-Externa-jobbcoacher-ger-stod-till-arbetssokande-i-enlighet-med-avtal.html>

Pressmeddelande, Arbetsförmedlingen (2009, november, 06). Arbetsförmedlingen förlänger inte avtal med jobbcoacher. Hämtad april, 22,2010 från
<http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Pressrum/Pressmeddelanden/Pressmeddelandeartiklar/Riket/11-6-2009-Arbetsformedlingen-forlanger-inte-avtal-med-jobbcoacher.html>

Från Arbetsförmedlingen har vi hämtat följande referenser

Det interna nätverket, Arbetsförmedlingen. Tillgång till nätverket via coacherna och en av sektionscheferna på arbetsförmedlingen i Lund

Informantintervju, Arbetsförmedlingen. (2010, maj, 03) Personlig intervju med en av sektionscheferna på arbetsförmedlingen i Lund.

Övriga referenser:

Aftonbladet (2009, februari, 19). Arbetslösa erbjuds kosmisk energi. Hämtad april 22,2010, från <http://www.aftonbladet.se/debatt/article4447621.ab>

Coach. (n.d.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad maj, 20, 2010 från
<http://www.ne.se/coach>

Dagens Nyheter (2009, februari, 25). Tuff kritik mot statliga jobbcoacher. Hämtad april 22,2010, från <http://www.dn.se/ekonomi/tuff-kritik-mot-statliga-jobbcoacher-1.807904>

HSFR etiska regler (1999, april reviderad version) Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, antagna av Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet i mars 1990. Hämtad maj, 20,2010 från <http://www.stingerfonden.org/documents/hsetikregler.pdf> 20 maj 11.00

*C-uppsatser

*Blichfeld, Johan, & Dahlin, Emmy(2004) *Coaching som pedagogisk praktik* (c-uppsats) Lunds Universitet, Pedagogiska Institutionen, hämtad från: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1357069&fileOid=1357070>

*Henriksson, Elisabeth (2007) *Vem är jag? Vad kan jag? Vad vill jag?: Om coachingprocessen i Livs- och Karriärplanering* (c-uppsats) Stockholms universitet, Psykologiska institutionen,, hämtad från: <http://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:196875>

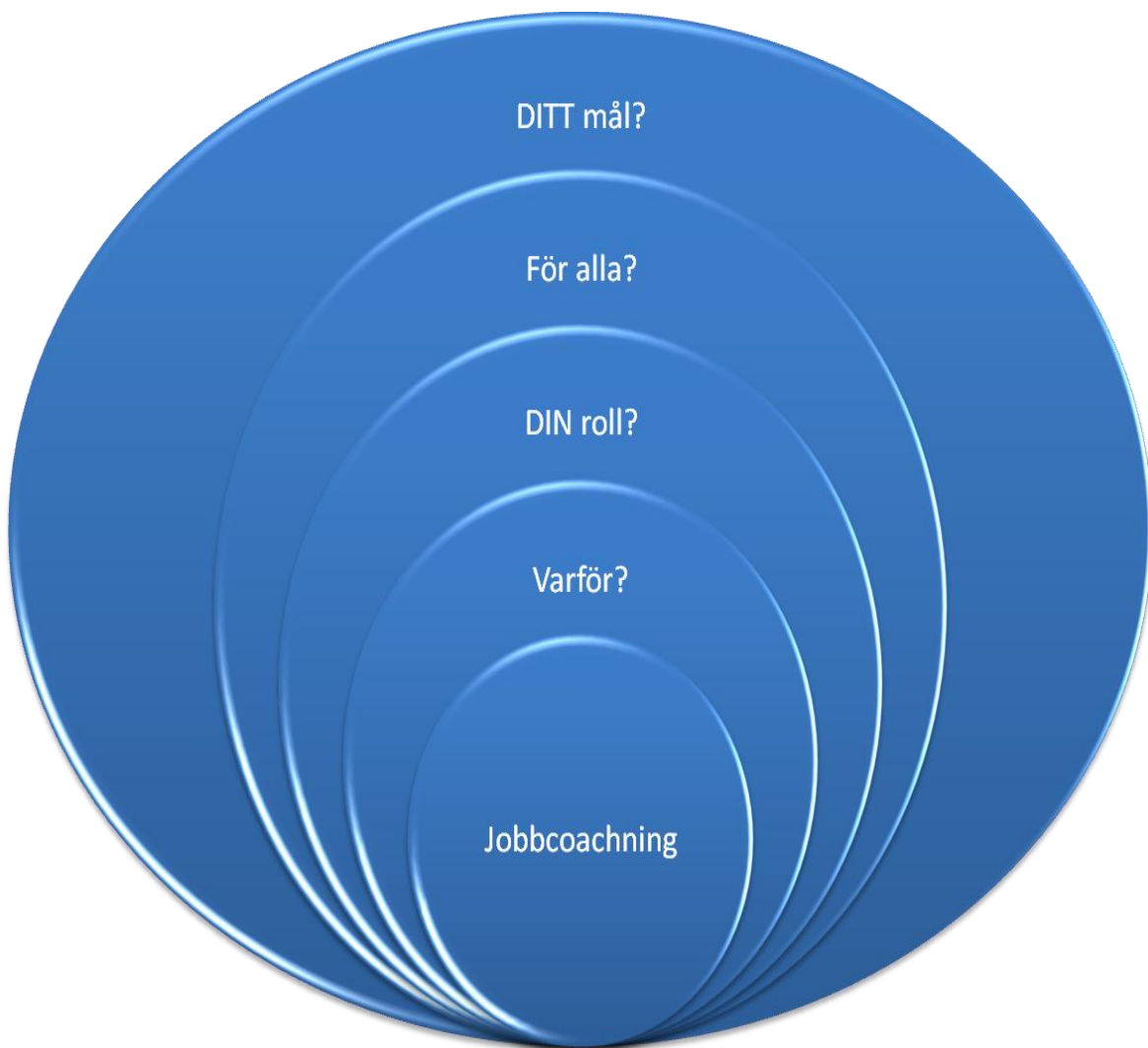
*Hjelte, Cecilia(2007) *Påverkar coaching upplevelsen av socialt stöd?* (c-uppsats) Luleå tekniska Universitet, Institution för Arbetsvetenskap, avdelningen för Teknisk Psykologi, hämtad från: <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2007/330/LTU-CUPP-07330-SE.pdf>

*Johansson, Maria (2006) *Coaching av arbetslösa: En kvalitativ studie av coachinggrupper på Arbetsförmedlingen* (c-uppsats) Örebro Universitet, Institutionen för beteende-, social- och rättsvetenskap, hämtad från: <http://oru.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:137011>

*Thorson, Elin (2005) *Coaching - en anpassad utveckling? : en kritisk analys av maktrelationen i en coach-klientrelation och dess påverkan på klientens lärande* (c-uppsats) Lunds Universitet, Pedagogiska institutionen, hämtad från: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1331478&fileOid=1331479>

9. Bilagor

9.1 Intervjumodell 1



Jobbcoachmodell (modell 1)

→(börja inifrån mitten och jobba utåt)

9.1.1 Intervjufrågor modell 1

Jobbcoachning?

- Vad är jobbcoachning? - definition?

Varför?

- Varför finns det jobbcoacher?
- Varför ska man ha en jobbcoach?
- Vilka förväntningar tror du ligger på dig som jobbcoach?
- Upplever du att du kan tillgodose dessa eventuella förväntningar? Varför?/
Varför inte?

Coachens roll?

- Vilken roll tror du att du spelar som coach?
- Vad kan du bidra med? Vad tror du att du betyder för klienten?
- Föränderlig?
- Går du in i en roll? – Hur?, vilken? och varför?
- Hur är det att coacha någon till ett yrke som du inte känner till?
- Vad får du för stöd i din roll som coach?

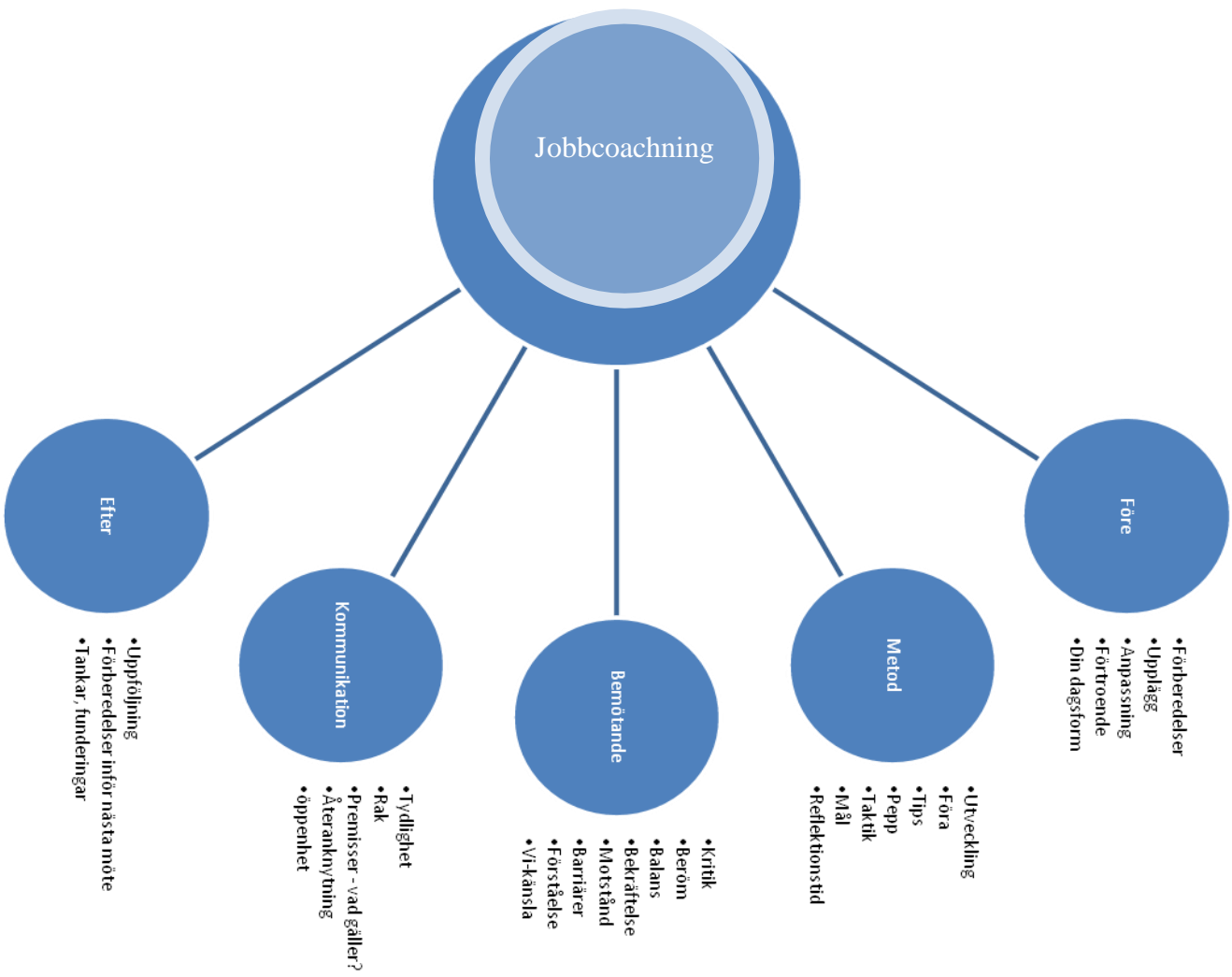
För alla?

- Passar coachning för alla? varför/varför inte?
- Är alla mottagliga? Om inte, hur går du tillväga?

Ditt mål?

- Vad har du som coach för mål i ditt yrke?
- Vad vill du åstadkomma?

9.2 Intervjumodell 2



9.2.1 Intervjufrågor modell 2

Före coaching

Förberedelser:

- Hur förbereder du dig? Vilka förberedelser krävs?

Upplägg:

- Upplägg - Vem bestämmer upplägget?
- Hur gör du för att komma fram till ett bra upplägg?
- Finns ett ultimatum upplägg?
- Används alltid samma upplägg?

Anpassning:

- Målstyrning, vem sätter målen?
- Anpassar du coachningen till varje klient?
- Är det möjligt att premiera ett sätt att coacha? (finns det ett optimalt sätt?)

Förtroende:

- Hur viktig anser du att inledningen/öppnandet av ett coachsamtal?
- Hur gör du för att bygga upp ett förtroende hos dina klienter?
- Hur viktigt är det för dig att klienten styr coachningen och är i fokus?

Dagsform:

- Hur mycket påverkar din dagsform coachningen? Delger du klienten det faktum att du har en dålig dag?

Metod & Taktik

Utveckling:

- Använder du dig av begreppet utveckling? (jobbar mot/pratar om)
- Hur viktig anser du att processen är?

Föra:

- Hur gör du för att föra coachningen framåt?

Tips & Pepp:

- Hur använder du dig av sporrning och pepp? Ser du några effekter?
- Hur mycket bör en coach ge tips till klienten?

Taktik:

- Använder du dig utav några speciella taktiker? exempelvis Lösningfokuserad metod?
- Hur arbetar du för att klienten ska komma med egna lösningsförslag och idéer?
- Hur arbetar du med att **bevara** förtroendet hos dina klienter?

Mål:

- Målstyrning - hur arbetar du med att få er process/klienten mot målet (stora mål, delmål, läxor mm.)

Reflektionstid:

- I vilken mån anser du dig ge tid för andning, eftertanke och reflektion?

Bemötande

Kritik & beröm:

- Hur arbetar du med beröm och kritik?
- Anser du det vara svårt att framföra kritik?
- Hur berömmar du klienten?
- Anser du att din kritik är konstruktiv?

Balans:

- Anser du dig hittat en bra balans mellan kritik och beröm?

Bekräftelse:

- Hur viktigt tror du bekräftelse är för klienten?
- Hur arbetar du med bekräftelse?

Motstånd & barriärer:

- Hur bemöter du motstånd och barriärer?

Förståelse:

- Hur förhåller du dig till förståelse gentemot klienten?

Vi-känsla:

- vill/syftar du till att skapa en ”vi atmosfär”

(Kroppsspråk):

- Tänker du ofta på ditt kroppsspråk/klientens kroppsspråk?

Kommunikation

Tydlighet

Rak

Premisser (tydlighet med vad som gäller)

Återanknytning:

- Sammanfattar, konkluderar?

Öppenhet:

- Balans
- Ärlighet

Efter coaching

Uppföljning?

Förberedelser inför nästa möte:

- Utvärderar
- Nytt upplägg?

Tankar och funderingar:

- Funderar mellan varje coachingstillfälle?

Sista fråga: Anser du dig uppfylla målen du nämnde i början? (läsa upp)