



## **Coaching och Genus**

### *Drömmen om den sanna människan*

Carolina Erlandsson & Sabrina Larsson

Centrum för Genusvetenskap Lunds Universitet

GNVK01 HT 2011 Handledare: Malena Gustavson

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to discern the role of coaching in the discourse of societal change and if coaching decides the identity of the individual, as well as what impact coaching has on gender. Research was conducted through semi-structured interviews with ten different coaches actively working within different arenas and by using The International Coach Federations standards and policies. The results show that coaching focuses on the individual and the individuals right to aided counsel in matters of everyday life within a gender neutral setting. Coaching has been referred to as a success story due to the positive change it portrays by being able to help any individual on any level, and because of this, gender borders have been erased. On the individual level the research clearly shows that even if coaching is applicable, the individual must accept and want the changes that coaching might bring, otherwise coaching becomes obsolete. Though coaching seems to have been applied to society as normalized function, the role it plays is only that of guidance to the individual with a risk of raising the coaches status to that of an all knowing expert, whom dictates what an individual must do and be to have a fulfilled and successful life.

**Key words:** Coaching, genus, individual, identity och change

**Nyckelord:** Coaching, genus, individ, identitet och förändring

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Problemdiskussion</b> .....	<b>6</b>
<b>Syfte</b> .....	<b>6</b>
<b>Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
Mental träning .....	7
Lösningssinriktad metodik och coachning .....	8
<b>Teori</b> .....	<b>10</b>
Samhälle – individualiseringen och förändringen.....	10
Tron på det autonoma jaget inom nyliberalismen.....	11
Språket som maktmedel .....	13
Genus - dualism och könsroller.....	13
Genus - socialkonstruktivism .....	14
Strävan efter erkännandet.....	15
<b>Tidigare studier</b> .....	<b>17</b>
Populärterapeutiska berättelser, individualisering och kön.....	18
Mentorskap och coaching.....	20
<b>Empiri</b> .....	<b>23</b>
Semistrukturerad intervju .....	23
Coachernas branschorganisation ICF.....	23
<b>Metod</b> .....	<b>28</b>
Val av metod .....	28
Motiv för val av metod.....	28
Kritisk granskning av metoden .....	29
Avgränsning .....	29

Etiska överväganden .....	30
<b>Analys och slutsatser.....</b>	<b>31</b>
Samhälle och Individ.....	31
Coaching som metod.....	36
Coaching i praktiken .....	42
<b>Slutdiskussion.....</b>	<b>45</b>
Framgångssaga och det omöjliga idealet .....	45
Expertkulturen .....	45
Det överflödiga genus och den könsneutrala coachingen .....	47
<b>Förslag till fortsatt forskning.....</b>	<b>48</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>49</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>51</b>
Intervjuguide .....	51
ICF Kärnkompetenser för professionell coaching .....	53

## Inledning

Coaching som fenomen har fått allt större genomslagskraft i dagens samhälle i såväl media, arbetsliv och privatliv. Det har gått från att vara en företeelse som endast människor inom idrottsvärlden varit bekanta med till att leta sig in i mataffären, våra relationer och till och med vårt sexliv. I tidningar, radio, TV och på internet framställs coaching som lösningen på allas problem. Innebörden av coaching har under resans gång, från idrotten ut i samhället, genomgått en förändring i vad coaching faktiskt är, vem det är som coachar och i vad personer coachas i. Ett av de namn som är känt för den breda allmänheten inom coachingområdet är Mia Törnblom.

Mia Törnblom har sedan hennes första bok inom kategorin personlig utveckling och coaching blivit själva sinnebilden av vad coaching kan göra med och för en människa. Hennes egen livshistoria om hur hon gått från nerknarkad och hemlös person till en framgångsrik författare och föreläsare, är en framgångsberättelse som ger hennes coachande trovärdighet utöver det vanliga. I sin första bok ”Självkänsla nu” (Forum 2005) skriver hon att hon har världens roligaste jobb, det vill säga att vara coach. Törnblom skriver att de människor som kommer till henne och vill bli coachade gör det för att de till exempel kommit till en punkt i livet där de känner att de behöver förändring, har kört fast eller att de vill utvecklas och komma vidare i livet eller inom sitt yrke (Törnblom 2005:9). Coachingen har gått från att enskilda individer coachar ett fåtal, till att vara en del av många svenskars vardag i mötet med jobbcoachen, relationscoachen eller livsstilscoachen med flera.

## Problemdiskussion

Coaching som reflexiv resurs har legitimeras genom de samhälleliga förändringarna så som den ökade individualiseringen. Coaching ingår i individens vardag vilket innebär ett ökat inflytande i människors liv. Det problematiska är att coaching framställs som en metod som passar alla som vill bli coachade och att metoden är lika framgångsrik oavsett i vilken kontext den tillämpas. Det talas om coaching i framgångstermer, och vi undrar över varför det talas om metoden på det sättet? Vi undrar även över var den här framgångsdiskursen kommer ifrån och vad den döljer?

## Syfte

Vårt syfte är att titta på coaching som metod i teori och praktik, hur metoden påverkar genus och om den fyller någon funktion för individens identitetsskapande. Utifrån detta formulerades följande frågor;

- Vad är coaching och hur teoretiseras och praktiseras metoden?
- Hur görs samt påverkas genus i/av coachingkontexten?
- Fyller coaching som metod någon funktion för individens identitetsskapande?

## Bakgrund

Idag behöver du inte ha någon formell coachutbildning för att titulera dig som coach. En person kan bli coachad i vad hon ska känna, tycka och till och med i vilka val hon ska göra. Det kan också handla om att få råd om relationer, att bli coachad till ett yrke eller att få råd om vilka kläder som klär personen. Allt detta kallas för coaching och det är därför inte alltid lätt att förstå eller se skillnaden mellan coaching och andra stödjande yrken och roller, såsom terapeut, rådgivare eller mentor (aftonbladet.se inloggning 3/1-2012). Gjerde (2004:23) använder sig av en familjemetamor när hon förklarar de tankesätt, redskap och metoder som ingår i coaching och som metoden bär med sig. Hon beskriver coaching som:

*” ... en dotter till filosofi och psykologi. Och vi kan betrakta coaching som syster till yrkesmässig vägledning och kusin till konsultation, handledning, rådgivning och mentorskap”* (Gjerde 2004:23)

Under de tjugo år som coaching utvecklats har verktygen och redskapen som brukats utvecklats och används idag på nya sätt (Gjerde 2004:23f). Metoderna har med andra ord utgått från samma verktygslåda och därför menar författaren att psykologi, vägledning, filosofi och coaching liknar varandra. Utifrån Gjerdens framställning av coachings släkträd går det att säga att coaching är en del av den expertkultur som Eldén (2009:142f) skriver om som förändringens aktörer. Författaren ser det som att det inom den populärterapeutiska diskursen görs en balansgång mellan professionalitet/auktoritet och att det ses som ett sätt att skapa trygghet i coachingrelationen experten/coachen, och att relationen med klienten bygger på personlig närhet från experten/coachens sida (Eldén 2009:142f).

Om vi hittills identifierat coaching som en populärterapeutisk företeelse finns det andra metoder som för att fortsätta på Gjerdens familjemetamor som nämns ovan är syskon till coaching. Nedan följer en kort presentation till mental träning och lösningsinriktad metod, som vi ser är storsyskon till coaching. Gemensamt för dessa tre är att de alla fokuserar på lösning och resultat.

## Mental träning och coaching

Ordet coach i Svenska akademins ordlista förklaras med ”idrottstränare eller lagledare och strax under finns ordet coach som beskrivs som ett verb att coacha ”ett lag, sina medarbetare” (SAOL 2006). Det är också inom idrottsvärlden som coaching, såsom vi känner den, har sitt ursprung, även om det från början handlade om så kallad mental träning. I Sverige

introducerades mental träning som begrepp i slutet av 60-talet. Den mentala träningen kom som en motreaktion på hur samhällets ständiga fokusering på problem. Inom idrott och den mentala träningen liksom coaching ligger fokus istället på en så kallad utvecklingsmodell som bygger på lusten för nuet och tron på en ännu bättre framtid, helt enkelt att se till lösningar och möjligheter. Inom den mentala träningen ställer man sig också kritisk till den rådande uppfattningen om att samhällsförändring skapas enbart genom extern information och kunskap. Inom mental träning liksom coaching ligger fokus istället på individens kraft att hjälpa sig själv och styra sina resultat. Vilket inom den mentala träningen innebär bland annat att använda sig av speciella metoder för att träna upp ett visst tänk, som i sin tur ska ge både fysiska förbättringar och idrottsliga resultat. Slutligen är begreppet "flyt" ännu en byggsten inom mental träning och som även återfinns inom coaching. Kortfattat innebär "flyt" ett idealtillstånd som en person befinner sig i och det kan uppnås genom ett förändrat medvetandetillstånd. Det här kan tränas upp genom olika mentala övningar (Uneståhl 2002:11f). Den största skillnaden mellan coaching och mental träning är att det sistnämnda har främst fokus på metoder att tänka "rätt", som sedan kan leda till exempelvis fysiska förbättringar och resultat. Coaching är istället en process som klienten (den som coachas) får hjälp med genom att en professionell coach stimulerar och utvecklar en persons tankar, känslor och beteenden. Detta görs genom att coachen använder sig av ett frågepaket där frågorna syftar till att få klienten att hitta svaren inom sig själv. Tillsammans med coachen sätter klienten upp mål som hon vill uppnå samt hur och vad hon behöver göra för att nå dem (Oestrich 2007).

## **Lösningsinriktad metodik och coaching**

Gjerde (2004:10) är inne på samma linje som Oestrich (2007) även om hon också lägger till tiden som en viktig parameter för klienten:

*"Coaching sätter nutid och framtid i fokus, är inriktad på lösningar och möjligheter och har som bärande idé att varje människa själv har svaren, men behöver hjälp att hitta dem med en egen begreppsapparat och egna handlingssätt"* Gjerde (2004:10).

Gjerde drar också klara paralleller mellan coaching och lösningsinriktad metodik. Likheterna menar författaren handlar om att de båda metoderna fokuserar på att vara lösningsinriktad och att se möjligheterna, dessutom används kraftfulla frågor för att leda klienten närmare handling, insikt och fördjupad inläring. Det är också här som Gjerde (2004:34ff) identifierar



den största skillnaden metoderna emellan. Inom coaching är kraftfulla frågor bara en i raden av metoder. Inom coaching används dessutom begreppen ”inre censor” det vill säga den inre rösten som kan stå i vägen för dig och din utveckling och ”lösa knutar” som handlar om antaganden som klienten sätter likhetstecken mellan. Dessa redskap är något som inte återfinns inom den lösningsfokuserade metodiken. Coaching liksom den lösningsinriktade metodiken handlar med andra ord om klientens tankar, handlingar och inläring. Coachen behöver inte förstå utövaren eller hennes utmaningar för en lyckad coaching, i coachingen är det mer intressant att fokusera på situationer där problemet *inte* finns och därför ligger fokus istället på möjligheter och resurser Gjerde (2004:117ff).

Vidare menar Gjerde (2004:89) att coaching och i synnerhet coachrelationen klienten och coachen emellan är en arbetsallians, där relationen mellan båda parter har stor betydelse för effekten av coachingen för klienten. Det handlar om ett partnerskap där coachen bör lägga ner tid och kraft på att skapa en så bra coachingrelationen som möjligt med klienten. Gjerde väljer att citera Flaherty (*Coaching, Evoking Excellence in others*. Bostan: Butterworth-Heineman 1999);

”*Genuin coaching kan aldrig äga rum med mindre än att det föreligger ett partnerskap*” (Gjerde 2004:89).

Vidare skriver Gjerde (2004:134) att coachen påverkar alltid klienten och att svaret är beroende av hur en fråga ställs. Författaren anser att det är graden av ledning som är viktigt. Enligt författaren är det tillåtet att påverka klienten i en medveten riktning som till exempel känslor, analys och handling, och att coachen ska undvika att lägga sina egna ord i klientens mun. Om coachen känner att hon vill ge ett råd eller tips till klienten ska detta läggas fram som ett förslag eller inlägg som gör det möjligt för klienten att välja om hon vill använda det eller inte.

## Teori

I detta avsnitt presenterar vi genusteoretiker, sociologer och filosofer som vi använder oss av som redskap längre fram i uppsatsens analysdel. De genusteoretiker vi valt att ta med representerar också hur vi väljer att se på genus.

### Samhälle – individualisering och förändring

En av de centrala teserna inom sociologisk teori är att det skett en rörelse i samhället från ett traditionellt samhälle där individen har gått från underordnad kollektivet, traditionen och normerna till ett modernt samhälle där individen är fri från dessa. Denna rörelse benämns av senmodern sociologisk teori som *individualisering*. Terapins och de reflexiva resursernas popularitet och utbredning i samhället har sin förklaring i globaliseringens och moderniseringens utbredning, vilket skapar förändringar i samhället som i sin tur påverkar individen. Traditionen ändrar karaktär och blir mindre inflytelserik i samhällets offentliga som privata sfär, och då traditionens makt över människors liv minskar ökar även individens handlingsfrihet. Detta medför ett behov av att leva mer reflexivt, att i större utsträckning skapa och återskapa identiteten och individens självbild. Den autonoma individ som nu kliver fram tvingas in i ett beroende av det förflutna som Giddens (1999:54ff) ser som en fastlåst autonomi. Den fria viljan påverkas av individens osäkerhet vilket i sin tur påverkar individens beslutsfattade. För att kunna återskapa sin identitet måste individen reflektera över sitt förflutna för att kunna bli mer autonom i framtiden. Freuds psykoanalys är ett exempel på en sådan reflexiv metod.

Sociologen Zygmunt Bauman (2001:171ff) skriver att identitet i allt större utsträckning kommit i samhällets fokus, både vad gäller psykologin, filosofin och samhällsvetenskapen. Denna framväxt av en "identitetsdiskurs" ser Bauman som en avspegling på hur vårt samhälle ser ut idag. Globaliseringen och individualiseringen skapar en osäkerhet hos individen då gemenskaperna försvinner. Allt som finns kvar för individen är att ensam skapa sin identitet i en osäker värld. Identitetens genomslagskraft beror på dess löfte om gemenskap, om trygghet, men det är en gemenskap byggd på ensamheten. Vidare menar Bauman att människan idag inte står inför dilemmat om hur de skall uppnå erkännande för de identiteter de eftersträvar utan vilka identiteter de skall välja och när det kan tänkas vara lämpligt eller nödvändigt att byta identitet.

Precis som Bauman (2001) lyfter Sennett (1998:21ff) fram de konsekvenser som samhällsförändringarna för med sig och frågar sig vilka effekter det får för individen. Samhället förändras allt mer till följd av globaliseringen och i takt med framväxten av en ny ekonomi, den nya flexibla kapitalismen. Denna nya flexibilitet bottnar i kapitalismens ständiga strävan efter förändring, som ligger i efterfrågan, det vill säga konsumentens ombytliga köpvanor. Individens karaktär byggs upp i en beständig gemenskap med andra människor och står för långsiktighet, pålitlighet och ömsesidighet, det vill säga egenskaper som står i direkt motsats till vad Sennett identifierar som den nya kapitalismens värdegrunder och mål. I förlängningen riskerar denna motsatts att skada karaktären då det nya framväxande systemet snarare bygger på kortsiktighet, tillfälliga kontakter, risktagande och förändring. Detta skapar vilshenhet hos individen som både strävar efter att vara flexibel för att lyckas i sin karriär samtidigt som denne saknar de fasta grunder som skapar trygghet (1998:106ff).

Sennett (1998:46ff) talar om en rädsla för att förlora kontrollen över sitt liv som finns inbyggd i dagens yrkeskarriärer. Det kan röra sig om hur man ska disponera sin tid, då den förr kunde te sig linjär och förutbestämd saknar yrkesmänniskor idag oftast bestämda roller som ger stadga åt tiden och mening åt det man gör. Kortsiktighetsperspektiv är ett nytt sätt att organisera tiden där förändring är nyckelordet. Marknaden strävar ständigt efter förändring för att uppnå vinst och omorganiserar stora företag i nätverks liknande organisationer som ständigt omstruktureras. I detta system är alla utbytbara. Detta skapar otrygghet då den nya arbetsmoralen snarare bygger på individualitet och tillfälliga kontakter än lojalitet och ömsesidigt engagemang (1998:76ff). Idag bygger hela samhället på idealet om flexibilitet, både privat och yrkesmässigt. Flexibiliteten hyllas oftast som individens väg till frihet, medan Sennett däremot anser att den istället skapar nya former av makt (1998:106ff).

## **Tron på det autonoma jaget inom nyliberalismen**

Nikolas Rose (1999: 228) skriver om att det i början av 1900-talet växer fram en ny syn på individen. Det gick från att ha setts som enbart en person med juridiska och konstitutionella rättigheter till att bli mer emanciperad och autonom. Individen blev en medborgare med sociala behov och skulle integreras i samhället. I detta ömsesidiga förhållande mellan samhälle och individ hade de inbördes krav och skyldigheter. I denna utveckling kom den psykologiska vetenskapen men även det terapeutiska tänkandet att få stor betydelse och påverka det moderna samhällets framväxt. De psykoterapeutiska skolor och praktiker har tagit

sig långt in i den personliga och privata sfären. I dagens moderna samhälle menar Rose (1999:230f) krävs det av individen att hon genom egna val också konstruerar sitt liv. Varje del av livet ska genomsyras av vilka vi är, våra värderingar och vårt syfte. Genom att bli vår egen entreprenör, kan vi människor göra de val som hjälper oss i den allom mänskliga strävan att hitta mening och tillfredsställelse med våra liv.

Terapi skapar också möjlighet till individen att bli ett projekt för emancipation som lär individen att vara sig själv. Det här innebär till exempel att individen kan lära sig att vara mer social, lyckas i relationer eller få större framgång på jobbet. Individen kan till och med lära sig att respektera sig själv. Med andra ord det finns inga gränser för vad individen kan ändra och förändra bara hon är villig att göra det (Rose 1999:230f).

Rose använder sig av begreppet *psy* då han utgår från den psykologiska vetenskapen och dess många avknoppningar. Enligt honom har det psykologiska tänkandet tagit andelar långt utanför den vetenskapliga arenan. Genom sin konstruktion om det autonoma jaget utövar också *psy* makt genom att ha tolkningsföreträde om vad den ”*sanna människan*” är för något. Det är individen som ska göra jobbet att hitta sitt ”*sanna jag*” genom att ständigt värdera tankar, känslor och resultat mot de bilder som förmedlas av *psy*-expertisen i terapeutiska situationer (Rose 1999:242f).

Därför menar Rose (1999:242f) att ideal och fantasier konstrueras i den terapeutisk diskurs och att det därför finns en klyfta mellan en skapad bild av hur en person ska/ bör vara och det verkliga jaget. Det här innebär obönhörligt en jakt på ”*det goda livet*” eller för den delen det ouppnåeliga perfekta ”*sanna jaget*”, som ständigt skapar eller garanterar ett ständigt sökande efter metoder och experthjälp (Rose 1999:243ff).

Dessa tankar är något som Wendy Brown (2008:42) också är inne på, även om hon drar det ett steg längre. Hon menar att nyliberalismens framväxt har framställts som en naturlig utveckling och som genomsyrar hela samhället från ekonomi till att fungera som ett rättesnöre för också vad som anses vara ett normativt beteende. Det har också blivit den politiska modellen där det bland annat handlar om att allt ska vara kostnadseffektivt, ha en oavbruten vinstmaximering och ständig tillväxt. Brown sträcker sig så långt och menar att det nyliberala tänkandet genomsyrar vardagsdiskurser och att det också beskrivs som någonting alla tjänar på en ”win-win” situation. Det här resulterar i ett upprätthållande av att individer fostras till

entreprenörer, ansvaret för individens rättigheter och välfärd är din egen. De politiska aktörer är ett minne blott och ryms inte i Browns syn på nyliberalism som antidemokratisk.

## **Språket som maktmedel**

Enligt postmodernismen, även kallad poststrukturalismen, ses individen som ett eget subjekt, skapad av kulturen, språket och historien. Jaget är inget fast utan förändras ständigt (Gemzöe 2002:136). Postmodernismen kritiserar idén om en objektiv sanning. Samhället präglas av förändring, skillnader och obestämdhet. Språket är centralt i hur vi som individer uppfattar oss själva och vår omvärld. Foucault (2004:38) menar att individers medvetande bestäms av den diskurs som råder, det vill säga det språkliga sammanhang inom vilka orden fått en innebörd. Den rådande diskursen i samhället bestäms av politiska maktförhållanden där den som är dominerande innehar den legitima diskursen, det som anses normalt. Språket i sig är inte heller statiskt och då ordens innebörd förändras så förändras även vårt sätt att förstå det som orden beskriver, så som oss själva och omvärlden (Gemzöe 2002:132f).

Vidare resonerar Foucault i *Sexualitetens historia* (2004:38) att den typ av makt som präglar samhället är förtryckande och att oregelmsässiga beteende straffas. Talet om könet blir en språklig maktmekanism eftersom det är bara vissa som har makten att bestämma vad som är legitimt i samhället och vad det får talas om. I detta ryms en komplexitet i att språket både innehåller och producerar makt samtidigt som den stärker den men också undergräver makten. Författaren pratar också om biomakten, det vill säga om samhällets olika sätt att använda sig av maktmekanismer för att styra över individen. Foucault ser det som att samhället tagit sig rätten att bestämma vad som är hälsa, lycka eller ett bra liv. I detta ställs det sedan krav på individen att leva upp till detta oavsett om det är en utopi eller ej (Foucault 2004:110f).

## **Genus -dualism och könsroller**

Redan 1949 skrev Simone de Beauvoir i ”*Det andra könet*” om samhällets behov av myter och symboler som ett sätt att upprätthålla det hon kallar för dualistiska genuskonstruktioner, vilket främst handlar om att kvinnan görs till den andra, underordnad mannen. Hon belyser ur ett historiskt perspektiv hur kvinnan blir till samt hur hennes könsidentiteter formas genom socialisationens och miljöns påverkan och att de väsentliga skillnaderna mellan könen ligger i uppfostran (Beauvoir (2006:325ff) något som blir tydligt i ett av hennes mest kända citat; ”*Man föds inte till kvinna, man blir det*” (*Det andra könet*, 2006 :325).

Beauvoir pekade på de dualistiska genuskonstruktioner som rådde i den västerländska kulturen där hon menar att kvinnan blir *den Andra*, mannens underordnade motsats och att hon hela tiden definieras i förhållande till mannen. Senare genusteoretiker som Gemzöe (2002:83f) pratar också om den dualistiska synen på kön i vårt samhälle som något som bygger på föreställningar om att män och kvinnor anses vara olika, med olika motsatta egenskaper. Det här innebär att individen måste anpassa sig efter den rådande föreställningen av sitt kön som råder i samhället vilket blir en del av identiteten. Denna socialt skapade könsidentitet, genus, blir en del av identiteten. Dessa föreställningar upprätthålls av vårt sätt att tänka i motsatsförhållanden, så kallat dualistiskt tänkande.

## **Genus – socialkonstruktivism**

Enligt den konstruktivistiska teorin är manlighet och kvinnlighet sociala konstruktioner vars mening är skapade i interaktion i mellanmänniska relationer. Judith Butler, feministisk teoretiker, menar att konstruktionen av genus beror på samhällets normer kring heterosexualitet samt en dualistisk könsuppfattning. Vidare menar hon att psykoanalysen är en dominerande diskurs som spelar en avgörande roll i hur vi tänker om kön och sexualitet i samhället idag. Den så kallade heterosexuella matrisen är grundläggande för konstruktionen av genus. Det är denna matris som upprätthåller heteronormativiteten i samhället och om vi inte uppför oss enligt förväntningarna så kommer individens identitet att ifrågasättas vilket kan leda till allvarliga sociala konsekvenser. Det får inte finnas någon tvekan om vilket kön man har, vilket bekräftas i både utseendet som beteendet. Vi skall ha så kallade ”begripliga kroppar”, där femininitet är knutet till kvinnor och maskulinitet till män, och där de båda könen skall attraheras av varandra. Denna normativa heterosexualitet kräver en viss typ av kvinnor och män, men det är svårt att göra kön på rätt sätt. Vår förmåga att agera som subjekt är beroende av att vi underkastar oss en reglering, så som den språkliga. Kön är socialt skapat genom språket där könstillhörigheten bildas genom uttalandet av vissa ord och upprepandet av vissa handlingar, så kallat performativa handlingar. Språket skapar således maktordningar då det är genom den performativa akten som kön ”görs”. Det är först när ordet uttalas som det blir sanning. Vi föds in i, uppfostras och lever efter mallen av manligt och kvinnligt och det är utifrån denna som våra identiteter bildas (Butler 2007:11ff).

Butler skriver om att bli ogjord som individ på både bra och dåliga sätt i boken *Genus ogjort* (2006). Individens förmåga att existera som autonom individ beror på sociala normer. Dessa

normativa föreställningar om genus kan ibland skapa en känsla av att tidigare föreställningar som verkade hämmande för individen försvinner och ersätts med nya föreställningar som skapar bättre livsmöjligheter. Men de kan även skada identiteten och försvåra för individen att ha ett bra liv (Butler 2006:23). På detta sätt görs individen ogjord genom erkännandet. Detta erkännande som vi strävar efter och har ett behov av är socialt konstruerat och på så vis föränderligt efter normerna. Butler kopplar samman erkännande och makt då det är genom erkännandet som det mänskliga skapas och särskiljs, det vill säga vem som erkänns som normala människor, erkännbart mänskliga. Omgivningens förståelse av individen kan ibland skada individen då denna försöker leva upp till ett ideal som inte är ämnat för individen (Butler 2006:24).

*En norm verkar inom sociala praktiker som den outtalade normaliseringsstandard. (...) Normer är kanske eller kanske inte uttalade, och när de verkar som den normaliserande principen i sociala praktiker, förblir de vanligen outtalade, svåra att uppfatta, och de syns tydligast och mest dramatiskt i effekterna de skapar (Genus ogjort. 2006:59).*

Butler skriver om genus som en norm, som ett maskineri där föreställningar om maskulinitet och femininitet normaliseras och naturaliseras. Men genus kan även dekonstruera och avneutralisera normen. Genus måste förstås som något mer än matrisen för maskulinitet och femininitet, utanför det dualistiska tankesättet som genusdiskursen nu rör sig inom. Denna förståelse upprätthåller endast en exkluderande förståelse av genus vilket ger mer bränsle åt normens makt enligt Butler (Butler 2006:60). Genus blir då en form av reglering, en social makt för det som blir det kulturellt och socialt begripliga och normala (Butler 2006:65).

## **Strävan efter erkännande**

Erkännande är ett grundläggande mänskligt behov. Inom begreppet erkännande ryms fyra dimensioner; en handlingsteoretisk, en ordningsteoretisk, en historisk-social förändringsdimension samt en interaktionsteoretisk. Den första dimensionen syftar på att människor förhåller sig till varandra med hjälp av exempelvis attityder och handlingar. Den andra dimensionen innebär att samhället besitter en institutionaliserad erkännandeordning som legitimerar vissa förväntningar på erkännande. Den tredje dimensionen innebär att legitima former av erkännande och erkännandeordningarna är föränderliga över tid och rum. Den sista dimensionen innefattar mellanmänskliga relationer som innehar olika kvalitéer på

erkännande, vilka kan förändras över tid, exempelvis att erkännande övergår i missaktning och viceversa (Heidegren 2009:8ff).

Heidegren lyfter fram en rad resonemang om erkännande från en rad olika teoretiker så som Axel Honneth (1992, *Kamp för erkännande: Om sociala konflikters moraliska grammatik*) och G. H. Mead (1934, *Mind, Self and society: From the standpoint of a social behaviorist*). Genom det som Axel Honneth kallar för ett flerdimensionellt erkännande kan en personlig identitet i form av en positiv självbild upprätthållas. För att uppnå erkännande krävs att individen praktiserar önskvärt beteende och anpassar sig till de rådande normerna. G. H. Mead menar att individen är beroende av en social kontext och en social process för att kunna utveckla en personlig identitet. Denna utveckling mot en personlig identitet sker genom uppväxten genom rolltagande och genom att internalisera en självbild skapad utifrån/förmedlad via olika personer som har inflytande över individens liv, så kallade generaliserade andra. Mead ser individens självförverkligande som en process där vi eftersträvar att skilja oss från andra. Att bli erkänd som denna autonoma individ ger en hälsosam självuppskattning. Vidare lyfter Mead fram att individens självbild skapas genom perspektivövertagande och påverkas av hur andra uppfattar individen (Heidegren 2009:16ff).



## Tidigare studier

Tidigare forskning inom området coaching är överraskande sparsam vad gäller kritisk forskning kring coaching som metod och i synnerhet i kombination med genus. Däremot finns det en del kritisk forskning både uppsatser och böcker gjord på ämnet självhjälpsmetoder, som coaching är en del av. Två intressanta namn att nämna är Jonas Aspelins (*Suveränitetens pris, En kritisk studie av självhjälpslitteraturen*, 2008) samt Roger Linds (magisteruppsats i Sociologi vid Högskolan i Kalmar; *En bok om att få ett bättre liv, självhjälpslitteraturens strategier till ett lyckosamt liv*, 2007).

I Jonas Aspelins (2008) ”*Suveränitetens pris, En kritisk studie av självhjälpslitteraturen*” handlar det också om motsatsförhållande men inte utifrån ett genusperspektiv utan om ett dualistiskt tänkande om det egna jaget och samhällets påverkan på individen. Aspelin menar att självhjälpslitteraturen ständigt uppmanar individen att gå inåt för att kunna förverkliga sig själv. I det dualistiska tänkande skapas motsatsförhållande mellan det inre jaget och det yttre (Aspelin 2008:41). Oavsett hur individens omvärld ser ut uppmanar självhjälpslitteraturen till att framgång uppnås genom att individen är i kontakt med sitt inre jag, därför krävs det att individen vet vem hon är, vad hon vill och varför. Är hon olycklig i något avseende har hon sig själv att skylla (Aspelin 2008:89). I och med denna fokusering och centrerings på sig själv och det inre jaget finns inte plats för det gemenskap med de relationer vi har eller för den delen samhället vi lever i. Det här menar författaren resulterar i att individualiseringen som självhjälpslitteraturen upprätthåller och förespråkar är en uppsättning maktverktyg till självkontroll och därmed hotas individen själv (Aspelin 2008:68ff).

Även Roger Linds ”*En bok om att få ett bättre liv, självhjälpslitteraturens strategier till ett lyckosamt liv*” (2007) är inne på vilka eventuella konsekvenser experternas anvisningar får för individen. Lind tittar också på de handfasta råd och rekommendationer som ges i självhjälpslitteraturen för att samtidsmänniskan ska kunna skapa förändring i livet och få förståelse för hur ett människoliv bör förvaltas. Lind har valt att utifrån sociologen Giddens (1997: *Modernitet och självidentitet: Självet och samhället i den senmoderna epoken*) för att svara på vad det enligt självhjälpslitteraturen är som skapar eventuella problem hos individen, vad konsekvenserna av dessa problem blir samt vilken lösning som rekommenderas. Lind kommer för oss fram till intressanta resultat. De problem som kan drabba individen härstammar från en samhällsutveckling utan tydliga riktlinjer och att det är bortom mänsklig kontroll. Konsekvenserna av detta är en förlorad struktur i tillvaron för individen vilket bidrar

till en flat syn på till exempel arbetsmoral, kriminalitet och sex. Enligt den undersökta självhjälpslitteraturen förespråkas att individen vänder sig inåt för att hitta sin inre kärna. Vilket handlar om att hitta och eftersträva en distinkt livsföring (Lind 2007:36).

Som vi tidigare nämnt är vad vi kan se kritiska undersökningar kring coaching och genus blygsam, vilket förvånade oss då vår erfarenhet av coaching som metod i både litteratur och genom de coacher som vi intervjuat, så tydligt understryker dess könsneutralitet. Därav tänker vi att coaching skulle vara ett självklart område att belysa ur ett genusperspektiv. Den coachinglitteratur som vi hittat har istället berört coaching inom sportvärlden, företagsvärlden eller helt enkelt varit handböcker inom ämnet. År 2009 gjordes dock en kraftansträngning av Sveriges universitet- och högskolor att samla examensuppsatser på C, D- och masternivå. Dessa har då berört coachande ledarskap och handlar om hur chefer har införlivat ett coachande förhållningssätt i sin ledarstil. Coachingämnen har också behandlat vilka kvalifikationer en coach bör ha. Även arbetsmarknadscoaching är ett tema som avhandlas i dessa uppsatser och avhandlingar (Westlander 2010:21).

Det tidigare material som ligger närmast vårt syfte är Sara Eldéns avhandling. Vidare i detta avsnitt presenteras en studie där en jämförelse görs mellan mentorskap och coaching som vi fann intressant för att den utgår ifrån den coachades upplevelser. Sist presenteras den uppsats vi valt ut som värdefull för oss och som belyser vad bra coaching är samt hur den görs. Vi börjar med Sara Eldén.

## **Populärterapeutiska berättelser, individualisering och kön**

Sara Eldén analyserar i sin avhandling "*Konsten att lyckas som par. Populärterapeutiska berättelser, individualisering och kön*" (2009) en stor del av självhjälpskulturen genom tre fallstudier inom relationslitteratur för par, relations-tv samt berättelser från olika forum på Internet. Hon undersöker hur idén om självhjälp, pådriven av en växande expertkultur, skapar en berättelse om den perfekta relationen och på så vis verkar normerande för hur vi skall leva våra liv. Eldén menar att samhället går mot vad forskare kallar en ökad psykologisering, det vill säga att det blivit allt mer populärt med självreflekterande, att så kallat "hitta sig själv" eller att "förverkliga sig själv" etc. Detta tänkande där den autonoma individen står i fokus har på senare år även spridits till populärkulturen där det fått fäste. Denna eftertraktade populärkultur om självhjälp verkar dock normerande för hur vi skall leva våra liv (Eldén 2009:11).

Hon menar även att den senmoderna teorin om individualisering har kommit att i allt större utsträckning påverka politiken och policyskapandet i samhället (Eldén 2009:210).

Självhjälpskulturen betonar vikten av den jämställda relationen, ett begrepp som fylls med olika innebörd men som överlag bidragit till en könsrollsförvirring för individerna i parrelationen vilket anses problematiskt då det samtidigt betonas en nödvändig könsskillnad, biologiskt eller kulturellt skapad för en lyckad parrelation. För att uppnå denna jämställda idealrelation antas experter och terapeuter behövas. Men de könsneutrala verktyg och det könsneutrala språk som används i populärterapi och populärkulturen och som skulle leda till ökad lycka och jämställdhet menar Eldén istället ger könsspecifika resultat då könsneutraliteten reproducerar könade föreställningar som begränsar individen (Eldén 2000:156).

Detta ser Eldén som möjligt då det uppstår ett glapp i den populärterapeutiska berättelsen mellan idén om vikten av fokus på den autonoma individens berättelse och föreställningar om den goda eller normala parrelationen som tas som objektiva och essentialistiska sanningar. Kön antas sakna verklig betydelse i individens förändringsarbete samt strävan efter att uppnå jämställdhet inom parrelationen. Eldén anser däremot att genrens uppmanande till reflektion inte automatiskt kommer att leda till någon frigörelse från strukturerna då exempelvis de populärterapeutiska böckerna både innehåller en närvaro och frånvaro av kön på samma gång. Kön blir något cementerat som inte kan och bör påverkas av individen i pararbetet, samtidigt som olikhet inom paret ses som något värdefullt som skall tas tillvara på medan ojämlikhet sällan eller aldrig nämns. Det bildas en könsneutralitet genom talet om olikheter och individer, en individ som varken har kön, klass eller etnicitet och tas ur sitt sammanhang. Genom detta osynliggörande av bland annat heteronormativitet osynliggörs även de strukturer som skapar ojämställdhet. Paret blir en autonom enhet som inte antas påverkas av kulturella normer och sociala strukturer samt föreställningar om kön, något som Eldén ifrågasätter (Eldén 2000:210ff).

## Mentorskap och coaching skillnader i teori och praktik

I boken *”När mentorskap och coaching sätter djupa spår”* (2010) av docenten Westlander från Stockholms universitet, görs en intressant jämförande studie mellan mentorskap och coaching utifrån mellancheferns perspektiv från stora industriföretag. De blickar bakåt på sina erfarenheter av båda metoderna. Bokens syfte är mentorskap och coaching i ett längre tidsperspektiv. Westlander har gjort en tidsmässigt gedigen empirisk undersökning som sträcker sig över flera år, där fokus ligger på adepter till mentorer och coachade klienter. Författaren valde mentorskap och coaching för att de båda är av utvecklingskaraktär med fokus på tre parametrar (Westlander 2010:25):

- De är tidsbegränsade
- De ligger utanför ramen för den reguljära verksamheten
- De är avsedda att tjäna som stärkande tillskott i den enskildes yrkesbana

Trots att Westlanders studie görs i en arbetsplatskontext då hon intervjuat mellanchefer framkommer det väldigt tydligt i coachingdelen att de som har provat eller arbetar med coaching på olika erfarenhetsnivåer snabbt greppat vad det är och hur de som mellanchefer kan använda den gentemot sin personal. En av hennes informanter säger:

*” ... Man ska ställa coachfrågor och locka fram initiativ och förslag. När man lyckats riktigt bra som ledare så har man förmått sina medarbetare att formulera de viktiga frågeställningarna, man har liksom inte lagt dom på bordet själv”* (Westlander 2010:73).

Under studiens gång identifierar Westlander ett intressant bonusresultat ur sin empiri som hon senare väljer att ägna ett avsnitt åt. Flera av de som intervjuats om mentorskap väljer att nämna genus- och jämställdhetsperspektiv som en ögonöppnare som fanns inbakat som ett programinslag under de olika mentorskapsutbildningar som de intervjuade gått. En av Westlanders informanter (Louise) berättar om en stark medvetenhet om skillnader mellan manliga och kvinnliga kollegors sätt att kommunicera, samarbeta och sätt att ta sig fram i företagshierarkin. Den kvinnliga informanten funderar ideligen över den verklighet hon arbetar i utifrån ett genusperspektiv efter utbildningarna. (Westlander 2010:63ff). Ett annat exempel där genus förs på tal är ytterligare en kvinnlig informant (Laura) som deltagit i program om coachande ledarskap som menar att:

*”I kursen framträdde inga skillnader mellan manliga och kvinnliga deltagare. Problemet med tjejer, om man ska generalisera, är att de har en tendens att ta på sig problem och därför kan coaching-tekniken, som den lärdes ut på kursen, vara till stor hjälp för tjejer” (Westlander 2010:77).*

Sammanfattningsvis framkommer det i Westlanders undersökning att de som kommit i kontakt med en coach och blivit coachade upplever det mötet som mer personligt än mötet med en mentor. En tredje informant även det en kvinna ger uttryck för att relationen med sin coach upplevdes som mer psykologiskt genomgripande och ganska avgörande för hur hon tog ställning till fortsatt yrkesval (Westlander 2010:79). Ett annat spännande resultat som författaren får fram i sitt material är skillnaden från att gå från att vara mentors adept till att själv gå in i mentorsrollen, att rollväxlingen inte är så svår. Medan steget till att gå från coachad till att själv coacha sker inte med samma automatik. Informanterna vittnar om att det har krävts speciell coachutbildning men att det därefter varit ganska enkelt att applicera och praktisera det coachande förhållningssättet. Med andra ord är avståndet mellan teori och praktik ganska kort (Westlander 2010:129).

För att gå vidare med coaching i teori och praktik har vi tittat på uppstasen *”En studie av coaches syn på framgångsrik coaching”* från Mälardalens högskola, institutionen för samhälls- och beteendevetenskap (Österberg 2006:1). Författarens syfte är att kartlägga begreppet coaching och att undersöka vilka faktorer som utmärker en framgångsrik coaching. Österberg går i sin uppsats igenom vad som kännetecknar ett bra coachsamtal. Det hon får fram i sin undersökning är att ett bra samtal handlar till stor del om kalibrering mot den enskilda individen. Det handlar om att coachen ska känna in och samtidigt vara närvarande och lyssnande gentemot klienten. Vidare understryker författaren att närvaro har stor betydelse för att coachen ska kunna ge sig själv så kallad buffertid så att coachen själv mår bra och kunna skapa total närvaro. För coaching enligt Österberg är något som både tar och ger energi (Österberg 2006:15). Vidare går författaren igenom vad som kännetecknar bra coachegenskaper hos en coach. Här handlar det om att personkemi är av stor vikt men också att vissa egenskaper är viktiga beroende på var i utvecklingen och processen klienten befinner sig. Österbergs informanter som jobbade som coacher ansåg också att en bra coach ska ha ett genuint intresse för klienten och arbeta och agera enligt ICFs grundkriterier (Österberg 2006:16).

Vidare framkommer det i uppsatsen att de mest frekventa coachområdena som klienterna vill ha hjälp och skapa förändring inom är att förbättra sitt självförtroende och att öka sin självkänsla. Även att hitta sig själv, få bättre balans i livet och att sätta gränser var ytterligare tre livsområden där klienterna tog hjälp av en coach (Österberg 2006:17).

Sammanfattningsvis konstaterar Österberg att det centralt för en lyckad och framgångsrik coaching handlar mycket om coachens personliga egenskaper och förmågan att skapa en empatisk relation där coachen bekräftar klienten på ett uppriktigt sätt men också ger nya och skarpsinta infallsvinklar som hjälper klienten att vidga hennes tänkande. Författaren anser också att en coach bör ha nära till sina egna känslor och Österberg gör kopplingen mellan coach och terapeut när hon menar att det är bra om den förstnämnde har nära till sin ångest som hon anser att terapeuten har (Österberg 2006:18f). Avslutningsvis kommer Österberg fram till att oavsett coachteknik eller personliga egenskaper hos coachen så

*” ... är det upp till individen själv att ta initiativ samt ha ett självmedvetande och ett ansvar för vad hon vill förändra i livet” (Österberg 2006:18)*

# Empiri

## Semistrukturerad intervju

Nedan presenteras den metod som vi använde oss av samt vårt empiriska material. Det empiriska materialet är insamlat genom semi-strukturerade intervjuer med tio coacher med olika coachinriktningar. Båda könen är representerade i studien, tre av informanterna är män och sju är kvinnor. Samtliga coacher har haft sin coachverksamhet i minst tre år och var verksamma under tiden för studien. Urvalet av coacher styrdes av att de skulle vara verksamma och gå att finna via hemsidor på Internet, den viktigaste portalen blev coachingportalen "coachguiden.se". Vi hade även som mål att komma i kontakt med så många coacher med olika inriktningar som möjligt och även med en geografisk spridning.

Alla intervjuer har genomförts via telefon utom en som genomfördes på coachens arbetsplats med anledning av att informanten har en hörselskada som försvårar en intervju över telefon. Inställningen till oss och vårt uppsatssyfte har mötts med stor nyfikenhet, intresse och tillmötesgående. Samtliga informanter var måna om att ställa upp och svara på intervjufrågorna efter bästa förmåga.

Vi kommer även att använda oss av ICFs (International Coach Federation) förhållningsregler som en del av empirin för att förstå den teoretiska aspekten av coaching. Genom hela uppsatsen kommer begreppet *klient* att användas och då åsyftas den person som blir coachad av. Begreppet används genomgående i ICFs förhållningsregler samt av informanterna.

## Coachernas branschorganisation ICF

Allt det som Gjerde (2004:23) ser som det specifika med coaching och vad det är samt hur det ska göras, återfinns tydligt och klart hos coachernas branschorganisation ICF (International Coach Federation). En förening som startades i USA och som även finns som filial i Sverige, vars syfte är att sätta en hög etisk standard inom professionen, erbjuda oberoende certifiering samt bygga ett världsomspännande nätverk av professionella coacher. Föreningen har som ambition och mission att etablera den professionella coachingen och kunskap om:

*"... de positiva effekterna coaching har på individ, organisation och samhälle".*

Ett av problemen för coachingyrket är hur själva ordet coaching missbrukas, vad som är coaching och hur riktig sådan går till. Det höjs röster för att coaching ska bli en etablerad profession och att orden ”coach” och ”coaching” behöver begreppsskyddas. Det här är något som ICF tagit fasta på och föreningen tillsammans med EMCC (European Mentoring and Coaching Council) samarbetar nu för att få till en självreglering av coaching inom EU. Medan detta pågår på central nivå fokuserar ICF Sverige med ett nationellt syfte, nämligen att:

*- Arbeta med att etablera coaching som en erkänd profession.*

En coachutbildning kan se olika ut beroende på vem som håller i den, men det finns en gemensam nämnare och det är att vissa utbildningar är så kallade certifierade enligt ICF. Vilket innebär att utbildningen har blivit godkänd att utbilda utifrån de etiska principer och förhållningssätt som förespråkas av ICF, vilket ses som att de utbildningar som är ICF-godkända har en mer seriös karaktär. Det är också det andra syftet som ICF Sverige jobbar med ([icfsverige.se](http://icfsverige.se), inloggning 3/1-12).

*- Att kvalitetssäkra coacher och coachutbildningar.*

ICF jobbar även utifrån så kallade elva kärnkompetenser som ska fungera som förhållningssätt och regler för coachen i det professionella utövande gentemot klienter. I de elva kärnkompetenserna finns samtidigt ett etiskt perspektiv inbakat som ska underlätta för den yrkesutövande coachen att förhålla sig till klienten. ICF själva är noga med att förklara varför dessa finns:

*”Dessa kärnkompetenser har utvecklats för att stödja en bättre förståelse för de färdigheter och synsätt som används i dagens coachingyrke enligt ICF”.*

Kärnkompetenserna används också som grund i ICF:s certifieringsprocess, det vill säga de steg en coach måste genomgå för att bli diplomerad och senare certifierad.

Kärnkompetenserna är indelade i fyra grupper utan inbördes rangordning. I respektive grupp beskrivs färdigheter som logiskt hör ihop. Dessa är:

1. Etablera grunden: Här handlar det om att följa de etiska riktlinjer och hålla en professionell standard som coach. Något som bland annat innebär att coachen



är införstådd med vilken etik och vilka normer som är förenat med coaching och att tillämpa det i alla coaching situationer. I detta åläggs det även coachen att på ett klart och tydligt sätt påvisa/ berätta om skillnaderna mellan coaching, konsultation, psykoterapi och andra stödjande yrken. Vilket även innebär att coachen är skyldig att hänvisa klienten till andra stödjande yrkesutövare när så behövs, vet när det behövs och vilka resurser som är tillgängliga ([icfsverige.se](http://icfsverige.se), inloggning 3/1-12). För att kunna etablera en bra grund behöver coachen se och förstå vad som krävs i mötet med klienten. Detta kallas för coachöverenskommelsen och handlar om att båda parter är överens om hur coachingprocessen och coachingrelationen ska se ut. Det kan till exempel handla om hur ofta coachingen ska ske och vilken plats den skall äga rum på samt ha tydliga avgränsningar för vem som ansvarar för vad. Men det är coachens ansvar att avgöra om coachens metoder är det mest effektiva för klienten och hennes behov.

2. Skapa en ömsesidig relation: Det är coachens ansvar att se till att skapa en trygg och stödjande miljö där tillit och respekt finns mellan henne och klienten. Här är några av de riktlinjer ICF ställer upp för att uppnå detta:
  - Visar fortlöpande personlig integritet, ärlighet och uppriktighet
  - Visa respekt för klientens uppfattningar, lärostil och personliga sätt att vara.
  - Ger fortlöpande stöd till och uppmuntrar nya beteenden och handlingar. Inklusive de som medför risker eller rädsla att misslyckas.
  - Ber om lov att coacha klienten i känsliga, nya områden
  - Visa äkta omtanke om klientens välmående och framtid,  
([icfsverige.se](http://icfsverige.se), inloggning 3/1-12).

Utöver detta talas det om att coachen ska vara öppen, inge förtroende och vara öppen för klientens behov. I skapandet av den ömsesidiga relationen ingår det också enligt ICF att coachen använder den egna intuitionen och har tillit till sitt eget inre vetande, det vill säga att använda sig av magkänslan. Coachen uppmanas också till att ha god självkänedom och visa upp ett tryggt och säkert jag när starka känslor uppkommer och att inte dras med i klientens känslor ([icfsverige.se](http://icfsverige.se), inloggning 3/1-12).

3. Effektiv kommunikation: En effektiv kommunikation mellan coachen och klienten uppnås genom olika verktyg. Ett sätt är aktivt lyssnande där ICF menar att

Det är ett sätt där allt fokus ligger på att lyssna in vad klienten säger eller inte säger och hur väl det stämmer in förhållandet till klientens önskemål. I det här ingår det även att stödja klienten i att uttrycka sig (icfsverige.se, inloggning 3/1-12). Samtidigt är det enligt ICFs förhållningsregler alltid klientens agenda som ska stå i fokus i coacharbetet. Coachen ska med andra ord varken ge råd eller blanda in sin egen person. Därför är det klientens mål, värden, idéer och antagande om vad klienten uppfattar och upplever som genomförbart som står i centrum. I en effektiv kommunikation ingår också enligt ICF att coachen speglar, lär sig att tolka klientens kroppsspråk och att inte värdera någonting hos klienten, men också våga utmana klientens värderingar. Genom att ställa öppna och samtidigt kärnfulla frågor anser ICF att coachen kan få fram den information som behövs för att på bästa sätt vara till nytta och hjälpa klienten att uppnå sina uppsatta mål. En annan viktig parameter i coachrelation är språket. Praktiskt innebär det att språket på alla sätt ska gagna klienten och att det framför allt ska vara passande och respektfullt för klienten, det vill säga inte sexistiskt, rasistiskt eller tekniskt (icfsverige.se, inloggning 3/1-12).

4. Underlätta lärande och resultat: Som ett led i att öka klientens möjligheter till att uppnå sina resultat och mål ska coachen hitta metoder för att underlätta lärande och resultat. Genom coachens förmåga att integrera och korrekt utvärdera information från olika källor och göra tolkningar hjälper det klienten att bli medveten om sig själv och därmed underlätta för henne att uppnå överenskomna mål. I den ömsesidiga coachingrelationen ska coachen också förmedla bredare perspektiv till klienten och inspirerar henne att ändra perspektiv och identifiera nya sätt att agera. Coachen ska även vara observant på klientens beteende genom att exempelvis be klienten att skilja mellan oväsentliga och betydelsefulla frågor, samt mellan tillfälliga och återkommande beteenden, när det märks en skillnad mellan det som sägs och det som blir gjort genom att klargöra för klienten (icfsverige.se, inloggning 3/1-12):
  - Hennes/hans underliggande frågeställningar.
  - Hennes/hans typiska fastlåsta sätt att uppfatta sig själv och världen.
  - Skillnaden mellan fakta och tolkningar.
  - Inkonsekvenser mellan tankar, känslor och handlingar.

Slutligen uppmanas coachen att tillsammans med klienten utveckla och underhålla en effektiv coachingplan som innehåller resultat som är realistiska, mätbara, tydliga och daterade. Om klienten inte uppnår de resultat och mål som ställts upp ska planen justeras när coachingprocessen och förändringar i situationen kräver det. I denna situation är det coachens uppgift att konfrontera klienten på ett positivt sätt om hon inte har utfört överenskomna handlingar. Lika viktigt anser ICF också det är att coachen är med och firar klientens framgångar och förmågor för framtida utveckling ([icfsverige.se](http://icfsverige.se), inloggning 3/1-12).

## Metod

I detta avsnitt ger vi en bakgrund till varför vi valt inhämtningen av empirin genom semistrukturerade intervjuer som gjordes över telefon. Därefter diskuterar avgränsningar samt fördelar och nackdelar med metoden.

### Val av metod

Vi har använt oss av en kvalitativ metod där den semi-strukturerade intervjuer har praktiserats för insamlandet av empirin i vår uppsats. Nio intervjuer gjordes via telefon och en interpersonellt. De intervjuade bestod av sju kvinnliga och tre manliga coacher som tillhandahåller någon form av coachingtjänster och som har olika yrkeserfarenhet och coachutbildning.

### Motiv för val av metod

För att kunna svara på vårt syfte och frågeställningar har vi valt att göra en kvalitativ metod därför att det ger oss en god möjlighet att göra fenomen begripliga eller tolka dem utifrån den mening som de intervjuade coacherna utifrån sin kontext ger dem (Ryen 2004: 14). Valet av att använda intervjuer istället för till exempel enkäter bottnar sig i att vi tror att det ger oss mer relevanta svar utifrån de frågeställningar som vi ställt upp. Dessutom hjälper intervjumetoden oss att på ett kvalitativt sätt ge en bra bild av informanternas verklighet och som också ger en validitet till analysen. Detta är något som också stöds av Ryen (2004:77) när hon menar att det centrala i den kvalitativa forskningen är att få tillgång till den undersökta personens sätt att se på världen. Då är den enskilda intervjun ypperlig för att kunna gå på djupet och det är också intervjuens styrka i kvantitativa studier (Ryen 2004:77). Visserligen syftar hon först och främst till den interpersonella intervjun men utifrån vårt syfte upplevde vi ändå telefonintervjuerna nära med en personlig ton och tilltal. Ytterligare argument för att vi valde telefonintervju hänger också ihop med den kvalitativa metoden om att information med fördel kan inhämtas under former som ligger så nära vanliga och vardagliga samtal som möjligt (Holme/ Solvang 1997:82). För våra informanternas arbetssituation, då samtliga arbetar som konsulter med allt vad det innebär av exempelvis utlandsresor med mera, upplevde vi att de var mer villiga att ställa upp på en intervju när de förstått att de inte behövde avsätta tid och plats för ett fysiskt möte.

Telefonintervjuerna varade mellan 40-70 minuter. Längden på respektive intervju kommer sig av att allt eftersom intervjuerna genomfördes blev vi mer distinkta i vårt sätt att ställa frågorna

men också att vissa informanter blev väldigt nyfikna på vårt ämne och ville gärna prata mer om exempelvis genus. Innan vi startade intervjuerna hade vi ställt upp klara och konkreta riktlinjer för vad vi skulle säga till informanterna om bland annat följande:

- Vad vi studerade.
- Att deras svar skulle anonymiseras.
- Hur lång tid intervjun skulle ta.
- När uppsatsen skulle vara klar.
- Om de ville ta del av det färdiga resultatet.

Det är bra om kontakten med informanterna inte bryts abrupt utan att hålla dem informerade om till exempel när materialet är klart (Ryen 2004: 55). Samtliga informanter sa att de verkligen vill ta del av det färdiga resultatet och det här är förstås något som vi upplever som positivt och som vi också ska se till att uppfylla.

Den semi-strukturerade intervjumetoden har vi valt för att den bland annat ger de intervjuade stor frihet att utforma svaren på sitt sätt och frågor som inte finns i intervjuguiden kan också ställas. Även om den semi-strukturerade intervjun också möjliggör för oss som forskare att upprätta en lista över specifika teman som täcks in under intervjun, finns det utrymme för att intervjufrågorna inte behöver komma i den ordning som finns i intervjuguiden. Det här ger en intervjuprocess som är flexibel (*Umeå Universitet: Inlogg 20120110, se källförteckning*).

## **Kritisk granskning av metoden**

Då den semi-strukturerade intervjun är en kvalitativ metod skulle den givetvis inte göra sig i fall där ett mer kvantitativt resultat eftersträvas. Så är inte fallet i den här uppsatsen.

En interpersonell intervju har givetvis fördelar som inte kan komma åt genom en telefonintervju. Vi är därför medvetna om att viss information kan gå förlorad. Å andra sidan ser vi att en telefonintervju skapar goda förutsättningar för informanten att i avskildhet och lugn och ro svara på de frågor som vi ställer (Häger 2007:147).

## **Avgränsning**

Vi är medvetna om att det finns andra sammanslutningar för coacher som exempelvis Nordic Coach Federation (NCF) som jobbar utifrån ICFs förhållningsregler och etiska förhållningssätt. Vi har valt att endast fokusera på ICF, då det är den föreningen som informanterna i vår undersökning refererar till och använder sig av som referensram.

## **Etiska överväganden**

Vår inhämtning av data har gjorts som vi nämnt tidigare genom telefonintervjuer. Fyra av dessa har spelats in och transkriberats medan resterande sex intervjuer har transkriberats vid intervjutillfället. Anledningen till det sistnämnda är för att en av oss har lång erfarenhet att genomföra intervjuer på detta sätt. Den av oss som jobbade på detta vis har varit väldigt noga med att säga till intervjupersonen att ta om vissa saker i fall där hon inte hunnit med. Detta är något som också Häger (2007) uppmuntrar till att göra. Författaren menar att genom att vara öppen och ärlig och säga att man inte hann med att anteckna, upplever den som blir intervjuad att den som intervjuar är noggrann och är mån om att det ska bli rätt (Häger 2007: 140).

Ryen (2004: 56) ser en poäng med att inte spela in informanterna, då författaren menar att en teknifiering av samtalet påverka intervjupersonen hämmande och att man därför kan gå miste om viktig data. Men författaren menar att det givetvis finns fördelar med att spela in en intervju och även om det tar lång tid att transkribera dem, ger det forskaren en bra kunskap om egna data (Ryen 2004: 58).

## Analys och Slutsatser

Under sammanställningen av empirin utkristalliserades tre teman som vi valt att dela in analysen efter. Dessa är; *Samhälle och individ*, *Coaching som metod* och *Coaching som praktik*. I första kategorin ger vi en övergripande beskrivning av samhällsförändringarna och hur dessa förändringar påverkar individen. I de övriga kategorierna tittar vi på coaching som metod och coaching i praktiken.

### Samhälle och Individ

#### Samhällsförändring och behovet av coaching

**Man 2:** *Nationalkaraktären eller kulturen. Oförmågan om att vara klar och inte våga säga det. Oförmågan att ta sitt ansvar som vuxen. Att våga vara ledare och chef. Det värsta är ju att det har blivit så inför och den nya generationen. Den blir en nappgeneration.*

Så säger en av våra informanter om varför coaching har fått så stor genomslagskraft i det svenska samhället. Giddens (1999:54ff) ser globaliseringen som ett svar på det ökade behovet av reflexiva resurser i och med ett minskat inflytande av traditionen och en ökad individualisering av samhället. Rose (1999: 228) anser att det redan i början av 1900-talet växte fram en ny syn på individen som skulle integreras i samhället och som hade sociala behov. Individen och samhället fick ett ömsesidigt förhållande där det fanns inbördes krav och rättigheter. Denna förändrade syn på individen som emanciperad och autonom öppnade upp för den psykologiska vetenskapen och det terapeutiska tänkandet kom att få stor påverkan och inflytande på det moderna samhällets utveckling. Psykoanalysen blev den dominerande diskursen vilken kom att påverka hur vi tänker kring kön i dagens samhälle, något som blir påtagligt i empirin;

**Kvinna 2:** *Vadå? Ja, det finns män och så finns det kvinnor.*

Citatet ovan är ett tydligt exempel på detta tankesätt, det vill säga utifrån en heteronormativ, dualistisk modell (Butler 2007:11). Vi återkommer till synen på kön senare i analysen under *Coaching i praktiken*.

Precis som Giddens (1999:54ff) säger våra informanterna är orsaken till det växande behovet av coaching samhällets förändring.

**Kvinna 2:** *Den snabba utvecklingen och att maximera sin potential vilket jag tycker är ganska negativt om det är därför coaching har fått så mycket mark. Handlar om ett behov att prata med någon. Egentligen är det ju väldigt negativt om man tittar på varför coaching har uppstått. Då är det ju ett ansvar som coach att göra någonting bra av det så man inte gör det till någon hets.*

Samma informant fortsätter om coachings utbredning;

**Kvinna 2:** *Det är ju det här som jag pratar om, tidsandan att göra maximalt av vår kapacitet. Jag tänker på människor som blir utbrända... Det är väl i de sammanhangen som det någonstans har tagit fart tror jag. Sedan är det ju också att coaching är ju väldigt lustbetonat. Jag tror att det blivit ringar på vattnet just att få bli sedd, bekräftad. En tredje sak är att det finns ett väldigt sug efter att få prata. Många människor är faktiskt ganska ensamma.*

Det som kan utläsas ur empirin är en identifikation av ett behov av stöd och bekräftelse. Människor blir mer ensamma samtidigt som de inte kan ta ansvar för sina liv. Det skapas ett behov av att prata med någon och att få hjälp att orientera sig i en tillvaro som känns allt mer ambivalent. Det här är inget nytt, Foucault talar om biomakten, det vill säga samhälleliga metoder att kontrollera individen genom att bland annat definiera vad ett lyckligt liv är (Foucault 2004:110f).

## **Den lyckliga individen**

Sennett (1998:106ff) hävdar att värdegrunderna för dagens flexibla samhälle skapar otrygghet och vilshenhet för individen då dessa värdegrunder står i stark kontrast till vad som skapar trygghet för individen. Sennett kritiserar idén om att flexibiliteten är individens väg till frihet och hävdar att det snarare har motsatt effekt.

Om vi antar att samhällsförändringen gör människor mer olyckliga så som Sennett (1998:106ff) argumenterar kan man fråga sig om coachingen kan återge tryggheten och känsla av mening med tillvaron som gått förlorad? För att gå vidare med denna tanke måste vi även anta att lycka eller psykiskt välmående är just trygghet och känslan av beständighet i tillvaron. Heidegren (2009:8ff) hävdar att erkännande är ett grundläggande mänskligt behov och att positivt erkännande ger en positiv självbild och att individen förvärvar en positiv självuppskattning om ett erkännande som en autonom individ uppnås, en tanke som återfinns i tankegången hos coaching.



Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att positivt erkännande bidrar till människans psykiska välmående. Med andra ord ligger en del av svaret till vad en lycklig individ är i att erhålla positivt erkännande, men det är inte hela sanningen. Erkännande är socialt konstruerat och föränderligt efter normerna (Butler 2006:23ff) och för att uppnå erkännande och på så vis livstillfredsställelse, krävs att individen praktiserar det socialt önskvärda beteendet (Heidegren (2009:8ff), det vill säga att individen anpassar sig efter de rådande normerna. Vi ser således att erkännande på så vis blir en maktdimension då det endast är de människor som anpassar sig till normerna som erhåller positivt erkännande. Utöver behovet av positivt erkännande ser vi att ytterligare ett behov behöver fyllas för att uppnå lycka, ett av globaliseringen skapat behov, det vill säga behovet av reflexivitet, att skapa och återskapa sin identitet och självbild (Giddens 1999:54ff). Enligt vårt poststrukturalistiska sätt att se på individen så är jaget i ständig förändring. Då idealet av autonomi och individualisering ökar försvinner även gemenskaperna vilket skapar en osäkerhet hos individen som måste söka att skapa sin identitet på annat håll. Enligt Bauman (2001:171ff) finns det idag många identiteter för en individ att välja mellan vilket skapar en osäkerhet, inte så mycket för hur erkännande skall uppnås för den valda identitet utan för själva handlingsfriheten och valmöjligheten i sig, vilken identitet som är lämplig att välja och när det är nödvändigt att byta identitet.

Enligt detta synsätt kan vi sluta oss till att psykiskt välmående uppnås om behovet av reflexivitet tillfredsställs genom reflexiva resurser så som coaching, och att individen därigenom kan skapa sig en autonom självbild som även erkänns i det sociala och kulturella sammanhang som individen ingår i. Men individualiseringen och skapandet av idén om den autonoma individen producerar en oro vilket försvårar känslan av trygghet som enligt tidigare resonemang leder till lycka. Det är med andra ord tveksamt om coachingen som metod kan göra individen lyckligare, men vi ser att coachingen i samverkan med andra faktorer har en förutsättning att lyckas om individen i övrigt är trygg med sin identitet. Förutom det ovan nämnda krävs dessutom att individen vill ta till sig de reflexiva resurserna som coachingen utgör genom att vara det som vissa informanter nämner som "coachbar", en form av mått på hur villig individen är till förändring.

## **Identitetsskapande kräver vilja**

**Kvinna 7:** *Ja! Vill dock säga att man inte kan coacha en person som inte vill bli coachad. Du måste vilja och vara öppen.*

För att uppnå resultat och för att de eftersträvade förändringarna ska komma till stånd krävs att individen själv är beredd att förändras. På detta sätt läggs ansvaret helt och hållet på individen att genom egna val också konstruera sitt liv, något som enligt Rose (1999:230f) handlar om att vi blir vår egen entreprenör. Det är genom det psykologiska tänkandet (*psy*) och dess avknoppningar, som coaching genom sin konstruktion om det autonoma jaget också utövar makt genom att ha tolkningsföreträde om vad den ”*sanna människan*” är för något. Det är individen som ska göra jobbet att hitta sitt ”*sanna jag*” genom att ständigt värdera tankar, känslor och resultat mot de bilder som förmedlas av *psy*-expertisen i terapeutiska situationer. Därför menar Rose (1999:242ff) att ideal och fantasier konstrueras i den terapeutisk diskurs och att det därför finns en klyfta mellan en skapad bild av hur en person bör vara och det verkliga jaget. Foucault (2004:145f) resonerar liknande och menar att samhället skapar en ouppnåelig idealbild som individen tvingas att eftersträva. Det här innebär obönhörligt en jakt på ”*det goda livet*” eller för den delen det ouppnåeliga perfekta ”*sanna jaget*”, som ständigt skapar eller garanterar ett ständigt sökande efter metoder och experthjälp i form av till exempel en coach (Rose 1999:243ff). Trots Rose farhågor ses individens förändring och utveckling som något positivt av de intervjuade coacherna. Informanterna är alla överens om att individens utveckling och förändring också i sin tur påverkar individens omgivning positivt. En informant sa följande om vilken effekt coaching får för klientens omgivning;

**Kvinna 6:** *Ja, dels så ökar det människors känsla för egenansvar och det tycker jag är bra. Sen är det ju så att har man det så brukar det infinna sig en högre grad av självaktning, då infinner sig också ett lugn hos människor. Toleransen mot omgivning ökar för att man har en insikt om att vi är alla olika lika. Man blir tydligare i sin kommunikation, effektivare, får bättre relationer. Man kan lägga tid på att vara proaktiv.*

Utifrån Rose syn på förändring ligger alltså ansvaret helt hos individen för att nå personlig utveckling. Det är också något som genomsyrar coaching som metod. Informanterna hävdar att coaching som metod har alla förutsättningar att hjälpa individen med behovet av utveckling om tillräcklig vilja finns hos individen. Strävan till förändring ses som något självklart av informanterna då individens behov av förändring antas ha sin grund i ett missnöje med livet, en vilja att bli bättre och att skapa förändring i sitt liv. Här ser vi en tydlig koppling mellan förändring och framgång. Enligt empirin kunde vi utläsa att framgången i coachingen mäts subjektivt utifrån vad individen känner, att klienten själv är nöjd och upplever att han eller hon uppnått sitt mål. Av vissa informanter anses det svårt om inte omöjligt för klienten att misslyckas med att uppnå sina mål, då målen alltid utgår från klienten

själv. Däremot kan målen omdefinieras under tiden som coachingen fortgår. På frågan om vad som händer om klienten inte lyckas uppnå sina mål svarade en coach så här;

**Kvinna 7:** *Klienten uppnår alltid sitt mål men vi har kanske omdefinierat det under vägens gång om det är för "odefinierat".*

## **Den autonoma, kostnadseffektiva individen**

Men coaching är mer komplext ändå. Även om vi ser att samhällsstrukturen skapar otrygghet och ett försämrat välbefinnande hos individen framställs samhällsförändringarna som positiva. Det nyliberala samhället genomsyras av ett win-win tänkande (Brown 2008:42) där individen hela tiden uppmuntras till att bli bättre. Den nya politiska modellen handlar om kostnadseffektivitet vilket genomsyrar hela samhället. En flexibel, missnöjd individ är även en kostnadseffektiv individ som samhället tjänar på. Därför sprids budskapet om att individen inte ska vara nöjd, utan hela tiden sträva efter att bli bättre i samhället. För att dessa värdegrunder skall kunna upprätthållas ser vi att ansvaret för att skapa sin egen lycka läggs på individen, något som effektivt förmedlas genom de reflexiva resurserna i samhället. Som vi ser det är det också här som coaching som metod och teori hämtar sitt bränsle. Vore det inte för individens vilja till självförbättring och längtan efter att komma vidare i livet, arbetet eller relationer skulle coaching inte heller kunna existera. Eftersom vi ser coaching som en del av samhället kan vi även se att coaching som metod upprätthåller idén om förändring som något positivt. Något som också blir tydligt i hur coacherna tänker kring förändring.

**Kvinna 3:** *Det är bra för människor som har fastnat. Sen tycker jag att det är ett bra stöd för förändringar. Vi gillar inte det vi inte känner till även om förändringen kan bidra till bra saker. Jag tycker att coaching är ett fantastiskt bra sätt för både personer och företag. Ett bra sätt att få med sig de som inte kanske är så mycket för förändringar.*

## Coaching som metod

### Syftet med coaching

**Kvinna 6:** *Att förflytta sig framåt. Alltså att hitta sitt eget bästa steg för att ta sig dit till målet.*

Det är inte bara hos informanterna som det framkommer att coaching i praktiken fokuserar på lusten för nuet och tron på en ännu bättre framtid för klienten, detta återfinns även i litteraturen. Gjerde (2004:10ff) benämner det som att coaching är en lösningsinriktad metod där det handlar om att coachen ska hjälpa och få klienten att se möjligheterna. Det eftersträvansvärda som klienten ska försöka att med hjälp av coaching uppnå, är tillståndet av flyt. Det vill säga ett idealtillstånd som ger ett välbefinnande för klienten (Uneståhl 2002:11f). Coaching anses ge individen en större medvetenhet och ett ökat ansvar över sitt eget liv. Detta är några exempel på vad informanterna ansåg att coaching var bra för.

**Kvinna 1:** *Jag hör och jag glömmar, jag ser och jag kan, jag upplever och jag förstår. För mig är coaching en upplevelse där frågorna öppnar upp för personen. Frågetekniken blir som ett expanderade partnerskap.*

En annan informant understryker att det hjälper klienten att hitta sin vilja;

**Man 3:** *Att nå ökad självinsikt, lära känna sig själv och förstå varför man är som man är och vem man ens är, det vet inte många och att veta vad man vill. Sen kan det också vara för att man behöver nå känslomässig insikt i vem man är, det är om man går djupare i vad man vill. Man vet att det ger klienten något när det ger klienten något känslomässigt och att de får känslomässig kontakt.*

Samtliga informanter ansåg att coaching gör skillnad för klienten och att denna skillnad var till fördel för klienten.

**Kvinna 6:** *Ja absolut. Skillnaden är ju att man blir mer medvetande om sitt varande, vetande och lärande. Var vill jag ta mig och varför. Att bli klar med de val man gör, att man har det, ett val. Känsla för sina egna styrkor att det går att göra saker.*

Coachingen anses inte enbart göra skillnad för klienten utan att de som coacher också kan ge klienten inte bara ett värderingsfritt erkännande.

**Kvinna 3:** (...) *Förtroende och att jag har tystnadsplikt tror jag är det som är förlösande. Sedan värderar vi inte. Det är så tillåtande och det är skönt för klienten. Vi värdera ju hela tiden i samhället. Det där var väl inte så bra sagt, eller så kan du ju inte göra. Och det tror jag också är den stora skillnaden. Sedan ser jag också skillnad på klienterna och de berättar om de varit i någon situation om de gjort annorlunda.*

## **Professionalitet med individen i fokus**

Den professionella coachingen som metod utger sig för att vara neutral och utgår varken ifrån kön, etnicitet, klass, ålder och sexualitet med mera, utan har istället sin utgångspunkt i den autonoma individen. Det här är något som både informanter, coachinglitteraturen samt de förhållningsregler som ICF ställt upp understryker, det vill säga att det är alltid individens agenda som står i fokus. Det här är något som lyfts fram som metodens styrka att möta klienten utifrån individen och att könet då inte har någon betydelse. Eller som en av informanterna kort och gott uttrycker det;

**Kvinna 4:** *Det spelar väl ingen roll eller jag ser mer till personen.*

Detta svar är genomgående för empirin vilket vi tycker är ett tydligt exempel på att coaching frikopplar sig själv från kön men också klass, etnicitet, religion och så vidare. Informanterna är eniga om att coaching skall utgå från individen, en åsikt som vi kopplar till att nio av tio gått någon utbildning som varit ICF- baserad och där klientens agenda ingår i ICFs praktiska tillvägagångssätt, som etiska förhållningsregler. I detta är det klientens mål, värden och välbefinnande som står i centrum, så jobbar en professionell coach enligt ICF (icfsverige.se, inloggning 3/1-12). Det är med andra ord inte förvånande att coacherna har den här inställningen till kön med tanke på att genusfrågor inte berörs under coachutbildningen och på så vis inte görs till en del av metoden. En av informanterna vittnar om detta;

**Kvinna 1:** *Inte vad jag minns. Neutrala pronomen. Deltagaren/ coachie/ klienten. Man har inte olika verktyg för om det är en man eller kvinna. Jämställt och jämlikhetsbaserad. Oavsett kön eller kultur eller social tillhörighet. Man möts på samma frekvens genom frågorna.*

Informanternas definition av att vara en professionell coach grundar sig i att arbeta med coaching, som en metod och teori, som endast utgår från individen, det vill säga coachens sätt att arbeta med en klient, (icfsverige.se, inloggning 3/1-12). Förutom att se till individen i praktiserandet av metoden samt att ha en ICF-baserad utbildning så definierade informanterna professionell coach som en person som har betalande kunder eller när hon blivit rekommenderad och anlita. En informant ansåg dessutom att coachens inställning hänger samman med att vara professionell coach;

**Kvinna 4:** *När man kan ha en distans mellan det egna tyckande och klientens behov. Det ligger inte i utbildningen utan i inställningen, mentaliteten och förhållningssättet.*

Vi ser en problematik med det professionella. Man kan här även tala om att det finns (o)uttalade förväntningar på hur coachen skall agera och föra sig för att kunna definieras som professionell coach, vilket är tydligt i ICF:s riktlinjer;

*Etablera grunden: Här handlar det om att följa de etiska riktlinjer och hålla en professionell standard som coach. Något som bland annat innebär att coachen är införstådd med vilken etik och vilka normer som är förenat med coaching och att tillämpa det i alla coaching situationer (icfsverige.se, inloggning 3/1-12).*

## **Coaching -en metod med godtyckliga nackdelar**

Lika mycket som informanterna är eniga om coachingens fördelar är de oeniga om dess nackdelar. På frågan om det finns något negativt med coaching menar de intervjuade coacherna att det beror på om det syftas till metoden eller processen. Vad gäller det förstnämnda pratar ett par informanter om vikten av att som coach känna in om det är coaching som klienten behöver eller om det är en annan metod som är aktuell för henne. En av de intervjuade ger uttryck för detta och menar att kunderna har blivit duktiga på att skilja på bra och mindre bra coaching;

**Man 2:** *Ja, när man tror att det löser alla problem. Alla konsulter har ju dilemmat att om en kund har ett problem så gör konsulten om problemet så att det passar konsultens, ja det de säljer. Och inom coaching så finns det för mycket charlataner jag tror att peaken för coaching har nått sin peak. Också nått en mogenhet i hos kunderna. De kan se vad som är bra coaching eller inte. Vi försöker jobba med olika verktyg som passar för den verksamhet vi har framför oss.*

Något som också kan härledas till de förhållningsregler som ICF ställer upp. I dessa talas det om att coachen är skyldig att reda ut och tydliggöra skillnaderna mellan coaching och annan

konsultation, psykoterapi och andra stödjande yrken. Vilket även innebär att coachen är skyldig att hänvisa klienten till andra stödjande yrkesutövare när så behövs, veta när det behövs och vilka resurser som är tillgängliga (icfsverige.se, inloggning 3/1-12).

Vad gäller metoden så anser flera av informanterna att om coaching används på rätt sätt vid rätt tillfälle, så finns det egentligen ingenting negativt med metoden och att det till viss del också handlar om att klienten anser sig vara i behov av coaching. Däremot uttrycktes en viss oro i hur begreppet *coaching* brukas. Idag är coachingyrket ingen etablerad profession, vilket några av informanterna anser leder till att det går inflation i begreppet ”coach” och ”coaching”. Det uttrycktes en viss irritation över att det idag inte behövs någon formell utbildning för att kunna tituleras som coach och att allt fler väljer att kalla sig för coach. På så vis blir ”den professionella coachen” allt svårare att definiera och utöver detta finns det inte mycket som anses vara negativt med coaching.

**Kvinna 4:** *Inte som metod, snarare i så fall att det är ett ord som många använder sig av. Och att det inte är yrkesskyddat. Det innebär ju att det blir en förvirring på arbetsmarknaden, att man kan få frukt- och grönsakscoach på Ica likaväl som du kan få en chefscoach. Jag upplever att det sänker värdet av coaching. Det sänker värdet.*

## **Coaching – en potentiell samhällsförbättrare**

Samtliga informanter understryker värdet att använda sig av coaching när klienten vill få till stånd någon slags förändring i sitt liv. De är alla överens om att coaching faktiskt fungerar oavsett i vilken kontext den används i. Däremot kan vi se motsättningar i empirin om hur långt coaching som metod kan sträcka sig som samhällsförbättrare. En del informanter betonar att coaching ska ses som en av flera metoder som människor kan använda sig av och ställer sig väldigt tveksam till huruvida metoden på ett större plan kan lösa samhällsproblem såsom rasism, ojämställdhet och klassfrågor.

**Man 2:** *Ja du, jag hoppas inte. För det är samma som att kan diktatur förändrar samhällsproblem... Människor kan förändra samhället. Jag tror det är farligt när man börjar tro att metoder kan lösa problem. Vi rör oss i sådan liten värld ... man får ju aldrig... det var ju så fascismen började, att man tror att en metod kan lösa alla problem. Alltså det är ju livsfarlig att vara metodkonsult. Det enda man kan vara säker på är att det kommer nya metoder.*

Trots viss tveksamhet ifrån tidigare informant om metodens möjlighet som en potentiell samhällsförbättrare anser dock de flesta informanterna ändå att coaching är ett effektivt verktyg om metoden utvecklas och blir mer enhetligt samt sprids till en större del av samhället, där fler människor får tillgång till bra coaching. Det är genom coachingens förmåga att skapa insikt och förståelse för sin egen person och ta ansvar för sitt eget liv som gör att metoden kan fungera som en världsförbättrande verktyg eller som en av informanterna säger;

**Man 3:** *Coachingen har potential men den behöver spridas på ett större plan i samhället istället för enstaka privata coacher. Som det är nu så kan den inte förändra så mycket, den behöver vidareutvecklas till något enhetligt och spridas. Idag är det väldigt spritt vad som är coaching, men om många kan komma i kontakt med coaching med ett tydligt syfte och en gemensam struktur så skulle det kunna leda till förändringar. Bra coaching leder inte bara till insikt och lärdomar, smarta tankar och idéer utan även till handling som att förändra konkreta saker i vardagen till något positivt.*

En annan informant som också ser coaching som en metod som skulle kunna användas för ett samhällsförbättrande syfte, ser tydliga kopplingar mellan en människas personliga utveckling och hur det skulle kunna påverka samhället positivt.

**Kvinna 6:** *Människor som mår bra har inget behov av att härska över sin omgivning. Om man hade mer ett coachande förhållningssätt i samhället så tror jag att det skulle utvecklas på ökad förståelse. Rasism till exempel handlar ju om att hitta svagheter, istället för att titta på styrkor.*

## **Expertkulturen och det språkliga maktinstrumentet**

Precis som vi talat om tidigare i analysen tycker vi att det sätt på vilket informanterna talar om coaching som samhällsförbättrare, avspeglar hur coaching som metod också framställs i samhället. Gemzöe (2002:136) hävdar att just språket är centralt för hur vi uppfattar oss som individer och vår omvärld. Hos Foucault (2004:110f) bestäms individens medvetande av den rådande diskursen, det vill säga det språkliga sammanhang inom vilka orden fått en viss innebörd. Den rådande diskursen bestäms av politiska maktförhållanden. Han menar vidare att den som besitter mest kunskap i samhället även innehar mest makt. Med det här som fond är coachen den som representerar det politiska maktförhållandet, då hon har kunskapen, insikten och verktygen, för att avgöra vad som är ett riktigt/normalt språk. Coachen som metod blir genom praktiken det som skapar maktordning genom språket. Vi kan se att coachen på så vis görs till en expert. Det här blir tydligt i ICFs betoning av språket som en viktig parameter i



coachrelationen. Praktiskt innebär det att språket på alla sätt ska gagna klienten och att det framför allt ska vara passande och respektfullt för klienten, det vill säga inte sexistiskt, rasistiskt eller tekniskt (icfsverige.se, inloggning 3/1-12). Här anser vi att coachen görs till en expert med tolkningsföreträde att bland annat avgöra vad som är ett könsneutralt språk.

Samtidigt som vi kan identifiera coachen som en tydlig expert anser vi att denna expertis vilar, utifrån de förhållnings- och etiska regler som ICF förordar, på en godtycklig och instabil grund. Dessa förhållningsregler grundar sig i att coachen i skapandet av den ömsesidiga relationen med klienten, ska använda sig av den egna intuitionen och ha tillit till sitt eget inre vetande, det vill säga att använda sig av magkänslan. Vi har tidigare påtalat att allt ansvar i coachingmetoden och dess praktiserande vilar på klienten och att det är hennes agenda som styr. Här ser vi att det finns en diskrepans mellan praktiserandet av coaching och ICF:s förhållningsregler där magkänslan ges stort utrymme. Detta ser vi som problematiskt då det har visat sig att coaching har en stor verkan på människors liv. En informant hos Westlander (2010:79) ger till exempel uttryck för att relationen med sin coach upplevdes som mer psykologiskt genomgripande och ganska avgörande för hur hon tog ställning till fortsatt yrkesval. Vi ser att coachen på så vis är i maktposition i förhållande till klienten och vi ifrågasätter det ansvar som ICF lägger på coachen att inte bara avgöra vem som är coachbar utan även;

*”påvisa/ berätta om skillnaderna mellan coaching, konsultation, psykoterapi och andra stödjande yrken. Vilket även innebär att coachen är skyldig att hänvisa klienten till andra stödjande yrkesutövare när så behövs, vet när det behövs och vilka resurser som är tillgängliga”* (icfsverige.se, inloggning 3/1-12).

Vi kan identifiera ytterligare glapp mellan teori och praktik, det vill säga ICF:s förhållningsregler och informanternas praktiska verklighet. Ett talande exempel är mellan fokusen inom ICF och fokusen i praktiken. Vi ser inte att ICF lyfter upp vikten av förändring så som våra informanter poängterar.

## Coaching i praktiken

En hörnsten inom praktiserandet av coaching och som Gjerde (2004:134) också understryker är alliansen mellan coach och klient. Gjerde (2004:89) kallar det för ett partnerskap där coachen uppmanas att lägga både tid och kraft på att skapa en så bra coachingrelation som möjligt med klienten. Även om ett partnerskap efterfrågas är det fortfarande så att i coachingen ges ansvaret till klienterna att bestämma ämne. Som en av informanterna svarade är det först i mötet med klienten som det framkommer vad som skall coachas fram.

**Man 1:** *Det vet jag inte utan det är klienten som bestämmer helt och hållet, det är klienten som bestämmer ämnet. Detta är en stenhård princip i de etiska riktlinjerna inom coaching*

Eller som en annan informant uttrycker det;

**Kvinna 3:** *Jag ansvara för processen och klienten ansvarar för innehållet*

## Coachingens språkliga påverkan

Gjerde (2004:134) skriver om att trots att coaching som metod ställer klientens agenda i fokus är det ändå så att coachen alltid påverkar klienten. Författaren syftar på hur coachen jobbar med frågor till klienten. Med andra ord; som coachen frågar får hon svar. Gjerde menar att det är graden av ledning som är viktig. Så länge coachen leder klienten till känslor, analys och handling är ett visst mått av påverkan tillåtet. Däremot avråder hon med bestämdhet att lägga ord i klientens mun eller att ge råd utan att först kontrollera att det är okej för/med klienten. Inom ICF:s förhållningsregler återfinns det som Gjerde talar om, nämligen hur coachen talar till och vilket språk coachen använder sig i kommunikationen med klienten. I förhållningsreglerna står det att coachen ska använda ett språk som gynnar klienten och ska därför inte vara sexistiskt, rasistiskt eller för den delen tekniskt och komplicerat. ICF uppmanar dessutom coachen att stödja klienten i att uttrycka sig, (icfsverige.se, inloggning 3/1-12). Kommunikation är en viktig del i mötet med klienten och hos informanterna anses coaching och kön inte ha något med varandra att göra, det handlar istället om någonting annat:

**Kvinna 4:** *Nej. Ja, jag kan inte se hur det hänger ihop. Jag... för mig är det en metod och likaväl som en annan metod, typ tolvstegsmodellen så förknippas den ju inte med kön. För mig är det ett sätt att kommunicera med andra människor och det har ingenting med kön att göra.*

## Genus och coaching i praktiken

Enligt informanterna ses kön i coachingsammanhang som en obetydlig faktor i individens strävan att utvecklas och att uppnå framgång. Utifrån informanternas svar gör coachen sig själv till ett verktyg där coachens bakgrund, utbildning eller kunskap inte har någon betydelse. Därför sker ingen medveten anpassning av coachingen. Mötet med klienterna anses ske på en personnivå där kön saknar betydelse.

**Man 1:** *Kön har ingen praktisk betydelse då alla är olika. Alla kvinnor är olika och alla män är olika, var och en är unik.*

En av informanterna är dock mer tveksam till om kön inte påverkar;

**Kvinna 5:** *Nej, det sker ingen medveten anpassning. Undermedvetet är det klart att kön påverkar mötet, det beror på kontakten mellan coach-klient. Alla möten är olika.*

Även om klientens kön inte anses påverka coachingen trodde de flesta coacher att deras egen könstillhörighet påverkar arbetet, exempelvis i förståelsen av problem.

**Kvinna 3:** *Ja det gör det säkert. Vi signalerar saker hela tiden. Det är ju någonting som man tränar på. Det blir ju olika coaching beroende på vem som tar emot det. Jag tror att det kan vara mer i början som genus spelar roll för sedan skapar man en relation.*

Det är inte bara i förståelsen av problem som den egna könstillhörigheten påverkar. En av informanterna menar att det handlar om vilka associationer och energier som görs och finns i mötet med klienten.

**Kvinna 5:** *Ja, det tror jag. De kvinnor man haft i sitt liv blir återuppväckta genom samtalet. Men vilken kvinnoroll som blir närvarande är olika beroende på vilka associationer som klienten har. Vi alla har olika energifält och därför blir det lättare att prata med vissa än andra. Många män har lättare att gå till en kvinna och prata om personliga saker, medan de går till en man om de vill prata om karriären.*

Vissa informanter menar att detta samförstånd som uppstår baserat på delad könstillhörighet likväl uppstår ur andra delade erfarenheter, såsom utbildning, etnicitet och ålder. Den påverkan som vissa informanter ändå kan urskilja anses vara tillfällig och i längden av sekundär betydelse. Överlag anses inte kön ha med coaching att göra, varken på en praktisk

eller på en teoretisk nivå. Detta tydliggörs i informanternas svar, då de antingen inte förstod frågorna eller uttryckte en bestämd åsikt om att det inte har med varandra att göra.

**Kvinna 6:** *Nej, det tycker jag verkligen inte. En av poängerna med coaching är att man möter en människa, att möta individen. Det är så öppet förhållningssätt till individen. Sedan tycker jag inte att metoden eller processen har med kön att göra.*

I empirin kan vi utläsa ett mönster som är genomgående, att informanterna i stor utsträckning inte förstod frågor rörande coaching och kön. Detta tolkar vi som ännu ett tecken på coachingmetodens fokusering på individen. Genom denna fokusering ingår inte kön och genus i coachernas professionella veklighet. Eftersom vi anser att coacherna tänker utifrån en könsdualistisk samhällsmodell anser vi det förståeligt att coacherna upplever att de inte förstår frågor rörande kön då det enligt denna diskurs inte finns någon grund till att kön skulle problematiseras. Vidare såg vi en tendens till att männen i studien överlag ansåg att kön saknade betydelse medan kvinnorna i större utsträckning ansåg att kön var av betydelse. Om vi utgår ifrån att kvinnor innehar en utsatt/underordnad position i samhället får denna framträdande tendens sin förklaring. Sandra Harding (2003:127ff) menar att de som befinner sig i en utsatt position i samhället har en privilegierad syn på världen och kan på så vis vara en källa till kunskap.

## Slutdiskussion

### Framgångssagan och det omöjliga idealet

Coachingen tillskrivs många positiva egenskaper. Att coaching som metod fått stor genomslagskraft är alla informanterna eniga om utom en. Det är styrkan i coachingens synsätt att fokusera på lösningar och möjligheter som gör det till en metod som de intervjuade coacherna anser fungerar och ger resultat. Vi anser att det sätt på vilket informanterna talar om coaching som samhällsförbättrare, avspeglar hur coaching som metod också framställs i samhället. Genom de förväntningar som ställs på metoden skapas ett sätt att tala om coaching i framgångstermer, ett språk som leder till att framgångsdiskursen kan upprätthållas.

Coachingens popularitet ligger även i att det framställs som en framgångssaga. Vi ser dock att denna saga inte lämnar något utrymme för misslyckanden. Det finns inte utrymme för alla känslor och på så vis inte alla människor. Coachingen är till för dem som är mottagliga. Det ligger inom individen att vilja förändras och kunna göra sig själv ”coachbar” med rätt inställning. Eftersom allt ansvar för att uppnå ett lyckat liv sätts på individen ses ett eventuellt misslyckande som ett resultat av individens ovilja till förändring. Coaching som metod uppmuntrar därför till ständig förändring och ett ifrågasättande, att det finns en ständig förändringspotential där individen uppmuntras till att söka förändring hos sig själv. Det blir ett ständigt jagande efter det Rose (1999:242ff) kallar jakten på den ”sanna människan”. I enighet med Eldén (2009:40) så är jakten på det omöjliga idealet något som även vi kan sluta oss till, då vi kan se att det exiterar inom coaching. Vidare anser vi att detta ideal som skapas av samhället för individen är ouppnåeligt och att individen aldrig kommer att leva upp till denna normativa bild av den sanna/perfekta människan. Vi kan till och med sträcka oss till att hävda en överhängande risk för individens psykiska välmående med denna konstanta strävan efter framgång och det omöjliga idealet.

### Expertkulturen

Coaching som en reflexiv resurs reproducerar diskursen att individen kan förändras bara viljan finns där och att coaching är ett lyckat verktyg, en metod som oavsett i vilken kontext individen agerar, blir den universella lösningen. Om coachingen mot all förmodan inte skulle ”lyckas” beror det på individens ovilja till förändring eller att individen inte haft tillräckligt tydliga mål. Ansvar läggs på individen och då blir coachingen ytterligare en förlängning av samhällets tanke om den autonoma individen och vad lycka är. Tankar som vi anser döljer

maktrelationer. Idag blir coacherna "experter" till vilka vi vänder oss när vi är missnöjda med vårt liv och söker förändring vi inte kan klara själva. Coachen blir en expert i individens identitetsskapande och strävan efter det samhällseliga idealet, det vill säga "det sanna jaget" (Rose 1999:242ff). Detta sätter coacherna i en maktposition då de anses ha tolkningsföreträde för vad ett lyckligt och lyckat liv är, något som även återfinns i Eldéns (2009:141) avhandling.

Det skapas en bild av framgång och lycka som individen måste leva upp till för att erhålla positivt erkännande. Vi ser kritiskt på att individen uppmuntras till förändring, utveckling och flexibilitet då det även uppmuntrar självkritiken och missnöjet med sig själv och sitt liv. Det är dessa värderingar som blir normen för vad ett lyckat liv är, och så länge som individen inte uppfyller dessa normer kan inte heller lycka uppnås. Samhället skapar ett behov av förändring som undermedvetet skapar ett missnöje hos individen som leder till viljan att söka förändring med livet. Enligt de rådande normerna ses en individ som inte strävar efter utveckling som misslyckad och omogen, och eftersom individens välmående delvis beror på omgivningens erkännande av det autonoma jaget kommer individen att böja sig för normerna, normer som enligt oss upprätthåller den terapeutiska expertkulturen i samhället.

Eftersom coachingen har stor påverkan på människors liv (Westlander 2010:79) och på så vis är i en fördelaktig maktposition är vi kritiska till ICF:s riktlinjer som berör magkänsla. Vi ser att dessa riktlinjer blir ett maktinstrument och vi ifrågasätter det ansvar som ges till coachen att hon förväntas kunna avgöra om vem som är coachbar. Utifrån det här ställer vi oss därför frågande till att riktlinjerna inte ifrågasätts utifrån de tendenser som vi ser i vår undersökning.

Vi vill framhålla att vi inte ser coacherna som utövare av en medveten maktutövning. Det som vi ser är att coacherna i stor utsträckning lutar sig mot och följer ICF:s riktlinjer. Något som är förståeligt utifrån det som framkom i empirin. Här förhåller sig coacherna kritiska till coachingbegreppets urvattning och därför behöver de ett kvitto eller garanti på att de själva praktiserar en professionell hållen coaching. Det vore med andra ord orimligt för coacherna att kritisera ICF:s förhållningssätt då det skulle innebära en självkritik. Vi ser dock att det finns en möjlighet att komma runt detta; coacherna hade kunnat skapa en dialog för att förändra eller synliggöra maktmekanismerna som är invävda i coaching som metod vilket också ICF är medskapare till. Vi tycker att coacherna i förlängningen behöver bli medvetna om denna reproduktion av makt, då coachingen har en så stor påverkan på människors liv.

## **Det överflödiga genus och den könsneutrala coachingen**

Coachingen har som reflexiv resurs blivit det objektiva sanna, det legitima, det normala/neutrala sättet att tänka på. Detta gör så att "genustänket" får mindre utrymme i vårt reflexiva samhälle. Vi ser en tendens till att genus görs illegitimt och att det blir det "jobbiga" och överflödiga. Vi anser vidare att genus således blir hänvisat till politiken, och blir på så vis något som inte görs relevant i den reflexiva jakten på den sanna/perfekta människan. Detta synliggörs av att coachingen som metod gör anspråk på att vara objektiv och neutral. De flesta informanter i studien var väldigt klara över att deras arbete inte har med kön att göra och framhävde coachingen som könsneutral, samtidigt som de gav könsmärkta svar, exempelvis då de menar att den egna könstillhörigheten kan ha betydelse för klienten. Samtidigt menade de intervjuade coacherna att detta är något övergående och ebbat ut efter hand som relationen övergår till partnerskap. Vi anser att coachingen är en del av samt bidrar till individualiseringsprocessen i samhället och att det på så vis är en förlängning av samhället med allt vad det innebär av maktstrukturer och normer. Om vi antar att informanterna i studien uteslutande tänker i dualistiska motsatsförhållanden går det inte att bortse från kön. Coaching som metod kan med andra ord inte vara könsneutral så som den gör anspråk på att vara. Vi anser att det inte går att tala om könsneutralitet då coaching som praktik inte förhåller sig neutrala till kön, det rör sig snarare om ett osynliggörande av kön i metoden. Därför väljer vi att benämna könsneutraliteten som *könsosynlighet*, även om det går att tolka könsosynligheten som könsneutralitet.

## Förslag till fortsatt forskning

Nedan presenteras förslag till fortsatt forskning utifrån det som utkristalliseras ur vårt material och som vi anser innehar viss betydelse även om det inte utgjort vår fokus för denna uppsats. Vi ser en relevans med fortsatt forskning kring coaching och intersektionalitet då vi kan se att vårt material pekar mot att även faktorer som religion, klass, ålder, sexualitet med mera osynliggörs i coachingen. Vad gäller övergången från när kön antas ha betydelse i coachingprocessen till när denna betydelse försvinner för att ersättas av partnerskapet vore intressant att studera vidare. Dessutom ser vi betydelsen med vidare forskning kring coaching och feminism och hur dessa samverkar i samhället då de båda fälten strävar efter förändring.

Ytterligare en spännande tanke är vad som skulle hända om ICF skulle bestämma sig för att i sina förhållningsregler anta ett genusperspektiv. Det skulle kanske vara ett sätt att förändra/bryta ojämlika strukturer i samhället. Om vi utgår ifrån att coachen har en genusutbildning i grunden och har med sig ett genustänk in i coachingen kommer också coachingen att färgas av detta. Utifrån detta skulle det vara relevant att tala om feminism och coaching i ett gemensamt sammanhang, och det skulle vara intressant då coachingen och feminismen kan betraktas som varandras motpoler. I en sådan forskning skulle det vara intressant att testa hypotesen om en feministisk coaching, om dessa fält kan sammanstråla och vad som då skulle hända. Kanske är det så att coachingen ska feministiseras för att inte bli ännu en metod som är intersektionellt blind, eller så ska feminismen anta ett coachande förhållningssätt för att uppnå den förändring som eftersträvas för samhället.

Avslutningsvis kan vi konstatera att det krävs förändring för att nå förändring. Kanske är det först då som ett samhälle utan utopier kan uppnås, ett samhälle utan drömmen om den sanna människan.



# Källförteckning

## Tryckta källor

**Aspelin, J** (2008) *Suveränitetens pris, En kritisk studie av självhjälplitteraturen*. Ludvika:

Dualis

**Bauman, Z** (2001) *Det individualiserade samhället*. Göteborg: Daidalos AB

**Beauvoir, S** (2006) *Det anda könet*. Stockholm: Nordstets Pocket

**Brown W** (2008) *Att vinna framtiden åter*. Stockholm: Atlas

**Butler, J** (2006) *Genus ogjort. Kropp, begär och möjlig existens*. Nordstedts Akademiska Förlag

**Butler, J** (2007) *Genustrubbel*. Uddevalla: Daidalos AB

**Eldén, S** (2009) *Konsten att lyckas som par. Populärterapeutiska berättelser, individualisering och kön* Lund: Sociologiska institutionen

**Foucault, M** (2004) *Sexualitetens historia. Band 1. Viljan att veta*. Göteborg: Daidalos AB

**Gemzöe, L** (2002) *Feminism*. Stockholm: Bilda Förlag

**Giddens, A** (1999) *En skenande värld. Hur globaliseringen är på väg att förändra våra liv*. Stockholm: SnS Förlag

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

**Harding, S** (2003) *Rethinking standpoint epistemology: What is 'Strong objectivity'?* kap 8 i *The Feminist Standpoint Theory Reader*. London: Routledge

**Heidegren, C** (2009) *Erkännande*. Malmö: Liber AB

**Holme, I & Solvang, B** (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.*

Lund: Studentlitteratur

**Häger B** (2007) *Intervjuteknik*, Liber AB, Stockholm

**Lind R** (2007) *En bok om att få ett bättre liv, självhjälpslitteraturens strategier till ett lyckosamt liv.* Magisteruppsats på Magisterprogrammet i Sociologi vid Humanvetenskapliga Institutionen, Kalmar högskola

**Oestrich, I. H.** (2007) *Kognitiv coaching, Effektivt stöd till problemlösning och personlig utveckling.* Stockholm: Liber AB

**Rose, N** (1999) *Governing the soul*, Free Association Books, London/ New York  
(1998) *Inventing ourselves*, Cambridge University Press

**Ryen A** (2004) *Kvalitativ Intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*, Liber Ekonomi, Malmö

**Sennett, R** (1998) *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism.* NY: W W Norton

Svenska Akademiens Ordlista (SAOL) 2006 Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag

**Törnblom, M** (2005) *Självkänsla nu!* Stockholm: Forum AB

**Uneståhl, L. E** (2002) *Personlig utveckling genom mental träning.* Örebro: Veje International AB

**Westlander, G.** (2010) *När mentorskap sätter djupa spår, mellanchefer blickar bakåt.* Stockholm: GML Print on Demand AB

## **Digitala källor**

International Coach Federation (ICF), [www.icfsverige.se](http://www.icfsverige.se), inloggning 20120103

Aftonbladet, [www.aftonbladet.se](http://www.aftonbladet.se), inloggning 20120103

# Bilagor

## Bilaga 1:

### Intervjuguide

#### Inledning

1. Berätta kort om ert/ditt företag:
2. Hur länge har det funnits?
3. Vad säljer ni/du?
4. Vilka är era/dina kunder?

#### Klienten

5. När beställer klienten tjänsten?
6. Vem är det som beställer (män eller kvinnor)?
7. Vem är det som blir coachad (män eller kvinnor)?
8. Vad är syftet med coaching för klienten?

#### Konsulten

9. Vilken typ av coach är du?
10. Hur länge har du jobbat som coach?
11. Vad har du för coachutbildning?
12. När är man professionell coach?
13. Hur går det till när du besöker en klient? (coachad)
14. Hur vet du som coach vad som ska coachas fram?
15. Hur länge i tid sträcker sig uppdraget?
16. Vad är klienten beredd att betala för tjänsten?
17. Vad är coaching bra för?
18. Gör coachingen skillnad för klienten, vilken?
19. Hur mäts framgången?
20. När vet du som coach att klienten uppnått sitt mål?
21. Vilken effekt får coachingen för klientens omgivning?

## **Coaching och kön**

22. Anpassas coachingen efter klientens kön?
23. Hur ser du på kön som coach?
24. Tror du att ditt kön påverkar ditt arbete som coach?
25. Upplever du att du som kvinna/man att ditt kön har betydelse för klienterna?
26. Tycker du att coaching och kön har med varandra att göra?
27. Berördes genusfrågor under coachutbildningen?
28. Kan coaching förändra samhällsproblem? (t ex. rasism, ojämställdhet, klassfrågor etc.)

## **Tillägsfrågor**

29. Vad händer om klienten inte lyckas uppnå sina mål?
30. Finns det något negativt med coaching?
31. Varför tror du att coaching har fått så stort genomslag?
32. Var kommer behovet ifrån/vem skapar behovet?

## **Bilaga 2:**

### **ICF kärnkompetenser för professionell coaching**

#### **A. ETABLERA GRUNDEN**

##### **1 Följa etiska riktlinjer och professionell standard**

Förståelse av coachingetik och normer samt förmåga att tillämpa dem på ett lämpligt sätt i alla coachingsituationer.

- a. Förstår och uppvisar ett etiskt korrekt uppträdande enligt avsnitt II i ICF:s Etiska riktlinjer
- b. Förstår och följer alla ICFs Etiska riktlinjer
- c. Förmedlar tydligt skillnaderna mellan coaching, konsultation, psykoterapi och andra stödjande yrken
- d. Hänvisar klienten till andra stödjande yrkesutövare när så behövs, vet när det behövs och vilka resurser som är tillgängliga

##### **2 Etablera coachingöverenskommelsen**

Förmågan att förstå vad som krävs i det specifika coachingmötet och att komma överens med potentiella och nya klienter om coachingprocessen och coachingrelationen.

- a. Förstår och diskuterar effektivt med klienten riktlinjer och specifika parametrar för coachingrelationen (t ex praktiska frågor, arvode, tidsbokning, andras medverkan – om aktuellt)
- b. Kommer överens om vad som är lämpligt och olämpligt i coachingrelationen, vad som ingår och inte ingår samt coachens och klientens respektive ansvar.
- c. Avgör om coachens metoder passar effektivt för den potentiella klientens behov.

#### **B. SKAPA DEN ÖMSESIDIGA RELATIONEN**

##### **3 Skapa tillit och närhet till klienten**

Förmågan att skapa en trygg, stödjande miljö som leder till fortlöpande ömsesidig tillit och respekt.

- a. Visar äkta omtanke om klientens välmående och framtid.
- b. Visar fortlöpande personlig integritet, ärlighet och uppriktighet.
- c. Upprättar tydliga överenskommelser och håller löften.

- d. Visar respekt för klientens uppfattningar, lärstil och personliga sätt att vara.
- e. Ger fortlöpande stöd till och uppmuntrar nya beteenden och handlingar, inklusive de som medför risker eller rädsla att misslyckas.
- f. Ber om lov att coacha klienten i känsliga, nya områden.

#### **4 Coachingnärvaro**

Förmågan att vara fullt närvarande och att skapa en spontan relation med klienten genom att använda en öppen, flexibel och tillitsfull stil.

- a. Är närvarande och flexibel under coachingsamtalet, dansar i nuet.
- b. Använder den egna intuitionen och har tillit till sitt eget inre vetande – går på magkänslan.
- c. Är öppen för att inte veta och tar risker.
- d. Ser många sätt att arbeta med klienten och väljer i ögonblicket vad som är mest effektivt.
- e. Använder humor effektivt för att skapa lätthet och energi.
- f. Byter med säkerhet perspektiv och experimenterar med nya möjligheter för eget agerande.
- g. Visar trygghet i att arbeta med starka känslor, kan hantera sig själv och inte bli överväldigad av eller indragen i klientens känslor.

### **C. KOMMUNICERA EFFEKTIVT**

#### **5 Aktivt lyssnande**

Förmågan att fullständigt fokusera på vad klienten säger och inte säger, att förstå innebörden i vad som sägs i förhållande till klientens önskemål och att stödja klienten i att uttrycka sig

- a. Håller sig till klienten och klientens agenda, och inte coachens agenda för klienten.
- b. Hör klientens angelägenheter, mål, värden, antaganden om vad som är och inte är möjligt.
- c. Skiljer mellan ord, tonläge och kroppsspråk.
- d. Sammanfattar, omformulerar, upprepar, speglar tillbaka vad klienten har sagt för att säkerställa klarhet och förståelse.
- e. Uppmuntrar, accepterar, utforskar och förstärker klientens sätt att uttrycka sina känslor, uppfattningar, bekymmer, övertygelser, antaganden, förslag, med mera.
- f. Integrerar och bygger på klientens idéer och förslag.

- g. Kommer till kärnan eller förstår kärnan av det som klienten kommunicerar och hjälper klienten att komma dit snarare än att ägna sig åt långa beskrivande historier.
- h. Tillåter klienten att ventilera eller prata av sig om situationen utan att värdera det, i syfte att komma vidare till nästa steg.

## **6 Kraftfulla frågor**

Förmågan att ställa frågor som ger den information som behövs för på bästa sätt gagna coachingrelationen och klienten.

- a. Ställer frågor som visar aktivt lyssnande och en förståelse för klientens perspektiv.
- b. Ställer frågor som frammanar upptäckter, insikter, engagemang eller handlingar (tex frågor som utmanar klientens antaganden).
- c. Ställer öppna frågor som skapar större tydlighet, fler möjligheter eller nytt lärande.
- d. Ställer frågor som tar klienten i riktning mot det den önskar, inte frågor som får klienten att rättfärdiga sig eller titta bakåt.

## **7 Direkt kommunikation**

Förmågan att kommunicera effektivt under coachingsamtalen och att använda språket så att det har störst positiv effekt på klienten.

- a. Är tydlig, vältalig och direkt i sin kommunikation och feedback.
- b. Kommunicerar, bl a genom omformuleringar, för att hjälpa klienten att få andra perspektiv det den vill eller är osäker på.
- c. Uttrycker tydligt målen för coachingen, samtalsagendan och syftet med tekniker eller övningar.
- d. Använder språk som är passande och respektfullt för klienten (icke-sexistiskt, -rasistiskt, -tekniskt, -jargong).
- e. Använder metaforer och jämförelser för att hjälpa till att illustrera en poäng, en idé eller att måla en verbal bild.

## **D. UNDERLÄTTA LÄRANDE OCH RESULTAT**

### **8 Skapa medvetenhet**

Förmågan att integrera och korrekt utvärdera information från olika källor och göra tolkningar som hjälper klienten att bli medveten och därmed uppnå överenskomna resultat.

- a. Går bortom det uttalade för att bedöma klientens frågor, blir inte fångad av klientens beskrivning.
- b. Framkallar utforskande för att nå större förståelse, medvetenhet och klarhet.
- c. Klargör för klienten:
  - hennes/hans underliggande frågeställningar,
  - typiska fastlåsta sätt att uppfatta sig själv och världen,
  - skillnader mellan fakta och tolkningar,
  - inkonsekvenser mellan tankar, känslor och handlingar.
- d. Hjälper klienten att själv upptäcka nya tankar, uppfattningar, intryck, känslor, stämningar, med mera som stärker dess förmåga att handla och uppnå det som är viktigt för den.
- e. Förmedlar bredare perspektiv till klienten och inspirerar den att ändra perspektiv och hitta nya handlingsmöjligheter.
- f. Hjälper klienten att se olika sammanlänkade faktorer som påverkar den och dess beteenden (t ex tankar, känslor, kropp, bakgrund).
- g. Formulerar insikter för klienten på sätt som är meningsfulla och användbara för klienten.
- h. Klargör de viktigaste styrkorna respektive viktigaste områden för lärande och utveckling och vad som är mest angeläget att ta itu med i coachingen.
- i. Ber klienten att skilja mellan oväsentliga och betydelsefulla frågor samt mellan tillfälliga och återkommande beteenden, när det märks en skillnad mellan det som sägs och det som blir gjort.

## **9 Utforma handlingar**

Förmågan att tillsammans med klienten skapa tillfällen för kontinuerligt lärande, under coachingen och i arbetsliv/privatliv och att vidta nya åtgärder som mest effektivt leder till överenskomna resultat.

- a. Kläcker idéer och hjälper klienten att formulera handlingar som gör det möjligt för dem att visa, använda och fördjupa nytt lärande.
- b. Hjälper klienten att fokusera och systematiskt utforska specifika frågor och möjligheter som är viktiga för att nå överenskomna coachingmål.
- c. Engagerar klienten i att utforska alternativa idéer och lösningar, utvärdera alternativ och fatta relaterade beslut.



- d. Stödjer aktiva experiment och självupptäckt, så att klienten omedelbart efter ett samtal tillämpar det som har diskuterats och lärts i sitt arbete eller liv.
- e. Firar klientens framgångar och förmågor till framtida utveckling.
- f. Utmanar klientens antaganden och perspektiv för att väcka nya idéer och hitta nya möjligheter till handling.
- g. Förespråkar eller tar fram synpunkter som är i linje med klientens mål och engagerar, utan bindning, klienten i att beakta dem.
- h. Hjälper klienten att ”göra det nu” under coachingsamtalet och ger omedelbart stöd.
- i. Uppmuntrar till utmaningar och ansträngningar, men också till en bekväm inlärningstakt.

## **10 Planera och sätta mål**

Förmågan att utveckla och underhålla en effektiv coachingplan tillsammans med klienten.

- a. Sammanför insamlad information och skapar en coachingplan och utvecklingsmål med klienten som behandlar angelägenheter och viktiga områden för lärande och utveckling.
- b. Skapar en plan med resultat som är realistiska, mätbara, tydliga och daterade.
- c. Justerar planen när coachingprocessen och förändringar i situationen påkallar det.
- d. Hjälper klienten att hitta och använda olika resurser för lärande (till exempel böcker eller andra yrkesutövare).
- e. Fokuserar och uppmärksammar tidiga framgångar som är viktiga för klienten.

## **11 Hantera framsteg och ansvarstagande**

Förmågan att hålla fokus på det som är viktigt för klienten och att lägga ansvaret för att agera hos klienten.

- a. Tydligt efterfrågar handlingar som tar klienten mot sina utsatta mål.
- b. Följer upp genom att fråga om sådana handlingar som klienten åtog sig att göra under det föregående samtalet.
- c. Ger klienten erkännande för det den har gjort, inte gjort, lärt sig eller blivit medveten om sedan föregående samtal.
- d. Tillsammans med klienten förbereder, organiserar och uppdaterar information som erhållits under samtalen.
- e. Håller klienten på spåret mellan samtalen genom att hålla fokus på coachingplanen och resultat, överenskomna åtgärder och ämnen för framtida samtal.

- f. Fokuserar på coachingplanen men är även öppen för att justera beteenden och handlingar utifrån coachingprocessen och göra ändringar i inriktning utifrån det som sker under samtalen.
- g. Kan röra sig fram och tillbaka mellan den övergripande bilden av vart klienten är på väg som kontext för det som diskuteras, och vart klienten vill komma.
- h. Befrämjar klientens självdisciplin och håller klienten ansvarig för det den säger att den ska göra, för resultaten av avsedda handlingar eller för en specifik tidsatt plan.
- i. Utvecklar klientens förmåga att fatta beslut, ta itu med nyckelfrågor och utveckla sig själv (få feedback, prioritera, bestämma sin lärandehastighet och reflektera över och lära sig av sina erfarenheter).
- j. Konfronterar klienten på ett positivt sätt med att den inte har utfört överenskomna handlingar.