

Arbetslivscoachernas utsatthet

”Därför måste man gilla sitt jobb, annars pallar man inte”

Jenny Carrilho

Handledare
Barbra Schulte



Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Abstract

Arbetets art: Magisteruppsats, 15 hp

Sidantal: 27

Titel: Arbetslivscoachernas utsatthet - ”Därför måste man gilla sitt jobb, annars paltar man inte”

Författare: Jenny Carrilho

Handledare: Barbra Schulte

Datum: 2019-08-20

Sammanfattning: Coachning har blivit en av otaliga livlinor som personer, organisationer och institutioner har vänt sig till för att hitta en väg till självförfyllelse, produktivitet och mål. Men coachningsindustrin är dock fortfarande i ett tillstånd av tillväxt och förändring. Det finns inga regler eller restriktioner som är enhetligt accepterade av alla. Farhågor angående denna brist har lyfts fram ur klientperspektivet och väldigt lite forskning har lagts på att undersöka coachernas arbetsliv. Denna uppsats har som avsikt att undersöka hur arbetslivscoacherna upplever sin arbetssituation och om bristen på riktlinjer inom coachningsyrket utgör en risk för utövarna. Detta har gjorts genom intervjuer med arbetslivscoacher som arbetar på eller för Arbetsförmedlingen. Resultatet av denna studie visar att utsattheten för arbetslivscoacher i deras yrkesroll är stor. Deras brist på gedigen coachutbildning kan vara en av faktorerna för denna utsatthet. Framtida forskning kunde således vara en studie mellan verksamma coacher med och utan fleråriga coachutbildningar. Detta för att utröna om det finns ett samband mellan en gedigen utbildning inom fältet, och hantering av de svårigheter som uppstår inom coachningsyrket.

Nyckelord: Coachning, handlingsutrymme, utbytesteori, community of practice, lärande.

Innehåll

Introduktion	1
Avgränsning	1
Bakgrund	2
Coaching ur ett historiskt perspektiv	2
Kritik	3
Coachens förhållningssätt	5
Yrkesetik	7
Syfte och frågeställning	8
Frågeställning	8
Teori	9
Utbytesteori (Social exchange theory)	9
Praktikbaserad gemenskap (Community of Practice)	10
Handlingsutrymme	11
Metod	11
Metodologiska utgångspunkter	11
Genomförande	12
Urval	13
Databehandling	14
Kvalitet	14
Reflexivitet	14
Etik	15
Resultat	16
Informanternas bakgrund	16
Förhållningssätt till sitt uppdrag	17
Nackdelar med coachning för klienten	19
Nackdelar för coachen	21
Diskussion/Analys	23
Mötet och dess effekter	23
Spelrum	24
Motivation för lärande	25
Konklusion	26
Vidare forskning	27
Referenser	28

Bilaga	31
Intervjuguide.....	31

Introduktion

Coachning har blivit en av otaliga livlinor som personer, organisationer och institutioner har vänt sig till för att hitta en väg till självförfullelse, produktivitet och mål. Arbetsförmedlingen är en av dessa institutioner. Senast genom deras tjänst *Stöd och matchning* som startades 2014. En enkel Google konsultation på ordet coach uppvisar 1 930 000 000 resultat (uppmätt 190514). En likvärdig konsultation på ordet psychology uppvisar 965 000 000 resultat (uppmätt 190514). Vissa människor kallar det "ett mode", men faktum är att under de senaste åren har den överväldigande majoriteten av tidskrifter inom Human Resources och Management publicerat något om ämnet. Detta har medfört att tron på coachning har kommit för att stanna och till viss del, kanske till och med ersätta andra metoder för personlig och professionell utveckling (Rund & Wulfsberg, 2005). Denna markanta ökningen har en nackdel. Eftersom antalet personer som agerar som coacher ökar, medför detta även en förvirring över deras tillämplighet (Whitmore, 2002). En del av kritiken mot coachning och coacher är otydligheten mellan skillnaderna av coachning och kvalificerad psykoterapi (Rund & Wulfsberg, 2005).

Coachningsindustrin är dock fortfarande i ett tillstånd av tillväxt och förändring. Det finns inga regler eller restriktioner som är enhetligt accepterade av alla. Denna brist på reglering inom sektorn är en annan kritik som lyfts mot coacher (Berglas, 2002; Whitmore, 2002). Vissa anser att det kan utföras av någon nyfiken person som tycker om att hjälpa andra människor, och andra anser att endast psykologer är kvalificerade att arbeta med detta verktyg. Denna oro lyfts fram ur klientperspektivet. Men det finns väldigt lite litteratur och forskning kring coachens tillvaro och farorna den kan medföra för denne (Graßmann, Schermuly & Wach, 2018). Är coachens utsatthet lika stor som klientens? Kan denna brist på reglering och klara riktlinjer vara en fara för coacherna? Hur uppfattar coacherna själva sin situation? Denna uppsats har som avsikt att undersöka dessa frågor med inriktning på arbetslivscoacherna som arbetar på eller i arbetsförmedlingens regi.

Avgränsning

Denna studie skulle kunna göras på olika typer av organisationer, och det hade varit intressant att göra en jämförelse dem emellan. Men det täcker sig inte inom ramen av denna uppsats. Avgränsningen har gjorts till att endast innefatta Arbetsförmedlingen i södra Sverige. Arbetsförmedlingen har använts endast som ett verktyg för att identifiera coachens roll när denne arbetar gentemot en organisation som uppdragsgivare. Syftet har således inte varit att undersöka

Arbetsförmedlingens uppdrag eller Arbetsförmedlingen som uppdragsgivare. Det finns även otaliga coach roller och i denna uppsats har jag valt att koncentrera mig på arbetslivscoacher.

Bakgrund

Coaching ur ett historiskt perspektiv

Pedagogikens grund i lärandet och även det specifika intresset för elevens eget ansvar inför sitt lärande, ligger nära coachningens tankesätt. Frågor som vem är jag? Hur långt kan jag gå? Vad är meningen med allt detta (universum, liv, död, karriär osv.)? Sökandet efter svar på dessa grundläggande frågor har antagit många former och variationer, förkroppsligade i en oändlighet av tankeskolor både sekulära och religiösa. Grekernas paideia som en process av utbildning och personlig förbättring, beskrivet av Oraklet i Delphi som ”känn dig själv”, eller den romerska maximen ”Mens sana in corpore sano”¹ har blivit populära visdomsord. Dessa riktlinjer för sökandet efter självkänedom, balans och övervinning av gränser är karaktäristiska för människan.

Ur ett historiskt perspektiv lyfter Gjerde (2012) fram både Sokrates och Kirkegaard tankesätt och inställningar som inspiration i coachnings sammanhang. Sokrates dialektik ”sokratiska samtalskonst” syftade på att genom samtal få fram ny kunskap och insikt. Detta genom att ställa frågor och synliggöra brister i rådande sanningar, och genom dessa samtal komma fram till nya vägar och bättre definitioner. Att lära känna sig själv genom en serie frågor och därigenom tvingas undersöka sin egen tro och giltigheten av sådana övertygelser. Vikten av den egna insikten är coachningens grundinställning och Sokrates dialektik har varit styrande för sättet att ställa frågor. Kritiken mot Sokrates var hans intention att manipulera och påpeka brister i personens reflektion. Detta är inte coachens syfte, men även denne kritiserar för detsamma. Kirkegaards existentiellistiska filosofi bygger på att varje enskild individ är sin egen, och därför är sanningen olika från person till person. Den egna sanningen är något som coachen ska uppmuntra den coachade att finna, då människan bär på olika värderingar och därmed uppfattar realiteten på olika sätt. Kirkegaards syn på att möta det negativa, ansikte mot ansikte, medför upptäckten av de positiva möjligheterna som ligger däri. Det som coacherna oftast kritiserar för är att flertalet av dem inte har den psykologiska bakgrunden att hantera klienter.

¹ Svensk översättning ”en sund själ i en sund kropp” (Nationalencyklopedin).

Gorbys ”Everyone gets a share of the profits” som utkom 1937 anses vara den första coachningsrelaterade artikeln som utkom i en akademiska tidskrifts (Grant, 2003). Där beskrivs coachning som ett ömsesidigt stöd och kunskapsdelning bland arbetare, initiativ som främjar produktivitet och som enligt denna författare bör integreras i organisationens arbetsfilosofi. Detta var en tid då denna typ av tänkande och handling divergerade från vanligt tänkande, när människor tenderade att ses som varor enligt Taylors begrepp. Men det är främst efter 80-talet som coachning ges en medvetenhet i förhållande till idrott och som sedermera antar rollen som en professionell (och personlig) utvecklingsprocess. Denna process har även använts för att öka chefers ledarskap och ledningsförmåga i företag (Garvey et al.,2009; Parsloe & Leedham, 2009; Stone, 2007).

Kritik

Den växande efterfrågan på coachnings tjänster har medfört en våg av utbildningsprogram av en dominerande kommersiell aspekt, vars övervägande svaga teoretiska ram för tekniker och verktyg tillför intet (Berglas, 2002). En av de starkaste invändningar mot coacher är att coachning framstår mer som en bransch än som ett yrke. Detta har gjort plats för många utbildnings- och interventionsförslag, teoretiskt underbyggda och med en tveksam omfattning ur synvinkeln av de praktiska resultaten som erhållits av klienter/coacher (Palmer & Whybrow, 2010; Whitmore, 2002)). Dock framhävs att när disciplinen fortsätter att utvecklas så lär tydligheten av vilka modeller som är effektiva för coachning såväl som de mest kraftfulla verktygen, processer och metodologier. Dessa kommer i sin tur att hjälpa till att skapa standarder för att urskilja de skickliga utövarna från efterföljarna (Surrenda & Thompson, 2003).

Bristen på psykologisk utbildning hos coacher är en annan aspekt som kritiseras. I det eklektiska perspektiv och mångfald beträffande den akademiska utbildningen av coacher, anser kritikerna att psykologer bör bidra till utvecklingen av coachingsteorier och praxis (Berglas, 2002; Rund & Wulfsberg, 2005). 1995 skapades ICF - International Coach Federation, som blir en av världens ledande organisationer med över 23754 medlemmar i 121 länder² som arbetar inom olika tillämpningsområden från ledare- och livsstilscoacher. I en studie av Grant och Zackon (2004) med 2529 professionella coacher, medlemmar av ICF, hade bara 4,8% av dessa en bakgrund inom

² 2 December 2017 enligt ICF Membership Fact Sheet

psykologin. Berglas (2002) lyfter fram sin egen erfarenhet av coacher utan kvalificerad psykologisk bakgrund. I ett oroväckande antal situationer, enligt Berglas, gör ledande coacher som saknar strikt psykologisk träning mer skada än nytta. Genom att inte ta hänsyn till deras klienters bakgrunder och fördomar, nedtonar de eller ignorerar helt djupt liggande psykologiska problem som coacher inte förstår. Ännu mer oroväckande är det när en klients problem härrör från oupptäckta eller ignorerade psykologiska svårigheter, kan coachning faktiskt förvärra en dålig situation. Berglas är inte den ende som lyfter denna farhåga. En av de hårdaste kritikerna Wulfsberg anser att så länge psykologerna förblir tysta och osynliga i de sociala debatterna och i mediabilden, kommer coachers möjligheten att medvetet upprätthålla stigma och fördomar mot psykologens arbete som ett sätt att sälja sina tjänster (Rund & Wulfsberg, 2005). Fler nämner även det faktum att ett antal människor söker sig till coachning istället för psykoterapi som en lösning på deras psykologiska problem, då den social acceptansen är större (Palmer och Whybrow, 2010; Rund & Wulfsberg, 2005). Rund & Wulfsberg (2005) citerar en känd norsk näringslivskordinator ”Om en chef säger att han går till en psykolog, tror de anställda att han är galen; men om han anställer en coach antar man att han är angelägen om att utvecklas”³.

Gjerde lyfter fram vad hon kallar *röda flaggor*. Med detta menas de fallgropar som en coach måste vara medveten om under sina coachning sessioner.

Grader av frisk/sjuk:

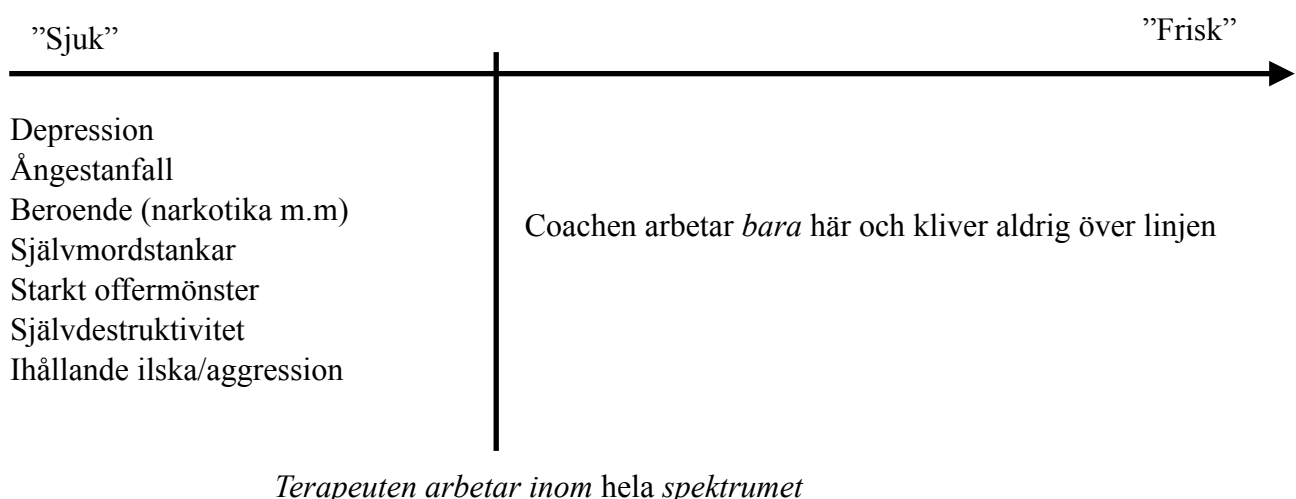


Fig.1: Förenklad modell av skillnaden mellan coachning och terapi (Gjerde, 2012, s103).

³ Egen översättning. Original text: ”Om en leder sier at han går til psykolog, tror medarbeiderne at han er gal; men om han leier inn en coach så antar man at han er opptatt av å utvikle seg”

En av de ständiga farorna i coaching är coachens benägenheten att ta på sig klientens problem. Detta är särskilt sant i tider av oro, särskilt när coachen börjar känna att problemen inte helt är klientens fel (Berglas, 2002). Faktorer som makt, beroende och närhet spelar en essentiell roll i relationen mellan människor. Detta är särskilt tydligt i en coachningsrelation (Gjerde, 2012). Enligt Gjerde är det extra viktigt när varningssignaler som nedstämdhet hos coachen efter samtal, eller om klienten har en stark inverkan på coachens sinnesstämning. Under senare år har ett större intresse och emfas för skapandet av möjligheter där coachen får möjlighet att reflektera, diskutera fallgropar och få återkoppling (Parsloe & Leedham, 2009). Reflekterande samtal har visat sig vara viktiga och i vissa fall en etablerad del av yrket som till exempel för psykologer och psykoterapeuter (Parsloe & Leedham, 2009; Weilenmann, 2017). Genom att dela sina erfarenheter mellan *peers*⁴ kan coacher reflektera över dilemman och incidenter för att därigenom lära sig och bli erfarenheter rikare genom en diversifiering av olika uppfattningar (Parsloe & Leedham, 2009).

Coachens förhållningssätt

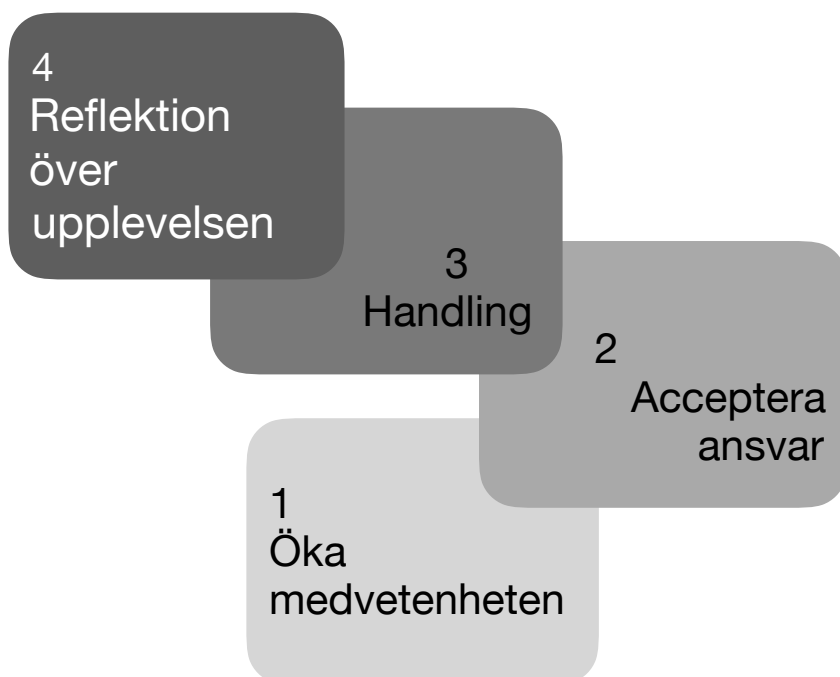


Fig.2: De fyra stadier i coachningsprocessen . (Parsloe & Leedham, 2009, s.59).

4 Översättning till svenska från engelska: jämlingar

Coachning är enligt Stone (2007) en process där individer får färdigheter, förmågor och den kunskap de behöver för att utvecklas professionellt och privat för att därigenom bli mer effektiva på deras arbetsplatser och ta kontroll över deras liv. Det finns vissa kännetecken för coachning som det råder enighet om oavsett vilken infallsvinkel man har. Gjerdes (2012) lista ger en överblick över dessa:

- Coachning är ämnat för ”icke- kliniska” människor. Detta innebär att personen inte lider av psykisk sjukdom eller har akuta problem med den mentala hälsan.
- Uppmuntrar fokuspersonen att ta ett aktivt ansvar för sitt liv.
- Ger möjlighet till växande genom medvetenhet och ansvarskänsla. Ansvar och medvetenhet är en röd tråd i coachens förhållningssätt.
- Bygger en samarbetande och jämlik relation. Coachningens utgångspunkt är fokuspersonens egna resurser och insikter, egen medvetenhet och handling.
- Är en systematisk process utformad för att främja och underlätta utveckling(förändring) på det kognitiva planet (det som har med våra tankar att göra), det emotionella och/eller det beteendemässiga planet.
- Är ett tillvägagångssätt som är anpassad till fokuspersonen. Under samtalens gång ställs de frågor baserade på den information fokuspersonen presenterar.
- Hjälper fokuspersonen att få tillgång till sina inre resurser med hjälp av attityder och metodisk infallsvinkel, och önskar bygga upp vederbörandes kunskap, erfarenhet och intuition. Med sin optimistiska människosyn utgår coachen att människor vill och kan utveckla sig genom att bland annat ta i bruk sina egna resurser.
- Är mer lösnings- och målinriktad än problem inriktad.
- Använder bland annat aktivt lyssnande och kraftfulla frågor.

(Gjerde, 2012, s.31)

Framför allt är det genom samtal som coachen och klienten bygger upp sin relationer. Enligt litteraturen i denna uppsats utgår coachen från att klienten redan har alla svaren (Berglas, 2002; Garvey, Stokes & Megginson, 2009; Gjerde, 2012; Palmer & Whybrow, 2010; Parsloe & Leedham, 2009; Stone, 2007; Whitmore, 2002). Samma författare anser att coachens jobb är att kunna få klienten att ställa frågor som denna ännu inte har gjort och därigenom hitta medel för att lösa det som oroar. Genom att dekonstruera och konstruera identiteten kan klienten transformera och projektera sin framtid genom konkreta mål som är adapterat till dennes realitet (idem.). I litteraturen

till denna uppsats kan man även urskilja två olika ståndpunkter. Dessa två poler är baserade på de som har psykologi som bakgrund och de som ej har det. Psykologerna anser att coachning är en hjälprelations process som syftar till beteende förändringar och/eller utveckling av kompetenser som har sin bas inom psykologin (Berglas, 2002; Deci & Ryan, 2000; Weilenmann, 2017). Dock uppger litteraturen skriven av coacher utan psykologisk bakgrund att klienter med kliniska problem bör alltid refereras till experter inom detta område.

Yrkesetik

Oavsett yrke så är det viktigt att fundera över sin professionalism och yrkesetik. Inom coachning blir detta än mer relevant när arbetet involverar direkt kontakt med människor som anförtror sig till coachen. Branschorganisationerna inom coachning där ICF är den största, har alla etiska regelverk för att kvalitetssäkra professionen. ICFs etiska riktlinjer (2016) delas upp i tre kapitel: Definition av coachning; Normer för etiskt uppförande och Etiska förbindelser med underrubrikerna allmänt yrkesmässigt uppförande som coach, i händelse av en intressekonflikt, professionellt uppförande med klienter, konfidentialitet/integritet och kontinuerlig utveckling som coach. Enligt ICFs etiska riktlinjer lyfts klienten fram som frisk och resursstark och om det visar sig att klienten behöver annat stöd ska coachen hjälpa klienten att hitta det stödet, antingen som komplement eller som alternativ. Coachen ska vara klar över vad som skiljer coachning från terapi och rådgivning med fler närliggande yrken. Sekretess är en annan punkt där det läggs mycket emfas.

Enligt Gjerde (2012) ger Kvalnes (2019) *navigationshjul* bra frågor för coachen att reflektera över när denne står inför etiska dilemman.

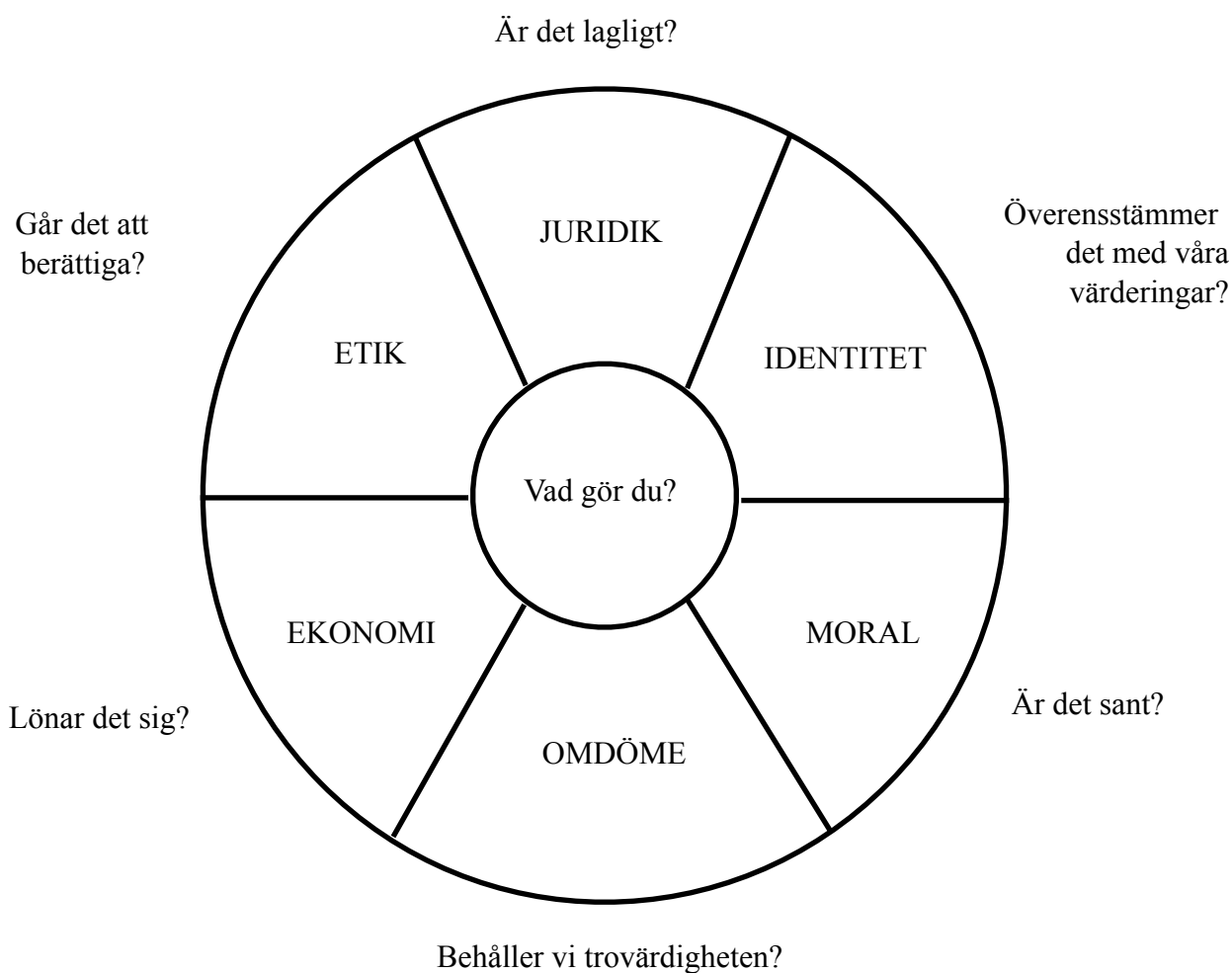


Fig.3: Navigationshjulet
(Kvalnes, 2019, s.50)

Syfte och frågeställning

Det finns ett starkt intresse för coachning, även om bidraget till ett vetenskapligt tillvägagångssätt för att legitimera denna praxis är proportionellt fortfarande bristfällig. Med tanke på denna ram är syftet med detta arbete att karakterisera:

- a) de allmänna aspekterna av verksamheten.
- b) kritiken som framförts.
- c) arbetslivscoachers perspektiv.

Frågeställning

Är bristen på riktlinjer inom coachningsyrket en risk för utövarna?

Hur upplever arbetslivscoacherna sin arbetssituation?

Teori

Här presenteras de teoretiska ramverken för konkretisering av arbetslivscoachernas arbetsituation. De valda teorierna; utbytesteorin, praktikbaserad gemenskap och handlingsutrymme ger tillsammans en möjlig förklaring till arbetslivscoachernas arbetsituation.

Utbytesteori (Social exchange theory)

Utbytesteorin är framtagen av forskaren Homans (1958) och senare utvecklad av forskare som Blau (1964) och Thibaut & Kelley (1959). Teorin erbjuder idén att människor ständigt bestämmer handling utifrån personlig nytta. Mänskliga relationer bildas genom en internaliserad kostnadsnyttoanalys. Den ser beteende som en självstyrd och intern process. Den bildar även ett teoretiskt ramverk för att förstå de negativa effekterna som kan uppstå i nära relationer, så som under en coachning. En grundtanke inom teorin är den ekonomiska där individen i sociala situationer utbyter resurser och dessa resurser är primärt förvärvade i sociala situationer (Cook, 1987). Tanken är att interaktion mellan människor är ett utbyte av varor, materiella såväl som icke-materiella såsom varor, pengar, kärlek, information och status (Chadwick-Jones, 1976). Enligt Blau (1964) är socialt utbyte “the voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others”(s.91). Hjälp med förändrade beteenden är en specifik typ av utbyte av resurser. Ser man till coach/klient förhållandet så betalas coacher av klienterna eller klientens organisation (i detta fall arbetsförmedlingen). Klienten får i gengäld tjänster i form av information och känslomässigt stöd, och med denna ökade prestanda kan klienterna uppnå anställning och status.

En viktig utgång i utbytesteorin är att nära relationer inte bara ger kontinuerliga och allmänna fördelar utan också kostnader och negativa effekter för de berörda parterna (Homans, 1958). Enligt teorin är negativa aspekter en väsentlig komponent av nära relationer. Dessa bör därmed inte ses som negativa utan som en naturlig del av relationer (Thibaut & Kelley, 1959). Därmed är det troligt att de även händer i coachningsprocessen.

Relationskvaliteten mellan klient och coach representerar en plattform för att tillfredsställa inte bara klienters utan också coachens grundläggande behov av samhörighet, eftersom klienten är den centrala figuren som kan tillfredsställa detta grundläggande behov på coachens arbetsplats. Dessutom kan låg relationskvalitet främja coachens upplevelse av belastning, eftersom det kräver att de investerar mer emotionell ansträngning. Coachen måste engagera sig starkt i att bygga upp

relationer eftersom de behöver sina kunders förtroende och vilja att öppna upp för känsliga frågor.. Därför kan coacher som rapporterar låg relationskvalitet med sina kunder vara mer sårbara för negativa effekter.

Praktikbaserad gemenskap (Community of Practice)

När Lave och Wenger 1991 myntade termen community of practice (framöver benämnd som praktikbaserad gemenskap), låg definitionens betoningen på det ”yttre legitima deltagande”(Hara & Owen, 2009). Deltagandet avsåg den lärotid nybörjare tilläts delta i en intressegrupps omkrets för att därigenom lära sig yrkesspråket men även gruppsspråket och därmed utveckla en intuitiv känsla av gruppens delade identitet. Målet i processen är att assimileras in i gruppen (idem.). Fokus låg hos nykomlingar som anslöt sig till en redan existerande gemenskap. Den initiala formuleringen som Lave och Wenger framlade betonade relationen mellan personer, aktivitet och deras miljö där praktikbaserad gemenskap fungerade som en inre motivation för lärandet. Dess spontana uppkomst cementerade dess legitimitet och funktionalitet. Senare ändrade dock Wenger sin strama åsikt i betydelsen av det spontana skapandet av dessa grupper. De lägre kostnaderna involverade i lärandet har skapat ett stort intresse för praktikbaserad gemenskap inom organisationsläran (idem.).

Praktikbaserad gemenskap inbegriper enligt Wenger (1998) fyra komponenter:

1. Delad erfarenhet. Gruppmedlemmarna delar med sig av deras individuella erfarenheter, historier och verktyg för att lösa gemensamma problem.
2. Engagemang. Genom diskussioner och delad kunskap utvecklas samhörighet i gruppen.
3. Meningsfullt lärande. Till följd av delade erfarenheter skapas en betydelsefull lärandeprocess.
4. Identitet. Kontakterna som deltagarna bygger upp i deras praktikbaserad gemenskap samt processen av delad expertkunskap, lärande i gemenskapen och deltagande i en grupp skapar ett socialt kapital. Detta förser både gruppen och individen med ett ökat värde.

Kritiken som framförts mot praktikbaserad gemenskap har framför allt inriktats på möjligheten av spridning av olämpliga arbetsbeteenden, negativa attityder och förhållningssätt. Ett kontinuerligt deltagande i en kultur med negativa inslag kan trots individens egna erfarenheter påverka dennes attityd och uppfattning för situationer (Billett, 1995).

Handlingsutrymme

Det individuella handlingsutrymmet utgör det utrymme en individ har tillgodo för att själv välja och utveckla egna strategier för hantering av situationer. Det objektiva handlingsutrymmet är de faktorer i individens omkringliggande miljö som styr hur stort personens spelrum ter sig i relation till såväl formella som informella arbetsuppgifter (Aronsson, 1990). Element inom individen, såsom perception och stress, styr hur stort spelrum individen själv upplever sig ha. Handlingsutrymme på denna nivå ska förstås som det subjektiva handlingsutrymmet. Omständigheter som är mer eller mindre styrbara då dessa ligger såväl inom som utanför individen, påverkar även dessa handlingsutrymmet. Mindre styrbara faktorer kan utgöras av lagar och regler, eller ekonomiska faktorer. Mer styrbara faktorer är exempelvis teknologiska resurser, mandat till att utföra formella arbetsuppgifter, bristande mandat till att utföra informella uppgifter, eller fortbildning som tillhandahålls en medarbetare. Samtliga faktorer kan förstås som inverkan på det objektiva handlingsutrymmet (idem.).

Det subjektiva, handlingsutrymmet kan vara större än det objektiva. En individ kan medvetet bryta mot ett regelverk. Detta görs ofta om individen bedömer att reglerna motverkar syftet med dess yrkesroll, eller hindrar den i dess måluppfyllelse (Lind & Arvidsson, 1998). Individens handlingsutrymme har även inverkan på personens lärandeprocess. Reflekterande över arbetsprocessen, samt lärande utav densamma, kräver resurs i form av tid. Möjlighet till delande av erfarenhet med kollegor är av vikt för kognitiva processer (Nilsson, Wallo, Rönnqvist&Davidsson, 2011).

Metod

I följande kapitel redogörs studiens metod och tillvägagångssätt.

Metodologiska utgångspunkter

När vi undersöker verkligheten söker vi ibland efter relationer och kausaliteter som är universella, det vill säga oberoende av tid och rum, och ibland söker vi efter kulturella eller tidsmässiga relationer och kausaliteter. Vad vi än försöker förklara måste lämpliga metoder för insamling och sortering av data användas för att analysera vetenskapliga frågor och problem. Begränsningarna för kvantitativa forskningsmetoder, är att den tar ögonblicksbilder av ett fenomen. Detta utan att ta

hänsyn till det djupgående eller respondenten och forskarens upplevelser såväl som vad de menar. Den kvalitativa forskningsmetoden har kritiserats för att den är för beroende av kontexten, inte har tillräckligt med deltagare och inte producerar överförbara eller generaliserbara resultat (Creswell, 2015). Men generalisering eller överförbarhet kan ha två dimensioner. Å ena sidan krävs kvantitativa studier baserade på ett stort urval för att kunna dra slutsatser om hur mycket, hur ofta, hur många etcetera. Å andra sidan behövs mer djupgående studier som bygger på detaljerade studier och analyser för att identifiera ett fenomen (Muijs, 2011). Jag har valt en kvalitativ metod då min fokus ligger på coachning som läroprocess ur coachens perspektiv. Detta tillvägagångssätt lämpar sig bäst i denna studien, då den är utformad för att undersöka vad en individ tycker om och hur denne tolkar sin omvärld, med fokus på individen och dennes tolkning (Backman, 2008).

Genomförande

Styrkorna med intervjuer är att de ger djup och detalj som gör det möjligt att få en övergripande bild och att förstå komplexa problem. Med detta menar jag att det finns saker att förstå som kanske inte är direkt synliga och särskilt tydligt baserade på vad vi undersöker, men som är djupgående. Vi kan jämföra det med uttrycket att *läsa mellan linjerna*. Jag får dela resonemanget runt en fråga och kan kontrollera informationen med uppföljningsfrågor, vilket ger hög giltighet. Det är också en flexibel datainsamlingsmetod som ger en hög svarsfrekvens och personlig kontakt med svaranden samt kompletterar andra insamlingsmetoder, till exempel i den inledande fasen av en studie av ett okänt område. Men varje forskningsmetod erbjuder en mångfald av både möjligheter och risker. Riskerna med intervjuer ligger i att de intervjuade kan säga vad de tror förväntas av dem istället för att vara ärliga, eftersom intervjuer ofta är formella (O'Reilly, 2009). Bearbetningen är tidskrävande och urvalet är mindre och resurs intensivt. Etiskt är det inte en objektiv metod på grund av intervjuarens effekter och analysmetod, anonym datainsamling och intrång i privatlivet. Men när en forskare bestämmer sig för att undersöka mänskliga tankar, meningar, tolkningar och känslor blir intervjuer ett av de bästa sätten att utföra det på (Della Porta & Keating, 2008). Också när man har ett mer berättande tillvägagångssätt, viljan att se deltagarna som individer och att deras historier ska markerats, då blir intervjuer det bästa verktyget. Syftet med intervjuerna är att få en persons syn på deras verklighet utan att bli ledd av intervjuaren. Vikten av iakttagelse, självkritik och en personligt utvecklad förmåga att lyssna gör intervjusamtalen en nästan konstnärlig genre.

När man förbereder sig för forskningsintervjuer måste man komma ihåg att det är ansträngande att intervjua. Därför bör man förfoga över tiden så att man helst bara gör en om dagen och tar sig tid att reflektera och renskriva den, vilket medför att kommande intervjuer blir bättre då man har haft möjlighet att tänka igenom frågorna och hur dessa bör ställas. Det finns också vissa steg som måste beaktas som provtagning, intervju stil, plats för intervjun, intervjuarens inställning och analysen av intervjuerna (O'Reilly, 2009). Jag valde att göra semistrukturerade intervjuer då det innebär att frågor eller stödord redan finns till hands, men att informanten får samtala fritt kring ämnet, så den som intervjuar inte leder samtalet för mycket (Larsen, 2009). Följdfrågor anpassas under intervjuens gång. För att uppnå struktur använde jag mig av en intervjuguide av strukturerad karaktär. När det gäller platsen där intervjun kommer att hållas, beror det också på ämnet. Vissa känner att sitta på ett kafé kommer att lösa upp informanten eftersom det är en mer informell tillställning och andra anser att informanternas arbetsplats skapar en mer ordnad inställning. Eftersom det är en form av att exponera sig själv när man blir intervjuad, måste forskaren beakta etiska frågor som konfidentialitet och ärlighet (Della Porta & Keating, 2008; O'Reilly, 2009). Samtliga intervjuer spelades in då respondenternas svar registreras med en exakthet som inte kan uppnås via anteckningar. Det medförde även en större möjlighet och flexibilitet för mig att vara fullständigt närvarande vid samtalen. Dock kräver detta respondenternas tillstånd, vilket jag fick i samtliga fall (Patel & Davidsson, 2011). Samtalens längd varierade mellan 45 - 110 minuter vilket innebar ett extensivt arbete med transkriberingen av materialet.

Urval

Det finns olika sätt att samla in det urval man vill genomföra sin undersökning med. Metoden jag valde att använda är inte baserad på sannolikhet vilket medför att jag i mer eller mindre utsträckning påverkade urvalet. Urvalsprocessen utgick ifrån bekvämlighet, då jag hade tillgång till dessa personer dock utan personlig anknytning. Via en kontaktperson fick jag kontakt med ett privat företag som arbetade med arbetsförmedlingens uppdrag. Där fann jag tre av informanterna. Genom snöbollseffekten blev jag förmedlad de resterande två informanter som var anställda på arbetsförmedlingen. Denna process är effektiv men kan även medföra vissa restriktioner då informanterna kan vara snarlika (Denscombe, 2009). Samtliga informanter arbetar med arbetsförmedlingens *Stöd och matchnings* programmet, vilket var ett krav.

Databehandling

Efter transkriberingen av intervjuerna var materialet omfattande, vilket ledde till att mitt arbete med att komprimera och systematisera tog tid. För att hålla informationen levande och underlätta analysen, transkriberade och påbörjade jag analysen efter varje intervjutillfälle. För att genomföra dataanalysen valde jag att använda mig av en *innehållsanalys* (Larsen, 2009). Ändamålet är att identifiera mönster, samband och gemensamma drag och skillnader. Efteråt läste jag igenom det transkriberade materialet upprepade gånger för att skönja ett mönster i svaren. Dessa delade jag sedan upp i följande kategorier: förhållningssätt inför sitt uppdrag, stödfunktioner och “vi och dem”. Därefter valde jag ut kärncitat som betonade informanternas åsikter inom dessa kategorier.

Kvalitet

Då kvalitativa undersökningar är näst intill omöjliga att exakt repetera för att validera resultatet, så väljer jag att använda ordet trovärdig istället för validitet. Med detta menar jag att den insamlade datan i denna uppsatsen är rimlig. Reliabiliteten är även den svår vid kvalitativ forskning. (Denscombe, 2009). När en informant ger olika svar till samma fråga kan det vara att personen har lärt sig något nytt eller ändrat uppfattning. I en kvalitativ studie är det oftast unika situationer vid undersökningstillfället vilket tas med i betänkandet (Patel & Davidsson, 2011). Då jag valde att utforma intervjuerna semistrukturerat med följdfrågor, kan jag inte med säkerhet försäkra att en annan forskare ställer exakt samma frågor. Därför är det viktigt att jag redovisar för hur jag kom fram till mitt resultat så att granskningen av resultatet och dess tillvägagångssätt kan bedömas vara rimlig (idem.).

Reflexivitet

Men när man analyserar kvalitativa data bör man vara uppmärksam på sin egen bias. Förkunskap, fördomar och partiskhet kan göra det svårt att tolka uppgifterna korrekt. I samband med processen kan forskaren söka information som bekräftar hennes övertygelse och släta över det som kan motsätta sig den (Vennesson, 2008). Reflexivitet inom forskningen innebär att forskaren ska ses som en del av det som ska studeras (Della Porta & Keating, 2008). Eftersom jag är den som väljer ämnet, kan jag inte ses som en obetydlig åskådare men som en del av det som ska studeras. Genom att studera andra människor är jag tvungen att studera mig själv. För att göra tolkningar av vad som studeras, utgår jag från mina egna erfarenheter. Texten som skrivs i forskararbetet skrivs också av mig och således återspeglas min personlighet i textens stil. En forskarens subjektivitet innebär att

han blir medveten om sin egen närvaro i studier av andra människor och använder denna medvetenhet i hans tolkningar och textskapande. Det är viktigt att vara uppmärksam på detta och inse att det är svårt att vara utan värdering men samtidigt sträva efter att ersätta dessa subjektiva intressen med vetenskaplig förståelse. Därför är det viktigt att förstå vad man tar med sig till forskningen.

Etik

Denscombe (2009) tar upp de fyra principerna som etik-kommittéer använder i sin bedömning av forskningsprojekt. Jag ska redovisa för mina val enligt dessa principer:

Deltagarnas intresse bör skyddas

Den information som avslöjats under intervjuerna har hålls konfidentiellt och ej meddelats de andra deltagarna eller människor som inte är involverade i forskningen. Anonymitet har erbjudits och accepterats av samtliga deltagare. Därmed tog jag beslutet att beteckna informanterna Co1 till Co5.

Deltagande bör vara frivilligt och baserat på informerat medgivande

Informanterna informerades om forskningsprojektets avsikt och valde att självmant delta.

Forskare bör arbeta på ett öppet och ärligt sätt med respekt för undersökningen

Jag förmedlade min avsikt med min undersökning, syftet och deltagarnas roll i undersökning. Jag förmedlade även att syftet kunde ändras under projektets gång. Samtliga deltagare gav ett muntligt medgivande till detta. Jag har även försökt vara medveten om min bias och försökt göra mitt bästa med att samla in och analysera datan på ett objektiva, opartiska och ärliga sätt.

Forskning ska fogas efter landets lagar

Min forskning i ämnet coachning begränsas ej av svensk lag.

Resultat

Här presenteras studiens sammanställda resultat som jag ser som betydande utifrån studiens syfte. Denna del beskriver utifrån tre teman hur informanterna ser på coachningsrollen och deras egna situation som utövare. Dessa teman har följande rubriker: Informanternas bakgrund, Förhållningssätt till sitt uppdrag, Nackdelar med coachning för klienten och Nackdelar för coachen. Informanterna har benämnts Co1 - Co5 av anonymitets- och bekvämlighetsskäl.

Informanternas bakgrund

Jag har valt att anonymisera beskrivningen av intervjupersonerna och benämna dem Co1 till Co5.

Bakgrundsfaktan är baserad på deras år som aktiva coacher och deras studiebakgrund.

Co1 - Arbetat aktivt som coach under 30 år. Utbildad beteendevetare.

Co2 - Arbetat aktivt som coach under 15 år. Utbildad till personalstrateg. Gått olika ledarskapsutbildningar.

Co3 - Arbetat aktivt som coach under 10 år. Utbildad undersköterska och ICF certifierad grundkurs i coachning.

Co4 - Arbetat aktivt som coach under 8 år. Studerat rättsociologi.

Co5 - Arbetat aktivt som coach i 8 år. Utbildad personalvetare.

Samtliga informanter har antingen arbetslivserfarenhet som involverar kontakt med människor eller sociologiska utbildningar. Bara en informant har en renodlad coach utbildning. Den allmänna uppfattningen är dock att den erfarenhet som de har ackumulerat genom åren som coach, har varit mer givande och lärande än studierna -”Hur mycket man än hade läst eller studerat om hur människor är /.../ tror jag inte att det har hjälpt.” (Co5). Erfarenheten har även medfört att de har blivit bättre coacher med tiden:

Jag var en sämre coach i början. Man hade inte den erfarenheten som man behövde ha. Man har lärt sig. Man har träffat så mycket folk så när de kommer in och sätter sig och man pratar i en halvtimme, då får man en bild av egenskaper. Hur den människan är och det hjälper med allt annat som du ska göra. Jag tror erfarenhet är A och O. För mig har det varit så (Co4).

Informanterna i denna uppsats har samtliga en lång arbetslivserfarenhet inom coachning. Deras brist på en solid coachningsutbildning är något de anser vara av mindre betydelse. Co5 anser att ”När

man har jobbat med människor under så många år skapas det en förståelse för bredden av olika behov”(Co5). Lärandet har uppkommit genom den lärdom som utvecklats genom åren. En informant nämner *learning by doings*⁵ (Co2). Lärandet utvecklas även med hjälp av klienternas framsteg och deras framgångar under samtalen. Co3 nämner det som ”varje session lär man sig någonting. När kunden får en insikt lär du dig av den insikten också” (Co3).

Förhållningssätt till sitt uppdrag

Samtliga informanter har en klar bild av sitt uppdrag som coach. Genom samtal och frågor ska klienten finna sina egna svar. De skiljer dock på sin coachande roll för arbetssökande inom arbetsförmedlingens parametrar, och den som coach ut till privat personer och företag. Det är delvis beroende av tidspressen som skiljer dessa två uppdragen åt och delvis den situation som föranleder personerna till att uppsöka coachning.

I min värld är det väsentliga den personen jag sitter och pratar med just nu. Ibland kan jag inte riktigt nå, för det är väldigt svårt med människor som är inkapslade, för att vi kanske bara har ett få tillfällen och träffas och använda sig av grundbulten i coachningen. Det vill säga att ställa frågor så att den andra upptäcker sina egna svar. Det finns inte det tidsutrymmet. Så jag skiljer på den konsultativa coachningen och coachningen, så att säga ren coachning (Co1).

Informanterna arbetar samtliga med arbetsförmedlingen som sin uppdragsgivare. Antingen som direkt anställda av arbetsförmedlingen eller som anställda av en privat aktör som arbetar gentemot arbetsförmedlingens uppdrag. Det resulterar i att de ”/.../ står på två ben /.../”(Co1). Detta kan medföra en kollision med de moraliska reglerna som existerar inom coachingen.

/.../upphandling från myndighet kolliderar med det som är de moraliska regler inom coachning. Därför att det är ju så att när man har en person i coachning så ska det stanna mellan dem två personerna. Det är liksom grundplåten i all coachning. Och har man en uppdragsgivare som myndighet så vill de ju ha information och då blir det...(Co1).

⁵ Term lanserad vid 1800-talets slut av John Dewey som benämning på det centrala i hans pragmatiska pedagogik. Inläring skulle ske främst genom arbete med praktiska uppgifter och inte enbart genom att kunskap förmedlades genom det talade eller tryckta ordet. Hämtat från Nationalencyklopedin.

Känslan av att stå ”på två ben” har till följd att coacherna stundom måste välja mellan sin uppdragsgivare och sin klient. De flesta av informanterna väljer klienten, vilket har medfört kritik från kolleger och skapat spänningar på arbetsplatsen ”Det är därför många har sagt såhär att -”Du jobbar inte som alla andra”, säger klienten, och likaså mina kolleger. De säger att jag kan inte jobba så. De tycker att jag ger för mycket utrymme till klienten att utvecklas”(Co3). Ser man till den allmänna uppfattningen av coachens roll så är klientens utveckling den huvudsakliga uppgiften ”Jag skickar hem dem så de får fundera, man kan tycka att de ska söka jobb, men mitt mål är att de ska finna, få och behålla ett jobb. Om jag tänker att de bara ska ut, så kommer de att i bästa fall finna och få men aldrig behålla och alltid komma tillbaka till finna. Till ruta noll med andra ord”(Co3). Men med en myndighet som i sin tur har sin agenda, blir det svårt för coacherna att uppfylla coachens uppdrag.

För att kunna jobba med honom kan jag inte bara sätta mig ner och jobba med hans jobbsökande. Jag måste veta hur jag ska nå honom. Lite mer hur man ska tänka. Han har gett upp. Även om jag hittar ett jobb så att han ska gå på intervju, så kommer det inte att gå hela vägen med hans inställning. De kommer inte att få bra uppfattning av honom. Han måste få bättre självförtroende. Då går jag tillbaka och ger positiv energi. Man kan inte bara sitta och jobba med jobbsökeri biten. Man måste även försöka bygga upp (Co4).

Deras egna handlingsutrymme är inget de reflekterar över då de anser att ” Jag som coach ska inte ha ett handlingsutrymme, det är klienten som ska ha det. Den har fullt handlingsutrymme. Jag ska bara vägleda”(Co5). När samtalet leder in på uppdragsgivaren blir svaret från en informant däremot uppgivande och delvis bitter.

Om jag tittar på arbetsförmedlingens riktlinjer är jag fullständigt kvävd. Men jag har skitit i det. Jag har inte brytt mig alls. Mitt sätt att arbeta har ju gjort att de som skvalpar runt i systemet till och med ungdomar som har funnits i vårt system i tre, fyra år /.../ där man inte har ställt de rätta frågorna (Co3).

Ord som lyssna, känna in, självförtroende, mål, motivering, förväntan genomsyrar intervjuerna. Co4 beskriver kort det som kom fram i samtliga samtal:

Det ligger mycket mer i hur en människa fungerar, och hur du ska hjälpa dem. Du måste gå mer i grunden. Vi arbetar inte bara med jobbsökeri och hjälpa dem att tänka annorlunda,

utan även med deras självförtroende. Det är där vi jobbar lite mer. Då måste man öppna allt. Ge positiv energi. Man har hjälpt många som man inte trodde man skulle kunna hjälpa. Ha tålamod, då får man bra resultat och lyssna (Co4).

Nackdelar med coachning för klienten

Coachning går ut på att finna den egna förmågan. Hur långt man kan komma i sin egna utveckling. Informanterna i denna uppsats arbetar med att hjälpa sina klienter att finna den egna förmågan för att i sin tur finna ett arbete och behålla detsamma.

Vi blir ganska inkapslade och ju längre tiden går desto mer inkapslad blir vi. Mitt uppdrag kan jag tycka, när jag träffar en person första gången är just att lägga saker på bordet så att det blir synligt för dessa personerna. För ofta så vet man inte riktigt med vad man behöver hjälp med. Man tycker att man har ett bra cv, bra brev. Man har varit på intervjuer och de har gått bra men ändå har man inte fått jobbet. Så det handlar om att ställa frågor som gör att de lägger dessa frågor på bordet. Där är många delar som separat kanske inte ger någon mening men tillsammans kan visa ett sammanhang. Vi plockar upp alla delar, men målet är att göra sammanhanget så att den blir begriplig för klienten och sedan för andra (Co1).

Men informanterna tillstår att coachning kan ha en negativ effekt på den som blir coachad. Men då är det inte coachning som verktyg som frambringar denna effekten, utan externa faktorer så som brist på kunskap hos coachen eller en sjukdomsbild hos klienten.

/.../ som coach måste man vara försiktig med vad man väcker hos den andra. De har varit väldigt illa. En coach har triggat fram känslor och insikter som man sen inte har rundat av eller klarat av att runda av. Och då blir man ännu mer vilsen. Vi har haft personer här som har gått i depressioner för att det har helt plötsligt släppt man har kommit ur geggan som man har suttit fast i. Eller att ens skyddsmekanismer har luckrats upp och man har börjat se vissa saker som sedan sätter igång andra saker hos människor som coachen inte är kompetent att ta hand om. Det är nackdelen. Där tror jag också att det är coacher som...jag vet inte... jag har som alla andra fördomar och jag tänker såhär att det finns vissa livscoacher eller vad man nu vill kalla sig för, som är ute efter att just ruska om människor. Och då är man ute på farlig mark. För det kan aldrig vara meningen med coachning (Co1).

Den enda gången jag ser en nackdel med coachning är när kunden behöver psykologhjälp. För att coachen är ingen psykolog utan bara en vägledare, den som går bredvid så att klienten finner sina svar. Men märker snart att klienten, den är inte där. Den behöver något helt annat, då ska du bryta och säga - "Detta är inte rätt plats för dig nu. Du måste gå till en psykolog eller uppsöka vården". Där ska du absolut inte fortsätta utan du bryter och säger helt enkelt att - "Vi fortsätter inte med coachande förrän du har varit iväg och fått den hjälp du behöver. Då är du välkommen tillbaka". Annars är vi inne och tafsar på något helt annat. Och den kunskapen har vi inte. Så det är vår skyldighet att känna in och stoppa. Det är nog det som är det negativa med coachning, när man tror att man ska hjälpa folk på djupet enbart som coach. Att man som coach fattar att den här personen behöver något helt annat. Kanske behöver vara kopplad till psykiatrin eller behöver gå till en psykolog som kan jobba med det undermedvetna på ett helt annat sätt (Co3).

Informanterna medger att de själva har haft fall som har varit svåra att hantera "Man ska vara medveten och vara försiktig med hur nära man går. Att inte rota i saker för att vissa är väldigt sköra. Vi har haft personer med psykiska problem" (Co4). Gränsdragning och medvetenheten om sina egna begränsningar som coach, är något informanterna måste vara konstant uppmärksamma på "Det är en annan sak som jag tror kan vara svårt i coachning, att vi kan hamna var som helst. Då är vi nära våra yttre gränser för att sen sätta igång något som vi sen inte kan avhandla här" (Co5). Men även att vara närvarande för att uppfatta när uppdraget inte kan fortskrida.

Vi måste inse att detta inte är platsen för dem. De behöver annan hjälp. Eller backa hela vägen. Och där är nackdelen när man är en duktig coach. Det kan vara svårt att sätta den gränsen. För man vill gärna komma vidare och hjälpa. Eller komma över den här pucken. Jag har lärt mig med åren att se signalerna och veta när jag ska backa. Men jag har absolut trampat för långt ibland. Det gör man. Och det är för att vi jobbar med människor som är komplexa (Co1).

Coachning är ett jättetufft arbete och speciellt när det tangerar att bli psykologiskt utan att man har den psykologiska utbildningen. Och där får man hela tiden tänka att vi som coacher är inte i fokus. Vi måste titta på vårt uppdrag och titta på hur vi kan uppfylla den gentemot vår uppdragsgivare och gentemot personen. Vi har lyckats när personen har fått jobb. Helst med nya insikter och känner sig tryggare (Co2).

Nackdelar för coachen

I de privata uppdragen väljer coachen själv sina klienter. Genom arbetsförmedlingen blir de hänvisade personer. Detta kan medföra situationer där coachen står inför en klient med en sjukdomsbild som coachen är oviss om ”På ytan kan en person vara ganska så mottaglig och tydlig och sen helt plötslig... det kan vara ett ögonblicks verk. Antingen så vänder de 180 grader eller så är det så att de går härifrån och har med sig något som du inte har upptäckt” (Co5). Informanterna har samtliga varit med om dessa ”ögonblicks verk”. Där framhåller de sina år av erfarenhet som ett verktyg för att kunna förutse och kunna läsa av klienten. Där måste coachen vara ”vara väldigt insiktsfull och inkännande så att man känner av nyanserna i samtalet och svaren” (Co1). Klienternas bakgrund kan även den skapa osäkerhet ”Jag har haft mördare och bankrånare. I början var jag rädd. Men det är härligt när man når personen” (Co4).

Att hålla distans till sin klient är en annan aspekt av coachandet som kan vara svår enligt informanterna ”En coach är inte robot eller en icke person”(Co5). En av informanterna avslutade sitt Facebook konto då klienterna skickade vänförfrågningar ”Det kan man välja att öppna upp, men jag tror att det är bra att ha en väldigt tydlig distans. Vi är inte vänner, kompisar, syskon eller vad den andra kanske upplever att den behöver” (Co1). Känslan av ett ansvar för sin klients välbefinnande kan även den väga tungt hos informanterna ”Det enda besvärliga är när man inte kan hjälpa personen. Då tappar jag energi och blir tömd på energi. Jag blir ledsen” (Co4) . Bibehållandet av ett känslomässigt avstånd är den biten informanterna anser vara svårast. Men en nödvändighet för samtliga parterna.

Jag försöker att inte bli så känslomässigt engagerad. Man stöttar dem, man ger de energi så de blir beroende av en. Men efter de sex månaderna så finns jag inte där längre, så om man vill personens bästa så måste du göra så att de inte blir beroende för då kan de fortsätta arbetet själv. Man försöker sätta gränser men det är inte lätt. De är inte maskiner. Kontakten blir personlig, man kan inte låta bli när de sitter på mitt kontor och gråter. Då blir samtalen inte om jobbsökande utan om allt annat. Jag kan inte tvinga, så jag försöker göra personen hel för att den ska kunna gå vidare och söka jobb. Man lär sig hur man ska hantera det (Co4).

Bristen samt nödvändigheten av handledning och samtal är något informanterna lyfter fram ”Det är en stor brist. Jag har sagt redan från början att vi bör ha ett coachande samtal en gång i

månaden” (Co3). Genom samtal finner de stöd och vägledning när de har fastnat eller har svåra fall ”Vi pratar om när vi har haft ett jobbigt case så pratar vi med varandra om hur man ska hantera det till nästa gång. Vi är ganska olika i våra sätt att coacha så vi har stor nytta av varandra när vi tycker att vi har kört fast” (Co2). Dessa samtal är viktiga även när coachen har svårt för att sätta gränser och veta när det är dags att dra sig tillbaka.

Jag kan säga att - ”Nu har du tillåtit denna personen att gå ända in på skinnet . Jag ser att det inte är nyttigt. Du har tänkt att nu ska jag adopterar och fostra den här personen. Jag ska få den här personen att förstå hur jag tänker”. Och då är det viktigt att en utomstående går in och säger att - ”Nu räcker det. Nu är det inte sunt längre”. Nästan en besatthet i det, och likadant de till mig (Co2).

Mina kolleger är bra bollplank. När jag går in i något som jag inte tror på. Så pratar vi om det. Även när jag går på utbildningar eller träffar coacher i olika sammanhang. Det är nyttigt att höra andras berättelser./.../ Och vad jag känner att jag har lyckats med och går bra. För ofta är det mycket problemen som kommer fram, men att man faktiskt även belyser det som man känner att man lyckats med (Co1).

Tystnadsplikten är ”grundplåten” (Co1) i coachens arbete men så länge klienten inte blir uthängd menar informanterna att samtalen med andra är vitala ”Jag tror inte mycket på de coacherna som sitter själv och inte har det öppna klimatet där man kan prata om allt. För skulle du sitta med för hög integritet som coach då blir du ensam. Det blir jobbigt i längden. /.../ Är man rädd att prata om det för att man ska få kritik? Vi gör alla en massa fel. Men man gör oftast inte samma fel många gånger” (Co5). Inom Arbetsförmedlingen erbjuds samtal med psykolog varav tre gånger sker anonymt sedan kopplas chefen in. De har även tillfälle för gruppsamtal arrangerat av ett externt företag inom företagshälsa. Dessa möten pågår under tio tillfällen och en av kriterierna för att delta är när man har haft tunga ärenden. Regelbundna samtal är dock något som inte tillämpas.

Diskussion/Analys

I det här avsnittet är avsikten att sammankoppla det empiriska resultat med de teorier som ansetts vara relevanta, samt diskutera dessa. Frågeställningarna som uppsatsen ämnat svara på är om bristen på riktlinjer inom coachningsyrket, är en risk för utövarna och hur upplever arbetslivscoacherna sin arbetssituation.

Mötet och dess effekter

I coachens nära interpersonella möte med klienten, krävs det en hel del relations och känslomässigt arbete. Som nämnts ovan är ansvar och medvetenhet en viktig del i coachens förhållningssätt (Gjerde, 2012). Men att bibehålla en distans, både personlig och emotionell kan vara komplicerat och svårhanterlig. Informanterna vittnar om hur de försöker hantera dessa situationer, men att de ibland har misslyckats. Detta har medfört att coacherna har upplevt känslomässig utmattning för egen del, men även bevittnat kolleger som har haft svårt att släppa ett destruktivt coach/klient förhållande till den grad att det talades om besatthet. Således verkar negativa effekter för klienter vara stressande för coacher och påverka deras hälsa och välbefinnande (Graßmann, Schermuly & Wach, 2018). Detta är i linje med antagandet inom utbytesteorin, att båda parterna påverkas av deras relation. Eftersom denna relation bygger på utbyten i båda riktningarna är det inte förvånande att den ena parten kan påverka den andra.

Samtidigt regleras inte titeln på coach och coachingsarbetet (Whitmore, 2002). Till skillnad från psykoterapiyrket kan vem som helst kalla sig coach och utge sig för att vara en. Många coacher har ingen coachningsutbildning eller i en ringa grad. Minoriteten av coacher har en akademisk psykologibakgrund (Grant & Zackon, 2004). I denna uppsats har ingen av informanterna psykologiutbildning och endast en av dessa har en grundkurs i coachning. Denna kombination av höga socioemotionella krav och dålig förberedelse för dessa utmaningar kan vara en viktig faktor för att förklara varför negativa effekter uppträder hos arbetslivscoacherna.

Coachers bör veta hur ofta negativa effekter kan uppstå i coachningsprocesser (Graßmann et al., 2018). Denna kunskap gör det möjligt för coacher att informera sina klienter om potentiella negativa effekter och om olika typer av negativ påverkning. Denna sensibilisering kan hjälpa till att identifiera negativa resultat tidigt i coachningsprocessen. Det kan även bistå till att mildra de negativa effekterna eller åtminstone erbjuda möjligheten att arbeta med problemen under coachningen. Kunskapen om negativa effekter för coacher kan hjälpa till att stödja välbefinnandet

och egenvården hos coacher, samt ge dem en förståelse av att vissa effekter ingår som en naturlig del av deras coachningsarbete (Gjerde, 2012). De intervjuade coacherna uppger att de har fått denna kunskap genom erfarenhet, vilket tyder på att de tidiga relationerna kan ha varit belastande för båda parterna.

Om en individ inte får den belöning som önskas, arbetar denne hårdare (Chadwick-Jones, 1976). Det kan förklaras de intervjuade coachernas benägenhet att ”inte ge upp” även om de har haft svårigheter med att nå en viss klient. De små framstegen som dessa klienter uppvisar kan ses som en belöning för coachens goda arbete och medför därmed att denne engagerar sig igen eller ännu mer (Homans, 1958). Om förväntad belöningen uteblir kan det leda till frustration och nedstämdhet något informanterna vittnar om. Men om motsatsen sker och klienten får ett jobb som denne sen behåller, värderas det som en hög belöning med följderna att coachen fortsätter sitt uppdrag med en positiv inställning (Homans, 1958).

Spelrum

Genom att öka en individs handlingsutrymme förstärker man dess självkänsla och därmed deras tro på att de kan ta egna beslut i stunden (Aronsson, 1990). Coachers handlingsutrymme är begränsad till de normer och moraliska uppfattningar som ingår i det förhållningssätt som de förväntas följa. Arbetslivscoacherna i denna uppsats har även en uppdragsgivare de ska förhålla sig till. Det involverar en tillvaro av val i kontrast med beslut och föreskrivna regler (Lind & Arvidsson, 1998). Känslan av att ”stå på två ben”, där ena benet innefattar arbetet som coach med ett ansvar för klienten, och det andra benet deras uppdragsgivare/arbetsgivare som förväntar sig specifika resultat. Det medför ett konstant besluttande för vilken av dessa två de ska välja, vilket påverkar det subjektiva handlingsutrymmet (Aronsson, 1990). I deras arbete utgår de från dem egna emotionella relationerna samt den egna moraliska uppfattningen, som ställs i relation till en tolkad uppfattning av deras huvudsakliga uppdrag (Lipsky, 1980). En av informanterna uppger att den bortser från uppdragsgivarens direktiv, då denna står i kontrast med vad informanten anser vara den huvudsakliga uppgiften, nämligen att klienten ska finna, få och behålla ett arbete. Detta är enligt Lind & Arvidsson (1998) ett vanligt resonemang om individen anser att förhållningsordern hindrar syftet med dess yrkesroll.

Genom att ens handlingsutrymme ökar så ökar även ens eget ansvar för att uppgiften man har fått delegerad ska utföras på bästa sätt (Lipsky, 1980). Inom ramen för det etiska förhållningssätt en coach anses verka under, (se fig. 3) är sekretess och konfidentialitet gentemot klienten grundpelaren alla coacher bör efterfölja (Gjerde, 2012). Detta faller dock när man som de intervjuade coacherna, arbetar för en institution som förväntar sig information angående de klienter som hänvisas av dem. Det objektiva handlingsutrymmet bli i detta fall större än det subjektiva handlingsutrymmet. Ingen av informanterna fördjupade sig i denna fråga under intervjuerna.

Det objektiva handlingsutrymmet styr även coachernas uppdrag vad gäller klienter med en sjukdomsbild. Klienten måste enligt det coachande förhållningssättet, stödjas att finna det stöd som denne är i behov av (ICF, 2016). Där måste coachen inse sina begränsningar, något informanterna anser vara svårt då de menar att deras mål är att klienten kommer vidare och övervinner hinder. Där visar det sig att det subjektiva handlingsutrymmet ibland tar övertaget. Coachen anser att om den arbetar vidare med klienten genom att hitta nya vägar, så kommer klienten i mål. Detta sker trots att coacherna är väl medvetna om den gränsdragningen de bör eftersträva och problemen det kan tillföra klienten. Men deras objektivitet kan ibland fördunklas av känslan av ett ansvar för klienten, vilket kan synas vara motsägelsefullt.

Motivation för lärande

Innan år 2000 talades det sparsamt om vikten av handled coaching för praktiserande coacher (Parsloe & Leedham, 2009). Det har sedan dess ökat i uppmärksamhet och nu lyfts det fram som en essentiell del i coachningsrollen. Genom reflekterande samtal kan coachen vidareutveckla tankar och frågor som uppstår vid möten med klienten. Dock har implementeringen av dessa samtal inte genomförts så att de har övergått till att bli norm. Således har coacher, som de som intervjuades för denna uppsats, startat egna samtalsgrupper uppkomna ur ett behov (Wenger, 1998). I dessa samtal delas individuella erfarenheter och händelser som sedermera kan lösa eller förlösa problem som uppstått. Vid dessa samtal utvecklas även en vikänsla som kan vara bra för coachrollen då den förstärker gemenskapen och kan fylla bristen på yrkesidentitet (Hara & Owen, 2009; Palmer & Whybrow, 2010).

Intervjuerna visar att arbetslivscoacherna anser att reflekterande samtal är en viktig och nödvändig del i deras uppdrag som coacher. Genom samtal uppstår en lärandeprocess som har betydelse för

deras vidareutveckling som coacher. Konversationer som uppstår vid möten med andra coacher utanför deras ordinarie arbetsplats, medför ett delande av resurser, stöd och verktyg. I ICFs etiska riktlinjer (2016) nämns att deras medlemmar förbinder sig till kontinuerlig utveckling som coacher. Likväl har de inte implementerat dessa samtalsgrupper på lokalnivå, vilket antas i denna analys vara en del i denna utvecklingen. De arbetslivscoacher som intervjuades söker på egen hand efter dessa handleda samtal, då de anser att en kontinuerlig professionell utveckling medför en signifikativ skillnad för deras yrkesutövande. Coach identiteten ökar genom samröre med andra coacher, då lärandet i samvaron och deltagandet i en grupp producerar ett socialt kapital, vilket i sin tur tillhandahåller både gruppen och individen med en förhöjd position (Wenger, 1998).

Informanterna till denna uppsats vittnar samtliga om de besvär och svårigheter de har mött i sitt utövande. Benägenheten att ta på sig klientens problem har en stark effekt på coachens sinnesstämning. Denna problematik har avhjälpas enligt egen utsago av de samtal de har haft med sina kolleger, vilket befäster Parsloe & Leedhams (2009) resonemang kring betydelsen av reflektiva samtal. Samtidigt lyfter samma författare även upp baksidan av dessa samtal om de utförs mellan kolleger. Om dessa kolleger har samma kunskap och erfarenhet är lärandet om intet. Arbetar man inom samma organisation kan det röra sig om en rädsla att öppna upp sig för framtida represalier eller oviljan att såra en kollega. Vissa av de intervjuade vittnade om en öppen kultur inom deras organisation medans andra vittnade om motsatsen. Men även företag med en öppen kultur kan drabbas av nackdelar i en praktikbaserad gemenskap. Då består de av spridningen av opassande förhållningssätt och negativa attityder som kan influera individens uppfattning av situationer (Billett, 1995). Det har inte varit möjligt att utvärdera om detta var fallet i den organisationen som uppfattades ha en öppen kultur.

Konklusion

Uppsatsen har studerat vilka effekter en oreglerad coachmarknad har på deras utövare. Trots stor uppmärksamhet och ett ökande av utövare har lite forskning tagits fram för att belysa coachernas arbetssituation. Den nära relation som skapas mellan coachen och klienten har en påverkan på båda parterna oavsett miljö. Idén av att ”hjälpa” människor gör att coachen oftast bortser sin egen situation och utsatthet, med följderna av nedstämdhet och utmattning. Bristen på själv reflektion över den egna situationen är ett mönster genom samtliga intervjuer. Andra likheter mellan informanterna och deras situation är deras utsatthet gentemot klienten. Alla informanter har berättat om att de har

klienter med dolda psykiska problem, men att deras erfarenheter har lärt dem att handskas med dessa situationer. Erfarenhet är något man förvärvar under en längre period och utsatthet. Under denna period av samlande på erfarenhet, uppstår det situationer man ännu inte har samlat tillräckligt med lärdom för att handskas med. Uppsatsen lyfter bristen på kunskap eller snarare bristen på gedigna coachutbildningar som en del i de negativa effekterna som uppstår i informanternas arbetsliv. Detta är dock inget informanternas själva lyfter fram som en brist hos de själva. De ser sina gedigna år inom coachningsbranchen som den enda erfarenheten de behöver ha. Trots svårigheterna som alla informanternas har stått inför i sitt yrkesutövande, ser arbetslivscoacherna positivt på sitt arbete. Utbytet de får från de relationerna som har en positiv utgång medför känslan av belöning, vilket i sin tur medför större engagemang och välbefinnande. Studien visar att trots brist på handlingsutrymme, men med en förståelse för restriktionerna som finns både i den institution coacherna verkar för, och i coachingsförhållningssättet, verkar de intervjuade efter vad de anser vara bäst och viktigaste i stunden. I merparten av gångerna med klientens bästa i sikte. Vidare pekar studiens resultat på att det huvudsakliga lärandet för samtliga informanternas kommer från reflektiva samtal med kolleger eller andra inom samma bransch. Genom dessa samtal får de perspektiv inte bara på sin egen men även andras uppkomna situationer. Här framstår den enda skillnaden mellan att arbeta på en institution och för en institution som arbetslivscoach. De som arbetar i privat regi har i denna studie ett öppnare klimat vilket medför att samtalen mellan kollegerna är rakare enligt deras utsago. Coacherna som inte kan vara lika öppna på sin arbetsplats med risk för att kritiseras, lyfter fram behovet av samtal och synnerligen coachande samtal. Resultatet av denna studie kan ses som en insats i den nuvarande ringa diskussion kring coaches arbetssituation. Uppsatsen utgick utifrån frågeställningarna om bristen på riktlinjer inom coachningsyrke medför en risk för utövarna, och hur arbetslivscoacherna upplever sin arbetssituation. Dessa frågor anser jag vara besvarade men utan att för den delen framhålla dem som generaliserbara.

Vidare forskning

Med syfte att generalisera studiens resultat bör en liknande undersökning göras i en bredare omfattning med ett större antal deltagande informanter, kanske i form av en så kallad mixad metod (mixed methods). Det skulle även vara intressant att stärka studiens resultat genom en studie mellan verksamma coacher med och utan fleråriga coachutbildningar. Detta för att utröna om det finns ett samband mellan en gedigen utbildning inom fältet, och hantering av de svårigheter som uppstår inom coachningsyrket.

Referenser

- Aronsson, G. & Berglind, H.(1990). *Handling och handlingsutrymme*.(1:a uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterade [och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Berglas, S. (2002). The Very Real Dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86–92. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6756414&site=eds-live&scope=site>
- Billett, S. (1995). Workplace Learning: Its Potential and Limitations. *Education and Training*, 37(5), 20-27.
- Blau, P.M. (1986). *Exchange and power in social life*. New Brunswick (U.S.A.): Transaction Books.
- Chadwick-Jones, J.K. (1976). *Social exchange theory: its structure and influence in social psychology*. London: Academic P..
- Cook, K.S. & Emerson, R.M. (red.) (1987). *Social exchange theory*. Beverly Hills, Calif.: SAGE Publications.
- Creswell, J.W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. Los Angeles: SAGE.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Della Porta, D. & Keating, M. (ed.) (2008). *Approaches and methodologies in the social sciences: a pluralist perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Garvey, R., Stokes, P. & Megginson, D. (2009). *Coaching and mentoring: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gjerde, S. (2012). *Coaching: vad, varför hur*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior & Personality*, 31 (3), 253-264.
- Grant, A.M.& Zackon, R. ,(2004). Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International. *International journal of evidence based coaching and mentoring*. Vol.2, nr.2.

Graßmann, C., Schermuly, C. C. & Wach, D. (2018) Potential antecedents and consequences of negative effects for coaches, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12:1, 67-88, DOI: [10.1080/17521882.2018.1489870](https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1489870)

Hara, N. & Owen, J.M. (2009). Communities of Practice [Elektronisk resurs] : *Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Homans, G.C. (1961). *Social behaviour: its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

ICF Sverige, (2016) Etiska riktlinjer. Hämtad från: <https://icfsverige.se/wp-content/uploads/2015/10/ICF-Etiska-Riktlinjer-på-svenska-20160529.pdf>

Kvalnes, Ø., (2019). *Moral Reasoning at Work. [Elektronisk resurs] : Rethinking Ethics in Organizations*. Springer International Publishing. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=cat07147a&AN=lub.5367623&site=eds-live&scope=site>

Larsen, A.K. (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup.

Lind, R. & Arvidsson, G. (1998). Ledning av företag och förvaltningar. *Ledning av företag och förvaltningar / Göran Arvidsson och Rolf Lind* (red). (s. 9-18).

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Muijs, D. (2011). *Doing quantitative research in education with SPSS*. (2nd ed.) London: Sage Publications.

Nationalencyklopedin, Delfi. <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/delfi> (hämtad 2019-06-22)

Nationalencyklopedin, Mens sana in corpore sano. <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/mens-sana-in-corpore-sano> (hämtad 2019-06-22)

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. (1:a uppl.) Lund: Studentlitteratur.

O'Reilly, K. (2009). *Key concepts in ethnography*. Los Angeles: SAGE.

Palmer, S., & Whybrow, A. (2010). *Handbook of Coaching Psychology: a guide for practitioners*. Sussex: Routledge.

Parsloe, E. & Leedham, M. (2009). *Coaching and mentoring: practical conversations to improve learning*. (2nd ed.) London: Kogan Page.

- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Rund, B. & Wulfsberg, L. (2005). Coaching – rådgivning i psykologdrakt? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 42(6). Hämtad från <https://psykologtidsskriftet.no/debatt/2005/06/coaching-radgivning-i-psykologdrakt>.
- Stone, F.M. (2007). *Coaching, counseling & mentoring: how to choose & use the right technique to boost employee performance*. (2nd ed.) New York: American Management Association.
- Surrenda, D.S & Thompson, L.L. (2003) Coaching Quicksand: Avoiding Hidden Dangers that Can Trap the Best of Us. *International Journal of Coaching in Organizations*, 1(3) 66-79.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H., *The social psychology of groups*. Wiley, New York, 1959
- Vennesson, P.(2008). Case studies and process tracing: theories and practices. In D. Della Porta,& M. Keating, (eds.), *Approaches and methodologies in the social sciences: a pluralist perspective* (pp.223-239). Cambridge: Cambridge University Press.
- Weilenmann, L. (2017). Viktigt att få reflektera med kolleger. *Värdfokus*. Hämtad från <https://www.vardfokus.se/webbnyheter/2017/oktober/viktigt-att-fa-reflektera-med-kolleger/>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: growing people, performance and purpose*. (3. ed.) London: Nicholas Brealey.

Bilaga

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Hur länge har du jobbat som coach?

Vilken utbildningsbakgrund har du?

Vad har du för arbetslivserfarenhet?

Har du genomgått någon coachutbildning?

På vilket sätt tror du att din bakgrund påverkar din roll som coach och i så fall på vilket sätt? Vilka erfarenheter har du skaffat dig genom att arbeta med coaching? Hur länge har du jobbat som coach?

Coachens funktion

Berätta lite om ditt arbete som coach. Beskriv dina arbetsuppgifter.

Vilken funktion har du som coach?

Finns det några regler man måste förhålla sig till i arbetet?

Vilka fördelar och nackdelar upplever du med coaching som arbetssätt?

Vilka utmaningar har du i ditt arbete? Är det något som är besvärligt?

Finns det situationer i ditt jobb som kan vara påfrestande? Hur hanterar du det?

Hur ser förhållandet klient/coach ut? Beroendeförhållande/jämlikt?

Hur stort handlingsutrymme upplever du att du har i ditt arbete?

Hur ser förhållandet ut mellan dig som coach och din uppdragsgivare? Hur påverkas coachingprocessen av denna relation?

Coaching som process

Vilka delar är viktiga i coachningsprocessen?

Vad händer i mötet med klienter?

Vad tror du att deltagaren har för förväntningar på dig?

Hur tror du att deltagarna upplever coachningen?

Vilka delar är viktiga i coachningsprocessen?

Är det någonting övrigt du vill tillägga?