

COACHING

-

COACHENS ROLL OCH LÄRANDE I MÖTET

Institutionen för beteendevetenskap
PPE 140, Ht 2006
Handledare: Britt-Marie Dahlman
Examinator: Inge Carlström
Författare: Michael Falk, Karolina Törnqvist

Abstract

Coaching i omställningssituation är inte något nytt fenomen. Redan på 1970-talet skrevs det första avtalen som öppnade upp för tjänstemännen på den privata sidan att erhålla hjälp vid uppsägning. I dagens globaliserade värld, där det gäller att vara flexibel, och där hjulen snurrar fortare och fortare, kommer också ett behov till reflektion fram. Coachingrörelsen växer sig starkare och får därmed också mer uppmärksamhet. Med denna uppsats har vi för avsikt att undersöka coachens roll i mötet med de klienter som befinner sig i en omställningssituation. Med detta som utgångspunkt har vi använt oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer för att samla in data. Vi har valt att titta på coaching genom att fokusera på de processer som sätts igång i en omställningssituation. På så sätt kan vi anlägga pedagogiska perspektiv på vår studie som är utförd med hjälp av två organisationer som helt eller delvis sysslar med detta. Vi har använt oss av kvalitativ metod och har intervjuat 11 coacher.

Vårt resultat visar att coacherna ser omställning som ett pedagogiskt område. Coacherna använder sig av sina erfarenheter för att försöka få klienterna i omställningssamtalen att inta ett reflekterande förhållningssätt. Genom att kommunicera med klienterna och framför allt inta en lyssnande funktion uppstår ett lärande även för coacherna i omställningssituationerna. Coachernas lärande handlar framför allt om vidgad människokänedom och självinsikt men även de kommunikativa färdigheterna utvecklas.

Nyckelord: *coach, omställningssituation, lärande, reflektion.*

Förord.

Vi vill i första hand rikta ett stort tack till de respondenter som har ställt upp i vår studie.

Ett **STORT TACK** till vår handledare Britt-Marie Dahlman för att du med hela ditt sätt att vara, givit oss inspiration och ny energi att fortsätta framåt när det har känts tungt.

Ett stort tack till våra familjer.

Till sist ett tack till övriga personer som har stöttat.

Michael Falk
Karolina Nilsson

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	5
1.1 Inledning.....	5
1.2 Syfte	5
1.3 Avgränsningar	5
1.4 Disposition	6
2. Omställningsavtal.....	6
3. Litteraturstudie	8
3.1 Coaching.....	8
3.1.1 Allmänt om coaching.....	8
3.1.2 Betydelsen av coachens tro på sig själv.....	8
3.1.3 Coachens ansvar och uppgift	9
3.1.4 De fem kontexterna.....	11
3.1.5 Coachens relation till klienten	13
3.2 Pedagogiska teorier och perspektiv	15
3.2.1 Olika kunskapsformer.....	15
3.2.2 Lärande och reflektion	16
3.2.3 Sociokulturellt perspektiv	17
3.3 Sammanfattning	19
3.4 Problemformulering	20
4. Metod	20
4.1 Val av metod	20
4.2 Urval.....	21
4.2.1 Plats för undersökningen	21
4.2.2 Personer i undersökningen.....	21
4.3 Val av datainsamlingsteknik	21
4.3.1 Kvalitativ intervju	21
4.4 Genomförande.....	22
4.5 Bearbetning av data.....	23
4.6 Sökning av litteratur och källkritik.....	24
4.7 Forskningsetiska principer	24
4.8 Metoddiskussion.....	25
4.9 Egen kritik	25
5. Resultat.....	26
5.1 Bakgrund	26
5.2 Coachens roll.....	30
5.3 Coachens ansvar och uppgifter	30
5.4 Förförståelse	34
6. Diskussion – slutsats	35
6.1 Diskussion	35
6.2 Slutsats	37
7. Framtida forskning	38
8. Slutord.....	38
9. Källförteckning.....	39
10. Bilagor.....	40
10.1 Intervjuguide	40

1. Bakgrund

1.1 Inledning

Idag präglas arbetsmarknaden av en viss osäkerhet. Detta är inte något nytt fenomen utan grundar sig på de senaste decenniernas lågkonjunktur som tog sitt avstamp runt decennieskiftet mot 90-talet. Företag och organisationer präglas idag av ord som ”marknadsanpassning” och ”flexibilitet” och konkurrensen har blivit allt tuffare. För att kunna hävda sig på arbetsmarknaden och leva upp till arbetsmarknadens och omgivningens krav genomgår organisationer omorganiseringar av olika slag och allt färre arbetsgivare vågar anställa på grund av osäkerheten och de snabba vändningar som marknaden kan ta (SOU 2002:59). Detta påverkar i allra högsta grad de anställda inom företaget eller organisationen och kan leda till exempelvis omplacering eller att de får avsluta sin anställning. Detta kan påverka individen i direkt anslutning till uppsägningen rent ekonomiskt, men också en med en osäkerhetsfaktor att inte veta när nästa lönearbete kan påbörjas (ibid).

Redan under 1970- talet började man teckna avtal mellan olika fackföreningar (se sidan 6, omställningsavtal). Avtalen har sedan dess utvecklats och fungerar idag som ett stöd till uppsagda arbetstagare och innebär alltid personlig rådgivning. De företag som arbetar med omställningar under dessa avtal har ingen myndighetsfunktion och utgången för individen skall utgå från hans intresse (ibid).

Ett flertal företag/organisationer och konsultföretag arbetar med olika strategier för att få tillbaka individer i arbetslivet. Dessa arbetar bland annat med coaching för att få individen att gå vidare och eventuellt upptäcka nya kvaliteter och inneboende resurser hos individen som han/hon inte är medveten om. Genom att belysa dessa kan coachen få deltagaren att hitta lösningar för att gå vidare från en omställningssituation, det vill säga, från ett tidigare, avslutat arbete, till ett nytt arbete. Denna interaktion mellan coach och deltagare är det fundamentala i en coachingsituation (Gjerde 2004, Whitworth, Kimsey House & Sandahl 1998). Vissa av dessa aktörer kan även i vissa fall erbjuda anställning inom ett annat företag eller en annan organisation då de till viss del även arbetar med bemanning (SOU 2002:59).

Vår nyfikenhet på ämnet coaching i omställning väcktes genom en gästföreläsning. Vi såg detta som ett intressant sätt att få individer som drabbats av omställning vidare i arbetslivet. Eftersom coaching i arbetslivet är ett relativt nytt fenomen finns det lite forskning gjord på ämnet och mycket av den litteratur som finns på ämnet är av populärvetenskaplig art.

1.2 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka om coachen ser ett eget lärande under tiden som han arbetar med en klient i en omställningssituation.

1.3 Avgränsningar

Då coaching är ett brett ämne har vi valt att begränsa oss till att fokusera på coachen, och vilken roll som denna person har gentemot klienten som befinner sig i en omställningsprocess.

1.4 Disposition

Efter det inledande kapitlet följer en presentation av omställningsavtal då omställningssituation är vår avgränsning för coachernas arbete. I kapitel 3 går vi igenom den litteratur som använts som underlag för uppsatsen. I kapitel 4 går vi igenom de metodologiska val vi gjort för att i kapitel 5 presentera vårt resultat. Vår slutsats presenteras i kapitel 6 som följs av förslag på vidare forskning inom området.

2. Omställningsavtal

Ett omställningsavtal är ett kollektivavtal enligt definitionen i Medbestämmandelagen:

”Med kollektivavtal avses skriftligt avtal mellan arbetsgivarorganisation eller arbetsgivare och arbetstagarorganisation om anställningsvillkor för arbetstagare eller om förhållandet i övrigt mellan arbetsgivare och arbetstagare” (Lag 1976:580 §23).

Dessa omställningsavtal kan sägas fungera som coachens ramar inom vilka dennes arbete kan bedrivas. De första omställningsavtalen kom till under 1970- talet. Anledningen var att tjänstemän inom den privata sektorn börjat drabbas av nedskärningar p.g.a. förändringar i näringslivet och då den offentliga arbetsmarknadspolitiken inte kunde svara mot de behov som fanns hos tjänstemännen växte de första trygghetsavtalen fram (SOU 2002:59). Förändringar har dock gjorts i avtalen under 90- talet för att fokusera mer på stöd till de uppsagda snarare än på företagen.

Omställnings- eller trygghetsavtal har syftet att ge arbetstagare som sagts upp på grund av arbetsbrist, stöd i omställning till ny försörjning. Detta sker genom ett aktivt omställningsarbete som påbörjas vid uppsägningstillfället eller i vissa fall tidigare. Det aktuella omställningsarbetet genomförs i samverkan med de uppsagda genom de trygghetsråd som inrättats av parterna som träffat omställningsavtalen. Avtalen finns till inte endast som stöd till den drabbade arbetstagaren utan för att underlätta omställningen, samt förbättra arbetsmarknadens funktion genom individuell matchning.

De arbetsformer som är aktuella i detta arbete kännetecknas av en hög grad av individ- och situationsanpassning till den uppsagdes förutsättningar och intressen samt till den aktuella arbetsmarknaden. Stödet i omställningen kan te sig olika. Vad som är normalt är någon form av startaktiviteter i form av rådgivning, vägledning och nyorientering. Därefter sätts ytterligare stöd in vid behov i form av stöd vid arbetssökning, utbildning, praktik eller stöd vid att starta eget. I avtalen framgår tydligt vikten av individens eget ansvar, dels för att skapa en aktivitet hos individen och dels för att de beslut som själv fattas av individen har förutsättningar att bli långvariga. Arbetsprocessen avvägs i och med detta beroende på när individerna är mogna att gå vidare. De erfarenheterna som trygghetsråden har är att ett bra avslut från den tidigare arbetsplatsen gynnar den fortsatta processen och ökar möjligheten för individen att gå vidare (ibid).

Trygghetsråden avlutar inte sin kontakt med kunden förrän en stabil lösning kommit igång, exempelvis en fast anställning eller att ett eget företag har startats. En uppsagd arbetstagare som uppnått en ålder av 60 år och som inte vill stå till förfogande för arbetsmarknaden kan få ett belopp som motsvarar ålderspensionen (pensionsersättning). Företag som står inför en omställning kan även de få stöd genom råd och stöd kring hur ett omställningsarbete skall gå

till. Trygghetsråden har en självständig ställning i förhållande till de lokala parterna och har ingen myndighetsfunktion.

Omställningsavtal finns framförallt på det privata tjänstemannaområdet och för statsanställda men saknas för huvuddelen av det privata LO- området och för hela den kommunala arbetsmarknaden. För de anställda inom kommun och landsting finns ett kollektivavtal om avgångsförmåner, AGF-KL (avgångsförmåner för anställda hos kommun och landsting, församlingar m.fl.). De som inte kvalificerar sig för omställningsstöd är visstidsanställda även om arbetsbrist är skälet till att anställningen inte förlängs. Omställningsavtalen syftar till att underlätta omställningen för de övertaliga och har inget samband med frågan om turordning vid omställning (SOU 2002:59).

Den enskilde arbetstagaren har inga skyldigheter som kan innebära rättverkningar i form av skadestånd vid avtalsbrott, däremot förutsätter flera av avtalen att arbetstagaren är aktiv för att erhålla det stöd som erbjuds. De olika trygghetsrådets avtal skiljer sig till viss del i utformningen och även till viss del de stöd som erbjuds individen. Därför är det svårt att fastställa den enskildes rättigheter. Däremot har Arbetsdomstolen (AD) tolkat in en skyldighet för arbetsgivaren som innebär att även de som inte är fackligt anslutna skall innefattas av omställningsavtalen (ibid).

Det är arbetstagar- och arbetsgivarorganisationerna som är stiftare och arbetsgivarna betalar avgift till systemen. Den verksamhet som Trygghetsråden bedriver finansieras genom att arbetsgivaren fortlöpande betalar en procentsats på lönesumman för samtliga anställda som omfattas av omställningsstödet. Procentsatsen varierar mellan de olika avtalen och kan bestämmas såväl vid träffande av avtalet som vid andra tillfällen (ibid.).

Trygghetsråden är de som organiserar och administrerar det stöd som skall utgå enligt omställningsavtalen och dessa fungerar som en alternativ stiftelse som kallas kollektivavtalsstiftelse. Bildandet av en kollektivavtalsstiftelse finns beskrivet i Stiftelselagen:

”En kollektivavtalsstiftelse bildas genom att en arbetsgivarorganisation och en central arbetstagarorganisation i kollektivavtal förordnar att pengar som arbetsgivare enligt kollektivavtal eller annat avtal tillskjuter, skall som en självständig förmögenhet främja ett bestämt och varaktigt ändamål, och någon åtar sig att ta emot pengarna för förvaltning i enlighet med förordnandet (1994:1220 11 kap §3).”

I betänkande SOU 2002:59 framlägger regeringen en redovisning av hur de omställnings- och trygghetsavtal som finns på svensk arbetsmarknad fungerar samt en analys av de effekter som de har. Enligt utredningens mening är omställningsavtal ett sätt att ta ansvar i samband med omstruktureringar enligt de svenska traditioner som finns på arbetsmarknaden. Avtalen skall fungera som komplement till den generella arbetsmarknadspolitiken. Att parterna som träffar avtalen ska bära både ansvaret och kostnaderna för avtalen är viktiga utgångspunkter. Omställningsavtalen ersätter inte den offentliga arbetsmarknadspolitiken, men minskar belastningen på denna, detta bekräftas av den analys som statskontoret gjort i samband med detta betänkande.

3. Litteraturstudie

I detta avsnitt presenteras inledningsvis teorier om coachen och dennes ansvar. Därefter presenteras de pedagogiska perspektiv som kan kopplas till coachen och dennes lärande i coachingsituationer. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och en preciserad problemformulering.

3.1 Coaching

I denna del presenteras litteratur om coach och coaching, coachens ansvar samt coachens relation till klienter.

3.1.1 Allmänt om coaching

Ordet coach började användas i mitten på 1500- talet och användes då för att beskriva något som "fraktade människor från där de var till vart de ville komma" (Gjerde 2004 s.15).

Begreppet coaching anses i modern tid uppmärksammas i samband med idrotten. Det började användas i mitten av 1970- talet då några idrottscoacher började använda sina erfarenheter utanför idrottsarenan. Då sågs coachen som experten som hade alla svaren och man använde sig av behavioristiska tekniker. Gör du bra ifrån dig får du beröm, och ovet i den motsatta situationen. Det var först med tennistränaren Timothy Gallway, som intresserade sig för hur vi tänker, som de humanistiska och mellanmänskliga principerna togs upp i samband med coaching (Berg 2002). Nämnas bör att han inte använde sig specifikt av begreppet coaching men anses ändå vara coachingens fader (Gjerde 2004). Han menade att den svåraste konkurrenten inte behöver vara den fysiska motståndaren utan, vårt eget sätt att tänka. De mentala spärrar som finns måste uppmärksammas och övervinnas genom ett nytt sätt att tänka (Berg 2002). Hans strategi för seger var: strunta i utvärdering och bedömning, programmera huvudet med mentala bilder där du ser dig själv lyckas och låt det hela ske av sig själv (Gjerde 2004).

Intentionen med coaching har förändrats från att ge de rätta svaren till att ställa de rätta frågorna. De tankegångar som förknippas med coaching är den positiva synen på människans potential (Berg 2002). Coaching utgår från att individen av naturen är kreativ, resursstark och hel. Att människan har förmågan och rätten att hitta sina egna vägar (Gjerde 2004).

3.1.2 Betydelsen av coachens tro på sig själv

Trons makt är stor. Många hävdar att de individer som har hög subjektiv tro på sig själv har större chans att lyckas är de som har låg tro på sig själv. En subjektiv tro på sig själv och sin egen kapacitet kan definieras som individens tro på sin förmåga att utöva kontroll över händelser i livet (Berg 2002). Därför bör det vara centralt i coachingprocessen att utveckla individens tro på sin egen kapacitet. Det som kan hindra en individs tro på sig själv kan härledas till det Timothy Gallway talade om vad gällde barriärer i individen tankar. Att en individ kan ha problem att finna sig tillrätta och bekväm i vissa situationer kan bero på ett irrationellt tänkande hos individen. Det är oftast ett barriärtänkande som bottnar i en rädsla, ofta i en rädsla att misslyckas. Precis som Gallway menade, så är det först när vi identifierar och konfronterar dessa barriärer som vi kan lyckas. De tankemönster som vi har borde vara

fokuserade på att lyckas istället för att misslyckas. Den inställning och den tro vi har på oss själva har stor betydelse för själva prestationen och utfallet av den (ibid).

Den tro individen har på sig själv kommer att påverka det som görs, hopp och ambitioner, vilken insats som han kommer att göra gällande en specifik uppgift, positivt och negativt tänkande och vilken stress han kommer att uppleva i samband med en förändring.

Coachens uppgift blir att stärka den subjektiva tron på kapaciteten hos klienten för att öka sannolikheten att lyckas med omställningen. Först måste coachen göra klienten medveten om hans kapacitet för att sedan öka tron på den. Ett exempel på att öka den subjektiva tron på sin egen kapacitet har blivit tydlig genom idrottsvärlden där kända idrottsmän och idrottskvinnor talar om att arbeta med mentala bilder, där de ser sig själva lyckas (ibid.).

”Du kan tro att du kan, du kan tro att du inte kan. I båda fallen har du rätt.”
Henry Ford. (Berg 2002 s.242)

3.1.3 Coachens ansvar och uppgift

ICF, (International Coaching Federation), definierar coachens ansvar utifrån följande fyra huvudpunkter (Gjerde 2004 s.17):

1. Utforska, klargöra och arbeta med det utövaren vill uppnå.
2. Uppmuntra utövaren till egen utforskning och egna upptäckter.
3. Ta fram utövarens egna lösningar och strategier.
4. Hålla utövaren ansvarig.

Relationen i coachingsamtal bygger på att full fokus ligger på klienten, vad han vill, och hur han kan uppnå det. Coachen skall lyssna, inte bara på orden, utan också på vad som finns bakom dom och även läsa mellan raderna. Coachen skall också kunna känna av nyanser på rösten, känslor och energin hos klienten. Han skall vara någon som ser det bästa hos klienten, även när denne inte kan se det själv. Coachen skall hålla klienten ansvarig för processen och hela tiden se till att han rör sig mot målet. Den skall lyssna utan att döma och tillåta klienten att visa känslor, acceptera utan att analysera. Coaching fungerar även på en metanivå för att hjälpa individer att förstå vilka de är och vad de vill med sina liv.

Enligt Whitworth m fl (1998 s.3) finns det fyra hörnstenar som utgör det fundamentala i coaching:

1. The client is naturally creative, resourceful and whole
2. Coaching addresses the clients whole life
3. The agenda comes from the client
4. The relationship is a designed alliance

Den största byggstenen i coaching är att klienten har svaren eller kan finna svaren. Från coachens synvinkel är ingenting fel, det finns ingen anledning att döma det klienten sagt, eftersom målet inte är att ”fixa” klienten så som det fungerar i terapin. Coachen har inte svaren; coachen har frågorna som leder till svaren. Ibland *tror* klienten att han inte har svaren, ibland vill han hellre tro att någon annan har dem, en expert. Oftast finns en naturlig önskan att kunna köpa sig färdiga svar snarare än att göra det arbete som krävs för att finna dem. Alltför ofta menar Whitworth m fl (1998) att de färdiga svaren oftast är tomma.

Enligt Whitworth m fl kan det ibland vara så att individer har en stark inre röst som talar om att de inte kan. Men i coaching, menar han, så arbetar man med utgångsläget att klienten har alla svaren. Bara klienten söker inom sig själv så finns svaren där. Klienten kanske aldrig riktigt sökt efter svaren innan coachen ställt frågorna - frågorna skapar kanalen till självinsikt - men svaret finns där.

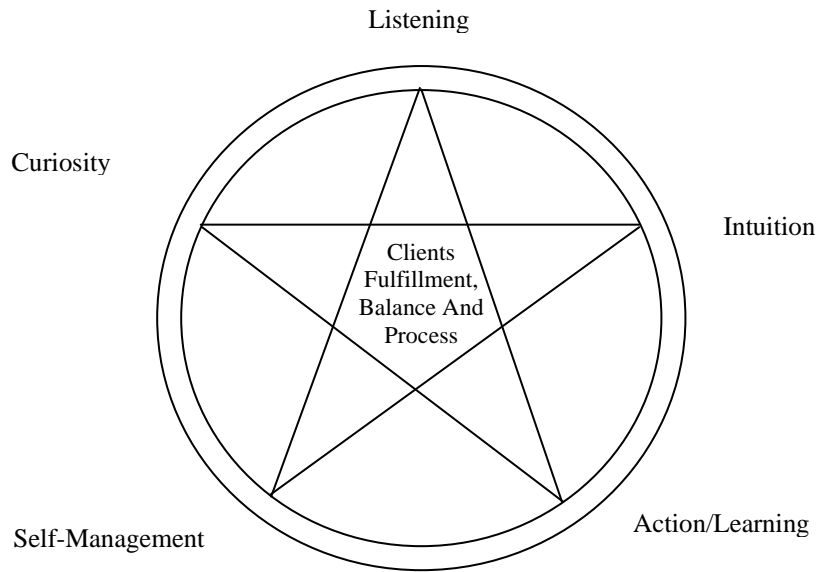
Förutom att klienten är den som har alla svaren är det även han som sätter agendan, inte coachen. Detta är det viktigaste i coaching. Klienten styr processen och för den framåt. Relationen mellan coach och klient är helt fokuserat på de resultat som klienten vill nå. Coachens ansvar är att se till att följa upp agendan och se till att den inte tappas bort på vägen. Detta skiljer sig, menar Whitworth m fl mot en konsult som genom sin expertis ofta sätter agendan för klienten. Coachens uppgift är att hjälpa klienten formulera sina drömmar och önskningar och att klargöra sin mening, sitt syfte och mål, och hjälpa honom att uppnå dessa (ibid).

Det resultat som coachen och klienten kommer fram till är handling och lärande, vilket tillsammans skapar en förändring. Handling som för klienten framåt är central för syftet med coaching. Lärande är inte bara en biprodukt av handlingen, det är en jämlik och kompletterande kraft. Lärandet genererar nya resurser, ökade möjligheter och stärker krafterna för en förändring.

För att uppnå handling och lärande är det enligt Gjerde (2004) coachens uppgift att få klienten att utifrån icke värderande frågor påbörja en resa i sin egen tankevärld. Det uppnås genom att coachen får klienten att reflektera över vissa frågor. För att lösgöra denna potential kan coachen utnyttja fem aspekter för att uppnå ett syfte: (Gjerde 2004)

- öppna för möjligheter
- främja egna svar, motivation och förpliktelse
- undanröja hinder
- ge stöd, fokus och drivkraft
- skapa resultat

Även Whitworth m fl (1998) pekar på coachens ansvar i en coachingsituation i modellen nedan (figur 2). Klientens agenda ligger i hjärtat av modellen och den tar upp tre centrala aspekter i klientens liv; dessa är uppfyllelse, balans och process. Principerna är fundamentala i klientens liv. Uppfyllelse innebär i coaching något djupare än att bara vilja ha mer. Det handlar om vad klienten har i sitt bagage och vad han vill innerst inne. Det handlar om att finna en mening med livet, att uppnå sin fulla potential.



Figur 1. Fritt ur Whitworth m fl (1998)

I dagens samhälle kan balans ibland kännas omöjligt att uppnå, med allt ansvar och de krav som man har i livet. Man ska ha en karriär, ta hand om familjen, ta hand om sig själv etc. Coaching tar sig an hela människan. Det gäller att inte bara fokusera på en del av människan då denna del oftast påverkar en annan del i individens liv. Hälsan påverkar karriären, ekonomin påverkar en stor del av livet och dess möjligheter, relationer påverkar varandra. Det är svårt att ta sig an ett ämne utan att påverka ett annat. Att coacha för att få klienten att finna balans handlar om att vidga perspektiven och därigenom finna fler val och möjligheter.

Den ultimata balansen handlar om att finna val och att säga ja till vissa och nej till andra. Balans är ett tillstånd som är i ständig förändring eftersom livet är dynamiskt och ständigt förändras. Händelser sker och påverkar livet i stort och i smått. Att därför fokusera på om klienten rör sig mot balans eller från balans snarare än att sikta på balans som mål mer förnuftigt (ibid).

Enligt Whitworth m fl befinner vi oss i en ständig process då livet är föränderligt. Denna process varierar då livet ibland kan gå på rutin och ibland så sker många händelser på en och samma gång. Eftersom coaching är så effektivt finns risken att både coachen och deltagaren fastnar i "resultatfällan" och endast fokuserar på målet. Detta gör att de missar resan dit. Coachens ansvar är att uppmärksamma och fånga klienterna där de är i processen och leda dem vidare. Att coacha i processen leder till att denne finner en djupare insikt om sitt liv (ibid.).

3.1.4 De fem kontexterna

I Whitworth m fl s coachingmodell (figur 2 ovan) representerar varje udd en kontext som coachen bör ta med sig i en coachingsituation. Varje kontext representerar en form av kontakt med klienten.

Kontext 1 Lyssnande (*Listening*)

Coachens lyssnande innebär inte bara att lyssna på orden, utan att lyssna på ett djupare plan. Att lyssna efter meningen bakom orden och den undertext som finns som när det

uppmärksammas kan fördjupa lärandet om individen. Coachen lyssnar efter klientens vision, värderingar och vilja, men även efter rädsla och den inre rösten som kan hindra honom från att ta ett avgörande steg i processen. Coachen lyssnar på flera nivåer samtidigt för att utrona var klienten befinner sig i processen, när de är ur balans och hur de upplever situationen (ibid).

Det finns tre nivåer av lyssnande:

- Nivå 1, *Inre lyssnande*. Vi hör det den andre säger men fokus ligger på vad det betyder för mig. Vi utgår från oss själva och detta kan visa sig genom att vi, när vi svarar, vill berätta om en liknande händelse som vi upplevt. Ett annat fall kan vara att försöka se sig själv i det som deltagaren berättar för att sedan berätta vad *jag* hade gjort.
- Nivå 2, *Fokuserat lyssnande*. Allt fokus ligger på den som berättar historien. Att lyssna på nivå 2 innebär ett mer fördomsfritt lyssnande och coachen är nyfiken å klientens vägnar. Coachen fokuserar på det klienten berättar, vad han gör, vad som hindrar klienten och vad som skulle få honom att utnyttja sin potential. Coachen lyssnar utanför sina mentala modeller och vill ta reda på vad orden har för betydelse för deltagaren. Orden är varken rätt eller fel och speglas tillbaka till klienten. Detta kan ske genom följdfrågor.
- Nivå3, *Globalt lyssnande*. Ett lyssnande som tar upp känslan i vad klienten säger, kroppsspråk och hela omgivningen. Coachen använder alla sinnen för att läsa av vad som sägs. Att lyssna på nivå 3 innebär för coachen tre saker. Först att medvetet använda alla sina sinnen. För det andra att sätta ord på det han hör och tar in med sina intryck. Det tredje innebär att coachen skall känna hur det han säger påverkar klienten och sedan utnyttja det (Gjerde 2004, Whitworth m fl 1998).

Kontext 2: Intuition (Intuition)

Enligt Svenska Akademiens Ordlista (1998) betyder intuition ”förmåga att omedelbart uppfatta; ingivelse”. Genom att lyssna på nivå 1 och 2 ger det coachen större tillgång till sin intuition. Whitworth m fl (1998) menar att intuition är en slags kunskap som finns i bakgrunden och som det sällan talas om då den av många anses som opålitlig källa. Vår kultur värderar inte intuition som ett instrument att använda när slutsatser skall dras eller beslut skall fattas. De flesta menar att intuitionen inte kommer ur reflektion utan att den sker på ett plan utanför denna (Gjerde 2004, Whitworth m fl 1998)

Kontext 3: Nyfikenhet (Curiosity)

Nyfikenhet är ett fundamentalt element i coaching. Den är öppen, inbjudande, och hjälper till att utforska frågorna om livet och allt vad det innebär. I och med att coachen skall förhålla sig icke-dömande i sin inställning till klienten kan denne ställa kraftfulla nyfikna frågor som kan hjälpa till att bryta försvaret som ibland kan finnas hos klienten och begränsa honom (Whitworth m fl 1998).

Genom en nyfiken attityd och en tro på att människan är aktiv och beredd att ta ansvar, så kan coachen ta reda på vad klienten kan, hur denne utvecklas och framför allt vart han vill nå. Denna attityd gör att coachen inte tar något för givet vilket leder till det öppna, tillåtande och icke-dömande klimat som skall finnas i en coachingrelation (Gjerde 2004).

Kontext 4: Handling/ Lärande (Action/Learning)

Coachingsamtal har två syften: att föra handlandet framåt och att fördjupa lärandet. Detta skiljer sig från ett vanligt samtal där syftet oftast är att förklara eller informera om något. Coaching är uppbyggt på handlande och i det ligger ansvaret på klienten. Att hållas ansvarig, istället för att få allt serverat, gör klienten mer fokuserad och disciplinerad på processen. Detta ansvar skapar många frågor som coachen kan använda: "Vad skall du göra?", "När kommer du att göra det?" och "Hur vet jag att du har gjort det?". Målet är handling och lärande, inte specifika resultat. Klienten kan lära lika mycket från ett misslyckande som en framgång (Whitworth m fl 1998). Handling är kopplat till att göra, medan lärandet och inläringen är kopplat till att vara. Coachen hjälper klienten framåt genom handling och inåt genom lärande. I coachingprocessen skall klienten reflektera och sätta ord på sina tankar vilket gör dem mer verkliga. Detta leder till att det blir lättare för klienten att komma till handling (Gjerde 2004).

Kontext 5: Självledning (Self-Management)

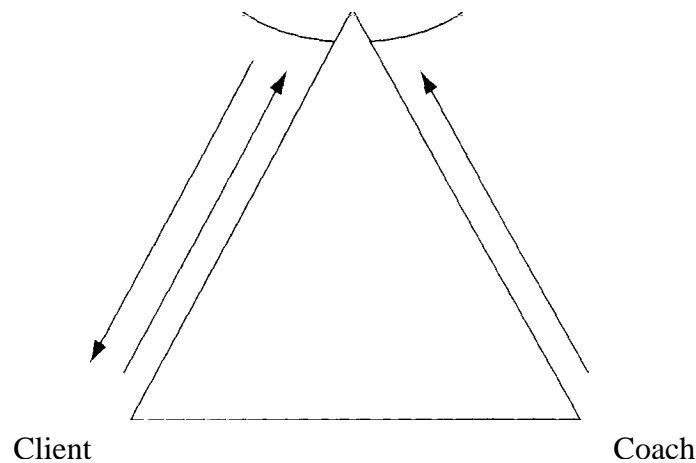
Självledning innebär att lämna behovet att alltid ha rätt, och i coachens fall innebär det att vara nästan osynlig, och sätta sig in i deltagarens situation. Coachen hjälper även klienten att bli självledande, vilket innebär att få klienten medveten och aktiv i sin egen situation (Whitworth m fl 1998).

3.1.5 Coachens relation till klienten

Coachingrelationen utformas tidigt och tar sin form utifrån klientens behov. Det kan ses som en allians eftersom både coachen och klienten är involverade i att få det att fungera och att nå ett resultat. Coachingrelationen kan liknas vid en tringel (se figur 3 nedan), där coachen finns vid den ena udden, klienten vid den andra och relationen vid den tredje. Av modellen framgår att det är klienten som äger ansvaret gentemot relationen och inte gentemot coachen. Dessutom får klienten även kraft av relationen, kraft att ta kontroll och förändra sitt liv, att våga. Coachen får också ut något av relationen i den meningen att det är givande att befinna sig i närheten av en person som befinner sig i en personlig förändring. Men likaväl som det är givande kan det även ta mycket energi av coachen i den meningen att det är känslomässigt krävande att vara involverad i en klients förändring med tanke på den närvaro som krävs av honom. Det krävs dessutom av coachen att flytta fokus från sig själv till klienten. Kraftfull coaching handlar inte om att coachen är kraftfull utan om den kraft som klienten skall uppleva (Whitworth m fl 1998).

Vad som gör coachingrelationen unik är klientens roll i att själv "designa" utformningen av den. Det är klienten som är ansvarig för att utformningen skall vara till hans fördel. Istället för att försöka passa in sig själv i en mall, skapar han själv förutsättningar för att få till stånd det bästa resultatet för sin person.

Coaching Relationship



Figur 2. Coachingrelationen. (Whitworth m fl 1998 s.14).

Klienten kommer i kontakt med coachen för att en förändring skett och det material som de skall arbeta utifrån är klientens livssituation. Om klienten skall kunna komma framåt i sin förändrade situation är det av stor vikt att klienten känner att han kan tala fritt. Detta är avgörande eftersom den personliga insikten är en grundpelare i det lärande som sker. Detta kan också vara skrämmande för klienten, särskilt i början av relationen när han är sårbar och kan vara ovan vid coachingrelationen. Coachens uppgift ligger i att bygga upp en känsla av säkerhet som möjliggör utforskande hos klienten. Coachen kan bygga upp en känsla av trygghet genom att skapa ett mönster av uppmuntran, icke-dömande attityd samt genom att uppmärksamma klientens ärlighet och insats. För att klienten skall kunna hänge sig i relationen är det viktigt att coachen tidigt tar upp att det som sägs i relationen är konfidentiellt (Whitworth m fl 1998).

Förtroendet uppstår genom att coachen skapar en känsla av säkerhet i den miljö själva relationen äger rum. Detta förtroende byggs gradvis upp genom att både klienten och coachen får en känsla av att de kan lita på varandra samt att klienten känner att relationen leder till resultat. Förtroende byggs upp av små saker så som ett telefonsamtal som följer upp en uppgift som klienten kan ha haft. Coachen måste även hålla klienten ansvarig för vad denne sagt att han skall göra och kontrollera att detta blir gjort. Även detta gör att ett förtroende byggs upp i den mening att coachen ser till att relationen förs framåt och att coachen framstår som trovärdig i det han gör. Förtroendet skapar kraft i förändringen (ibid).

Att komma fram till ett önskvärt mål, anledningen till detta, och hur man ska nå målet är några av de svåraste frågorna man kan ställa sig. Ibland kan det vara svårt att själv veta eller sätta ord på exakt vad målet är, ibland kan alternativen vara alltför många och ibland kan det finnas en konflikt mellan känslorna och förnuftet. Även om det för klienten finns ett tydligt mål och vägar att nå dit kan begränsningen ligga i motivation, vilja och engagemang. Att arbeta med att sätta upp mål är en huvudingrediens i coaching. Men det handlar inte bara om att fylla ett tomrum. Ibland kan det vara bättre att fokusera på ett idealmål och inrikta sig på vägen dit. Att arbeta med lärandeplaner istället för prestationsplaner ökar en positiv känsla. För att möjligheterna skall öka till en positiv förändring för deltagaren menar Boyatzis (Megginson & Clutterbuck m fl 2005) att sannolikheten ökar om klienten får arbeta mot ett positivt ideal (lärande) jämfört med om han försöker åtgärda en brist. I många

coachingsituationer arbetar man med att skapa visioner om målet. Det innebär att coachen arbetar med frågor där klienten får visualisera, motivera och aktualisera. Klienten skall i detta beskriva vart han vill, varför och hur han kan ta sig dit (ibid).

3.2 Pedagogiska teorier och perspektiv

I detta avsnitt redovisas först olika kunskapsformer. Därefter presenteras teorier om lärande och reflektion. Slutligen redovisas det sociologiska perspektivet. De teorier och perspektiv som

3.2.1 Olika kunskapsformer

För att kunna fungera i vårt dagliga liv, krävs det kunskaper. Dessa kan för olika människor ha olika innebörd. De behövs för utförandet av vårt jobb, möta andra människor i kända eller okända miljöer. I Bildning och kunskap, SOU 1992:94, beskrivs kunskap som följer;

”Kunskapen fyller en funktion, löser ett problem eller underlättar en verksamhet. Kunskap fungerar som ett redskap, som en utvidgning av självet. Genom kunskaper vidgas vår kontaktyta med världen utanför oss och vår förståelsehorisont växer” (s. 29).

Kunskap indelas enligt SOU 1992:94 i faktakunskap, förståelsekunskap, färdighetskunskap och förtrogenhetskunskap och förklaras på följande sätt:

- *Faktakunskap*: Teoretiskt bunden kunskap. Kan visas på till exempel genom regler och teorier.
- *Förståelsekunskap*: Innebär att begripa och förstå olika fenomen. Samma kunskap kan förstås på olika sätt. Även förståelsen är teoretiskt bunden.
- *Färdighetskunskap*: När fakta förelagts och vi har förstått denna, utvecklas en färdighet. Vi vet hur något skall utföras, och kan även utföra detta. I motsats till fakta och förståelse är detta en praktisk kunskap.
- *Förtrogenhetskunskap*: Den tysta kunskapen. Genom att utveckla denna, kan förmågan att handla instinktivt förbättras. Vi kan snabbt identifiera olika händelseförlopp och anpassa oss till dessa.

Som oformulerad och levande i en enskild individ, innebär förtrogenhetskunskapen, eller den tysta kunskapen, att ”den är personlig och knuten till speciella omständigheter och situationer” (SOU 1992:94, s. 25).

Uppdelningen av kunskap i kategorier ovan innebär inte att dessa är isolerade från varandra. Hur vi tillägnar oss kunskap är en individuell hållen strategi. Föreställningen att kunskap på papper är den som är den viktiga, lever dock fortfarande kvar. För att bli betraktad som expert ställs fortfarande krav på teoretisk utbildning. Kunskap som förvärvats genom erfarenhet, eller med en annan benämning, tyst kunskap, tillhör fortfarande inte en accepterad kunskapsform. Trots det håller en förändring på att ske, då det i debatten allt oftare förs fram vikten av just kunskap genom erfarenhet. Denna kunskap går inte att nerteckna i några dokument, beroende på att den i många stycken är situationsanpassad. Många gånger sitter kunskapen i utförandet, vilket innebär att kunskapen inte går att överföra till en annan person.

En annan akilleshäla kan vara att kunskapen enbart är en kunskap för den enskilda personen eller platsen (SOU 1992:94).

”Kunskaper är som isberg – endast en del är synligt”
(*Bildning och kunskap*, SOU 1992:94, s. 30).

3.2.2 Lärande och reflektion

Ellström (2001 s.23 ff.) har identifierat tre aspekter av det som han kallar för ”det goda lärandet”. Dessa är som följer:

- Bemästringslärande
- Lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt
- Utvecklingsinriktat, kreativt lärande.

Bemästringslärandet liknas vid att ett handlande är baserat på rutin. Det vi lär oss sker per automatik, och det är svårt att muntligen beskriva vilken kunskap som mitt agerande baseras på. Detta kan även kallas för tyst kunskap. Även om det inte är ett kreativt, reflekterande lärande, är det ändå positivt, då det tillåter att den mentala kapaciteten kan ägnas åt annat. Det ger också en trygghet och stabilitet i tillvaron. Å andra sidan finns faran att det till slut blir en del av individ- eller organisationskulturen, vilket gör att utvecklingen går i stå.

Lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt menar Ellström (2001), är det samma som ”att göra något till sitt eget” (s. 23). Man skulle också kunna säga att när man lär sig något nytt, sker detta genom att en rådande kunskap, genom reflektion, fördjupas och förstärks. Någon vidgad kunskap erhålls inte, utan den blir istället mer specialiserad. Utvecklingsinriktat, kreativt lärande innebär att man hela tiden vågar ifrågasätta existerande tankebanor, som individen per automatik arbetar med, och därigenom kan uppnå nya insikter, och nya infallsvinklar i sitt arbete. Det skulle i ett längre perspektiv kunna innebära att individen utvecklas till att bli det som Schön (2003), betecknar som the ”reflective practitioner”.

”He reflects on the phenomena before him, and on the prior understandings which have been implicit in his behaviour. He carries out an experiment which serves to generate both a new understanding of the phenomena and a change in the situation”
(s. 68).

Reflekterandet delas enligt Schön (2003) in i två delar, reflection-in-action och reflection-on-action. Skillnaden ligger i att man i reflection-in-action reflekterar under pågående handling. Det innebär att man under ett pågående handlande har en förmåga att både tänka och handla. Att reflektera on-action, betyder att man både reflekterar över sitt handlande, samt även reflekterar över konsekvenserna av det. Detta kan exemplifieras med en idrottsledare. Före och efter en match funderar han över taktik och laguppställning, vilket då blir reflection-on-action, medan omdisponeringarna under en match av detsamma, då blir reflection-in-action (ibid.).

Det svåra som vi ser det är att kunna utveckla sitt reflective-in-action. Reflective-on-action ger oss en möjlighet att under kontrollerade former analysera ett förlopp. Att kunna reflektera in-action däremot, ställer krav förmåga att bryta oss ur invanda tankegångar och handlingsmönster och pröva nya tankemönster och handlingsalternativ (Ellström 2001). Detta kräver att man har kapacitet till distansering ett kritiskt förhållningssätt till olika

lösningalternativ (ibid.). Målet blir att kunna reflektera på ett kritiskt och kreativt sätt. För att åstadkomma detta måste man göra en mental positionsförflyttning. Bildligt talat måste jag lyfta mig ur mina värderingar och känslor och betrakta mig från sidan,

”för att nå kunskap i djupare bemärkelse, måste människan först upptäcka sina egna tolkningsramar och komma till insikt om varför hon tänker som hon tänker” (Alexandersson och Rokkjaer 1999 s.14).

Med de ständiga förändringar som sker i vår omvärld på alla nivåer, ändras också våra tankemönster kontinuerligt. Hur ska då den reflekterande människan rusta sig för detta då nödvändiga ständiga lärande? Schön (2003) menar att detta kan åstadkommas genom experiment, avsedda att förändra nuvarande strukturer.

”Faced with some phenomenon that he finds unique, the inquirer nevertheless draws on some elements of his familiar repertoire which he treats as exemplar or as generative metaphor for the new phenomenon. Further, as the inquirer reflects on the similarities he has perceived, he formulates new hypotheses” (ibid s.269).

Enligt Schön leder detta till ett skapande av virtuella världar, där

”virtual worlds are contexts for experiment within which practitioners can suspend or control some of the everyday impediments to rigorous reflection-in-action. They are representative worlds of practice in the double sense of ‘practice’. And practice in the construction, maintenance, and use of virtual worlds develops the capacity for reflection-in-action which we call artistry” (Schön s.162).

Dessa virtuella världar skall liknas vid det kreativa, eller som Schön (2003) benämner det, det artistiska tänkandet. Vi kan likna detta vid ett improviserat tänkande, en förmåga att i den rådande situationen kunna vara närvarande, samtidigt som man i sina tankebanor, skapar nya situationer, ”virtual worlds”.

3.2.3 Sociokulturellt perspektiv

Säljö (2000) antar att ”lärande är en aspekt av all mänsklig handling” (s.13). Det innebär att vi i alla situationer i vår vardag utsätts för lärsituationer. De klassiska områdena är olika utbildningsmöjligheter som ges, bland annat inom vårt yrkes-, fortbildnings- eller fritidsområde. Exempel är kompetensutveckling, vidareutbildning och kurser. Men även i vårt dagliga umgänge finner sig ett lärande, oavsett om vi är medvetna om det eller inte. Dewey (1966) uttrycker det som att den pågående processen att leva tillsammans utgör ett lärtillfälle. Det innebär att all interaktion, medveten eller omedveten, mellan individer skapar ett lärtillfälle.

Vad vi är villiga att lära eller ges möjlighet till beror dock till stor del på vår sociala och kulturella hemvist,

”dessa val är naturligtvis inte i någon absolut mening ‘fria’ utan sker inom ramen för, och i samspel med, de begränsningar och möjligheter som skapas av olika situationella och strukturella faktorer, traditioner och kulturmönster” (Ellström 2001, s. 24).

Om jag inte har ett intresse för datorer, kommer jag inte heller att aktivt lära mig detta.

Detsamma gäller om det inte ges tillfälle till att lära sig detta, till exempel om det i familjen inte finns en dator. Säljö (2000), menar att individen anpassar sig till vad

”omgivningen kräver, tillåter, eller gör möjligt i en viss situation” (s. 128).

Säljö konstaterar också att just detta är det grundläggande i det sociokulturella perspektivet, nämligen att handlingar och praktiker konstituerar varandra.

Vygotsky (Säljö 2000) menar att varje individ genomgår en kontinuerlig förändringsprocess. I varje socialt och kommunikativt möte väljer vi om vi vill vara en lärande individ. Det som vi anser passar in i vår föreställningsvärld, tar vi till oss och omvandlar till vår sociokulturella identitet. En begreppslig benämning på detta är utvecklingszon. Vygotsky definierar detta som avståndet mellan vad individen ensam kan prestera och vad man kan prestera under en annans ledning eller tillsammans med andra (ibid.). Tillsammans med en samtalspartner eller handledare kan vi få hjälp med att begripliggöra ett problem som sedan kan lösas. Viktigt i Vygotskys begreppsvärld är att det är det ojämlika förhållandet mellan handledaren och den som handleds som gör att det kan ske en förflyttning inom de olika utvecklingszonerna. Det är också viktigt att vara medveten om att individen besitter många utvecklingszoner och att det ständigt skapas nya sådana ((ibid.).



Figur 3. Utvecklingszon. Fritt efter Säljö (2000 s.122)

Just detta att förvärva språkliga kunskaper, innebär att vi kan länka samman olika sociala situationer och göra dessa begripliga.

”Språket är *samtidigt* ett kollektivt, interaktivt *och* individuellt sociokulturellt redskap. Det är därför det kan fungera som en länk mellan kultur, interaktion och individens tänkande” (ibid., s.87).

- Inom det sociokulturella perspektivet benämns detta som att de fysiska, intellektuella och språkliga verktyg som människan har till sitt förfogande, *medierar* verkligheten. Detta innebär att vi möter världen som förtolkad. Begreppet är hämtat från tyskans Vermittlung (förmedla) och innebär att människans kontakt med omvärlden inte är omedelbar och otolkad. För att få kontakt med omvärlden använder människan sig av olika redskap av både fysisk och intellektuell karaktär. Genom kulturen formas vår sociala identitet, som präglar vårt tänkande och samspel med andra.

Att kunna röra sig inom olika sociala strukturer förutsätter att man kan behärska olika kunskapsuppsättningar och när dessa är brukbara. Detta gör att individen måste vara flexibel och lyhörd för vilken situation som kräver vilken kunskap. Inom ett yrke socialiseras vi in till ett specifikt handlande. Men detta kan sedan varieras. Det som är ett accepterat mönster på vår nuvarande arbetsplats innebär inte per automatik att vi kan överföra detta till en ny arbetsplats. Istället måste vi anta det kulturmönster som råder där (Säljö 2000).

3.3 Sammanfattning

Enligt Berg (2002) handlar coachens uppgift om att ställa de rätta frågorna och inte att ge de rätta svaren. Coachens förhållningssätt bör vara att betrakta människan som av naturen resursstark med förmåga att finna egna vägar. För att coachen ska fungera optimalt bör han dessutom ha stark tro på den egna kapaciteten. Whitworth m fl (1998) menar att klienten är fokus i en coachingsituation. Det är coachens uppgift att lyssna till klienten och få denne att gå framåt i processen genom att ställa de rätta frågorna. Det är klienten och inte coachen som sätter agendan; detta är det viktigaste i coaching. Det är klienten som i första hand ska utvecklas.

För att verka för klientens utveckling bör coachen enligt Whitworth m fl arbeta efter en modell, som består av fem kontexter: lyssnande, intuition, nyfikenhet, handling/lärande och självledning. Även Gjerde (2004) har förslag på hur coachen kan få klienten att reflektera över sin situation, nämligen genom att utnyttja följande fem aspekter: öppna för möjligheter, främja eget svar, motivation och förpliktelse; undanröja hinder; ge stöd, fokus och drivkraft samt skapa resultat.

Whitworth m fl (1998) lyfter även fram viktiga delar i coachingrelationen som förtroende, konfidentialitet och måluppfyllelse. Förtroende byggs upp gradvis genom att klient och coach känner att de kan lita på varandra och att klienten upplever att relationen leder till resultat. Konfidentialitet skapas genom att coachen intar ett uppmuntrande, icke-dömande förhållningssätt samt genom att uppmärksamma klientens behov och insatser. En av coachernas viktigaste uppgifter är att arbeta med mål, men det ska handla om möjliga mål för klienten.

I Bildning och kunskap (SOU 1992:94) redovisas följande kunskapsformer: faktakunskap, förståelsekunskap, färdighetskunskap och förtrogenhetskunskap. Den senare kallas även tyst kunskap och är ”personlig och knuten till speciella omständigheter och situationer” (s. 25). De olika kunskapsformerna är inte isolerade från varandra utan ska ses som integrerade i varandra.

Ellström (2001) har identifierat ”det goda lärandet” som består av bemästringslärande, lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt och utvecklingsinriktat, kreativt lärande. Bemästringslärande är den enklaste formen och innebär att de vi lär sker på rutin, en form av tyst kunskap. Lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt handlar om att göra något till sitt eget. Man förstärker och fördjupar sina kunskaper genom reflektion. Resultatet blir en specialiserad kunskap. Utvecklingsinriktat, kreativt lärande innebär att man vågar ifrågasätta rådande regler och tankebanor för att uppnå nya insikter.

Ellströms utvecklingsinriktade, kreativa lärande kan innebära att individen utvecklas till vad Schön (2003) kallar ”den reflekterande praktikern”. Schön talar dels om reflektion-på-handling dels om reflektion-under-handling. Det senare innebär att man handlar och reflekterar samtidigt medan det tidigare begreppet innebär att man reflekterar över handlingen efter själva handlandet.

I det sociokulturella perspektivet betraktas allt handlande som lärande (Säljö 2000). Lärande sker bland annat i kommunikation med andra människor och det sker både medvetet och omedvetet. Detta bygger på Vygotsky (ibid.), som menar att kunskap först finns mellan

människor som kommunicerar med varandra för att därefter tas över och bli kunskaper inom individer. Det innebär att kommunikativa processer är centrala, eftersom individen blir delaktig i kunskaper genom kommunikation. I samband med detta talar Vygotsky om utvecklingszoner, som beskriver just vad en ensam individ å ena sidan kan prestera ensam och vad denne å andra sidan kan prestera tillsammans med en samtalspartner eller handledare, där den senare kan tydliggöra problem som ska lösas. Säljö (ibid.) menar att samtalet är det mest grundläggande redskapet i mänsklig samvaro och det utgör grund för att tänkande utvecklas.

Ett annat viktigt fokus inom det sociokulturella perspektivet utgörs av hur individen uppfattar omgivningens krav. Det innebär att individen måste kunna bedöma när ett visst slag av kunskaper är relevant. Individen måste därför ha förmåga att kunna tolka situationen. Vad vi gör beror således på kontextuella villkor.

3.4 Problemformulering

Eftersom coaching är ett relativt outforskat område har vi utifrån den vetenskapliga litteratur vi utgått ifrån dels vad gäller coaching och coachens ansvar dels utifrån några pedagogiska perspektiv på lärande och kommunikation beslutat att undersöka coachens roll och dennes möjligheter till lärande i omställningssamtal utifrån följande problemfrågor:

- Hur förhåller sig coachen i ett omställningssamtal?
- Hur ser coacherna på sin roll som coach?
- Vilka lärmöjligheter ser coachen i ett omställningssamtal?

4. Metod

I metodkapitlet kommer vi att redogöra för den vetenskapliga metod vi valt och varför vi använt den. Vi redogör även för vårt urval, tillvägagångssätt vid datainsamling samt presenterar den analysmetod som använts. Viktiga begrepp som validitet, reliabilitet och etiska förhållningssätt redovisas också. I slutet av kapitlet kommer en kort diskussion om metodvalet.

4.1 Val av metod

Den metod vi valt att använda för att undersöka coaches syn på sin roll och deras möjligheter till lärande är en kvalitativ metod. Anledningen är att vi ej har för syfte att generalisera utan få en djupare förståelse för det ämne vi valt. Ett kvalitativt angreppssätt när man skall undersöka något innebär att man har som främsta syfte att förstå innebörden av en viss företeelse, ett fenomen eller en upplevelse (Merriam 1994), till skillnad från kvantitativ där man strävar efter att pröva teorier, kvantifiera data och generalisera (Bryman 2001).

I skillnaden kvalitativ och kvantitativ forskning ligger också begreppen ideografisk och nomotetisk. Ideografisk innebär att man som forskare är intresserad av unika drag för ett specifikt fall, det nomotetiska är motsatsen och innebär en tvärsnittlig undersökningsansats som syftar till att generera påståenden eller slutsatser oberoende av tid och rum (Bryman 2001). Vi kommer att hålla en ideografisk ansats i anslutning till den kvalitativa metod som vi har valt att använda då vi avser att undersöka unika drag i coaching och få en djupare förståelse.

4.2 Urval

4.2.1 Plats för undersökningen

Undersökningen har gjorts på två företag som arbetar med just coaching i omställningssituationer. Båda företagen har kontor på olika orter i Skåne.

4.2.2 Personer i undersökningen

Totalt deltog elva personer i vår undersökning. Av dessa var sju kvinnor och fyra män. Då ålder ej var intressant för vår studie har denna fråga inte ställts men uppskattningsvis var åldern på respondenterna mellan 30 och 60 år. Deras anställningstid som coacher varierar mellan 2-10 år. Deras bakgrund var mycket varierad med arbetslivserfarenheter bl.a. som socialtjänstemän, militärer, utbildare samt ledare inom olika företag. Respondenternas utbildningsbakgrund varierade också men de flesta angav högre utbildningsnivå än gymnasienivå. Specifik coachingutbildning var det ingen av respondenterna som hade vid undersökningstillfället, men ett flertal genomgår i dagsläget en coachingutbildning.

4.3 Val av datainsamlingsteknik

Den insamlingsteknik vi valde att använda för insamling av data var intervjuer. Valet av intervju som insamling av kvalitativa data var ett syftemässigt realistiskt val då vi haft för avsikt att få en djupare förståelse och insikt i begreppet coaching och hur det praktiskt används. Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är bl. a att förstå ämnen från livsvärlden ur respondentens perspektiv (Kvale 1997). Trots att en forskningsintervju, i sin struktur, till stor del liknar ett vanligt samtal så utnyttjar den som professionell intervju ett eget slag av angreppssätt och frågeteknik som utgör skillnaden och gör den unik. Den kvalitativa forskningsintervjun är tekniskt sätt halvstrukturerad. Den är varken ett öppet samtal eller strängt formulerat frågeformulär. I intervjuerna är det beskrivningar av specifika situationer och handlingar som eftersträvas, inte allmänna åsikter.

4.3.1 Kvalitativ intervju

Ryen (2004) menar att om man har för avsikt att fånga personens perspektiv så kommer en väl utvecklad struktur att motarbeta det som är syftet med intervjun. Viktigt att tänka på när man intervjuar är även att undvika ledande frågor då detta leder till att man ger intervjun en viss riktning (Merriam 1994). Därför är en viss struktur bra och en halvstrukturerad intervjuguide är det som passar oss bäst. Denna hjälper oss att hålla oss "på banan" och inte missa väsentliga områden och fenomen som vi behöver information om för att få substans. Samtidigt ger det utrymme för insamling av relevant information som kunde ha missats vid en helstrukturerad intervjuguide (Ryen 2004).

Det är viktigt att få personen att känna sig bekväm då det för många kan vara en obekväm och ovan situation, i detta fall är coacherna vana att ställa frågor men kanske inte vana att svara på frågor. Detta var dock ingenting som vi upplevde. Vad som krävs av oss som intervjuar är att vi kommer väl förberedda och vet vad det är vi har för avsikt att undersöka, att all eventuell utrustning som skall användas fungerar samt att vi visar oss ödmjuka inför den person som skall intervjuas. När sedan intervjun inleds är att föredra att börja med enkla frågor som inte

behöver förklaras utan det är konkreta frågor som man är säker på att personen kan svara på exempelvis ålder, anställningstid o s v.

Efter denna inledande fas kan man gå in mer på de frågor som kräver ett mer utvecklat och formulerat svar, där man kan, och i stort sett ska, ställa följdfrågor för att vara säker på att man förstår det intervjupersonen har för avsikt att förklara. I den avslutande fasen av intervjun kan man avsluta med lite mjukare frågor och försöka sammanfatta den information som anses särskilt viktig, för att sedan avsluta med att fråga personen om denne har något att tillägga (Ryen 2004). Att tänka på under intervjun är att lyssna aktivt och visa sig intresserad av det personen har för avsikt att berätta (Merriam,1994).

4.4 Genomförande

Det som bör tänkas på inför en intervju är att ha en intervjuguide (Ryen 2004). Detta för att få vägledning under intervjun. Till vilken grad denna är förhandsstrukturerad beror på fokus, forskningsfrågor och urvalskriterier. Om man har en alltför begränsad struktur på denna kan detta begränsa i den mening att man som forskare kan få svårt att gå utanför den, man blir låst, och möjligheten att gå miste om väsentlig data är stor. Det kan även leda till missförstånd av vad undersökningens personer har för avsikt att förmedla. En fast struktur kan även leda till att intervjun blir alltför mekanisk och även påverka undersökningens personens möjlighet att påverka riktningen. Detta kan göra att det insamlade materialet blir tunt och för fattigt rent innehållsmässigt för att kunna dra några slutsatser av det.

Före själva insamlingstillfället genomfördes en pilotintervju. Denna intervju användes vid utformningen av den intervjuguide (bilaga 1) som användes vid samtliga intervjuer som ligger till grund för undersökningen. Av de svar som vi fick vid pilotintervjun tog vi fram de frågor som vi ansåg var mest relevanta för denna uppsats. Frågorna sammanställdes i vår intervjuguide under olika teman som vi ansåg var relevanta för vår problemformulering och vårt syfte. Dessa teman är *Bakgrund*, *Coaching som fenomen*, *Coachens roll*, *Förförståelse och Lärande*. Under dessa teman har vi skapat ett antal frågor som vi anser relevanta för undersökningen och för temat. Antalet frågor under respektive tema varierar då vissa teman är mer översiktliga och kräver fler frågor för att få den förståelse vi är ute efter.

I och med att vi har för avsikt att undersöka coachens roll inom omställning så har vi sökt upp respondenter inom de två organisationer vi haft tillgång till, som har just denna funktionen. Vid vissa organisationer kan man som forskare behöva chefens tillåtelse för att genomföra undersökning (Ryen 2004). Vid den första organisationen fick vi kontakt med en projektledare och fick hans godkännande. Därefter tilldelades vi en kontaktperson som vidarebefordrade kontaktuppgifter till de respondenter som kunde tänka sig att ställa upp. Vid den andra organisationen togs direktkontakt med en respondent som vi talat med vid tidigare tillfälle och fått visitkort av. Denna respondent vidarebefordrade kontaktuppgifter till ytterligare en respondent som kunde ställa upp. Därutöver fick vi rådet av kontaktpersonen från organisation nummer två att söka kontaktuppgifter via deras hemsida för att ta kontakt med de andra kontoren i Skåne. Detta gjordes och vi fick jakande svar från ett flertal vilket resulterade i att vi till slut genomförde 11 intervjuer.

Vid kontakt med de utvalda respondenterna har den första kontakten utan undantag tagits via telefon. Vid detta tillfälle har respondenterna informerats om vilka vi är och syftet med kontakten. Den information de fått har varit att vi är två studenter som studerar Personal- och arbetslivsprogrammet på Kristianstad Högskola termin fem, och att vi skriver vår C- uppsats

om coaching och hur man arbetar med det i en omställningsprocess. Vi har även informerat respondenterna om hur lång tid vi uppskattat att intervjun skall ta. Den information de fick angående tiden var ca 45-60 minuter.

Vi har båda närvarat vid samtliga intervjuer. Detta har varit positivt då vi kunnat komplettera varandra på ett positivt sätt och då den ena utav oss kanske missat något har den andra plockat upp den information vi fått av respondenten och utvecklat detta i en följdfråga. Vi har inte upplevt att någon av respondenterna upplevt sig pressad eller känt ett obehag av att vi båda närvarat vid intervjun. Detta har även med känsligheten i forskningsintervjun att göra (Kvale 1997). Känslighet innebär att olika intervjuare kan få respondenten att göra olika uttalanden om samma tema beroende på deras skiftande känslighet för och kunskap om ämnet för intervjun. Vid intervjuerna informerades respondenterna om syftet med undersökningen och om de etiska krav som ställs i vetenskapliga sammanhang. När vi informerat om detta startade vi den bandspelare som vi använt vid samtliga intervjuer och som respondenterna informerats om skulle användas.

Vid intervjuerna har vi båda haft en intervjuguide som vi haft som stöd men ordningen på frågorna har varierat beroende på samtalets gång. Vi har även ställt följdfrågor på de svar vi fått för att försäkra oss om att vi har förstått vad respondenten menat eller för att få ytterligare information till det svar som getts då vi upplevt att svaret inte varit tillräckligt. Vid vissa tillfällen då respondenterna givit intressanta svar som legat utanför vår intervjuguide men ändå känts intressanta och relevanta har följdfrågor ställts. I de flesta fallen har detta material inte lett till något användbart material till vår studie men dock varit intressant för vår egen kunskap. När intervjun varit färdig har vi frågat samtliga respondenter om de haft något de velat tillägga eller komplettera. Efter detta har bandspelaren stängts av.

4.5 Bearbetning av data

Kvale (1997) menar att utskrifter av intervjuer är avkontextualiserade samtal och liknar detta vid topografiska kartor då dessa visar vissa aspekter av landskapet. Vad som framhävs beror på syftet. Vid samtliga intervjutillfällen har en bandspelare använts. Intervjun har sedan förts in i dator för att spelas upp i ett transkriberingsprogram. I detta program finns möjlighet att variera hastighet och enkelt spola fram och tillbaka vid de tillfällen det behövs. Detta program har gjort det enkelt att transkribera intervjuerna då det vid tillfällen har dykt upp störningsmoment i form av störande ljud som ibland gjort det svårt att uppfatta vad som sagts. Vid dessa tillfällen har möjligheten att variera hastighet varit till stor hjälp. Där vi inte uppfattat vad som sagt p g a störningsmoment har det gjorts en anteckning om detta. Det går dock att förstå kontentan av meningen då störningsmomenten varit korta. Vid tillfälle då det blivit tystnad som uppfattats som lång har detta markerats i form av punkter i det utskrivna materialet.

Kvale skriver att ”syftet med den kvalitativa forskningsintervjun har sagts vara att beskriva och tolka de teman som förekommer i intervjupersonens livsvärld” och att det ”råder ett obrutet sammanhang mellan beskrivning och tolkning” (s.170). Det första steget i analysen består i att strukturera och klarlägga intervjuutskrifterna. Det material som vid detta skede sorterats bort är sådant som inte rört frågeställningarna och undersökningens syften.

Vi har som analysmetod använt oss av *meningskategorisering* enligt Kvale (1997). Kvale skriver att ”syftet med den kvalitativa forskningsintervjun har sagts vara att beskriva och tolka de teman som förekommer i intervjupersonens livsvärld” och att det ”råder ett obrutet

sammanhang mellan beskrivning och tolkning” (s.170). Det första steget i analysen består av att strukturera och klargöra intervjuutskriften. Det material som vid detta skede sorterats bort är sådant som inte rör frågeställningarna och undersökningens syfte. Denna metod innebär att intervjuerna kods i olika kategorier. Kategorierna kan ha utvecklats innan intervjuernas genomförande eller under analysens gång. De kategorier som vi använt här är de teman vi valt att utgå ifrån i vår intervjuguide, *Bakgrund, Coachens roll, Coaching som fenomen, Förståelse och Lärande*. Uttalanden som anses långa reduceras till enkla kategorier där man letar efter förekomsten av fenomen. De fenomen vi sökt har varit de som passat in i de aktuella temana. De kategorier som formas kan sedan delas in i underkategorier för att tydligare visa på förekomsten av fenomen.

4.6 Sökning av litteratur och källkritik

Litteraturen som använts i denna uppsats har uppsökts via biblioteksdatabaser och tips från handledare. De propositioner och offentliga utredningar som använts har efter tips från handledare uppsökts via en sökmotor på internet och sedan skrivits ut från hemsidan. Material i form av broschyrer har även tilldelats från de organisationer varifrån respondenterna kommer. Vi har även sökt via olika sökmotorer på internet efter relevant material samt sökt oss till hemsidor som vi haft kännedom om. Vid genomgång av det insamlade materialet har vi utifrån syfte och problemfrågor använt oss av det vi funnit relevant och sammanställt det i uppsatsen under aktuella rubriker.

Den litteratur som valts avseende coaching rör sig om vetenskaplig normativ litteratur eftersom forskning inom ämnet i dagsläget är bristfällig. Vad gäller litteratur om kunskap, lärande och reflektion har målsättningen varit att använda primärkällor, utredningar och andra källor som kan anses vara aktuell i relation till undersökningen. Till dessa delar har det varit förhållandevis enkelt att finna utredningar och relevanta källor.

4.7 Forskningsetiska principer

Det vi som forskare måste ha i åtanke är de etiska aspekter som är nödvändiga i forskningssammanhang. Att forskning inriktas på väsentliga frågor och att den håller hög kvalitet är en grundprincip som kallas forskningsprincipen. Det innebär att de tillgängliga kunskaper som finns utvecklas och fördjupas, samt att metoder utvecklas (Vetenskapsrådet, 2002). Det finns fyra huvudkrav som utgör individskydds krav för de respondenter som deltar i undersökningen. Dessa principer är riktlinjer för att skydda de respondenter och individer som deltar i undersökningen. Att dessa principer uppfylls är av största vikt.

Dessa huvudprinciper är:

- Samtyckeskravet: som forskare måste man få deltagarna samtycke till att delta i undersökningen. Deltagarna skall under hela processen ha möjlighet att avbryta sitt deltagande. Beroende förhållande får inte finnas mellan forskare och deltagare.
- Informationskravet: de respondenter och individer som undersökningen innefattar skall informeras om syftet med undersökningen. Det skall vara frivilligt att delta och möjligheten att avbryta sitt deltagande skall finnas hela tiden under undersökningens gång. Detta skall vara tydligt klargjort för alla berörda parter.

- Konfidentialitetskravet: det skall även informeras om att alla uppgifter behandlas konfidentiellt vilket innebär att det inte finns någon förutom forskaren som vet vilka som är inblandade och vilket svar som kommer från vilken respondent. Detta skall aldrig komma fram.
- Nyttjandekravet: det material och de data man som forskare får in vid en undersökning skall enkom användas till den undersökning som var avsikten (ibid.).

4.8 Metoddiskussion

Den metod vi använt oss av har givit oss en möjlig och enligt vår mening översiktlig beskrivning av det arbete som bedrivs av coacher som befinner sig i en omställningssituation. Visst finns det andra angreppssätt att ta sig an detta ämne, eller komplettera den data vi samlat in. Detta har dock inte varit något alternativ dels för att tiden varit för knapp eller därför att det inte finns den möjligheten till en komplettering på g a sekretess. Vi anser dock att vi valt den metod som bäst passat syftet med uppsatsen inom de ramar som funnits.

Merriam (1994) anser att tillförlitligheten av de insamlade utsagorna från respondenterna kan stärkas om de kan ställas mot varandra. Med det som utgångspunkt anser vi att tillförlitligheten av det insamlade intervjumaterial till denna undersökning är tillfredställande då vi efter sex intervjuer upplevde en ”en röd tråd” i respondenternas svar. Resterande fem intervjuer stärkte denna upplevelse av tillförlitlighet.

Något som är av största vikt för att kunna presentera pålitliga slutsatser är reliabilitet och validitet. Validitet innebär hur väl de resultat man kommit fram till stämmer överens med verkligheten. Den kan påverkas genom att man använder flera metoder för att styrka validiteten. Reliabilitet innebär tillförlitlighet. Om undersökningen genomförs igen, blir det då samma resultat eller påverkas den av slumpen eller tillfälligheter (Bryman 2001). Om dessa begrepp går att tillämpa inom den kvalitativa forskningen tvistar de lärde. Vid presentationen av det material som framkommit och sammanställts är det dock av största vikt att man är saklig, tydlig och framför allt hederlig. Läsaren skall som slutresultat bli övertygad om att de slutsatser och det resultat man kommit fram till är har betydelse och är viktiga (ibid.).

4.9 Egen kritik

Vi har under genomförandet av intervjuerna upplevt att några respondenter ibland inte uppfattat frågans innebörd. Det har antingen uppmärksammats genom att respondenten själv påpekat det eller så har vi själva uppmärksammat det genom att vi fått ett svar som inte haft med frågan att göra. Detta har lösts genom att förtydliga frågan eller att vi vinklat frågan men att frågan behållit sin innebörd. Vi hade därför från början kunnat utveckla en än tydligare intervjuguide då det var i stort sett samma fråga som denna problematik gäller. Samma kritik vad gäller intervjuguiden gäller också de två sista teman.

5. Resultat

Vi kommer nedan att redogöra för vårt resultat. Detta kommer att presenteras utifrån de teman som använts i vår intervjuguide. Dessa teman var *Bakgrund*, *Coachens roll*, *Coaching som fenomen*, *Förförståelse* och *Lärande*. Vid intervjuerna har det uppkommit övrig information som ej varit med i vår intervjuguide men som ändå känts relevant eller intressant att ta med.

Vad gäller behandling av personuppgifter så har samtliga intervjuer kodats från 01-11 och detta har gjorts oberoende i vilken ordning som intervjuerna genomförts och oberoende av vilket företag respondenterna tillhör. Information som ansetts känslig i den bemärkelsen att det i samband av användande av citat i resultatdelen kunnat röja respondentens identitet har tagits bort och ersatts med tomrum i texten.

För att redovisa citat i texten kommer vi att använda oss av IP (intervjuperson) 01-11.

5.1 Bakgrund

Samtliga respondenter har genomgående en gedigen arbetslivserfarenhet och egen livserfarenhet. De visar även på en individuell bredd vad gäller erfarenhet inom olika områden, såsom utbildning och ledarfunktioner. Respondenterna påpekar att detta är av stor vikt i deras arbete och menar att det är en förutsättning för att bli en bra coach. De påpekar även att det är viktigt för dem att kunna visa på denna erfarenhet för att i vissa fall skapa ett förtroende hos klienten. Vikten att skapa förtroende hos klienten kan ses i följande exempel:

”... där är det ju viktigt att jag kan säga att den och den bakgrunden har jag och det och det har jag jobbat med, så att dom ska få förtroende för mig (IP 09)” .

Respondenten menar även på att klienter med högre befattningar har en tendens att vara mer tveksamma vad gäller att känna förtroende gentemot coachen om denne inte visar på kännedom om den problematik som en högre befattning kan innebära. Då är en gedigen bakgrund av stor vikt för att snabbare komma vidare i relationen.

”... så det får jag liksom väldigt snabbt säga att jag har personalutbildning jag har jobbat som personalchef på ... som smäller högt för dom för då vet dom att, okej, då vet jag vad dom snackar om. Då vet jag i vilken verklighet dom har levt i ... och från en bred arbetsmarknadserfarenhet för att annars så får man inte har man inte tillräcklig pondus mot dom här äldre herrarna som kommer då (IP 09)” .

Som coach behövs ingen spetskunskap inom ett visst område. Respondenterna menar att coaching snarare är baserat på en bred kunskap, som ger en förståelse av olika situationer. Respondenterna talar om att en kunskap om människan är av större vikt än sakkunskap.

”Det jag menar med coaching, det är att om du tar ren coaching nu, så behöver du inte ha förkunskapskrav på nåt sätt du behöver inte vara expert inom alla områden, du kan inte vara expert inom alla områden, så enkelt är det och därför så behöver du inte vara heller specialistkompetens inom det eller de eller området. Det har ingen som helst betydelse egentligen, som coach ska du kunna klara av det ändå ... för coaching handlar inte om kunskap i sak utan det handlar om kunskap om människan (IP 02)” .

Resonemanget om människokunskap utvecklas av nedanstående respondent som talar om sin livserfarenhet och sin erfarenhet av att befinna sig i samma situation som klienten.

”... jag tror mycket att jag själv har gått igenom ganska jobbiga situationer ... jag ser att man faktiskt kan komma ur de mest vidriga saker och ändå bli människa igen med rätt stöd och hjälp och det tror jag är min styrka. Jag har till exempel varit utmobbad ... och fick professionell hjälp att ta mig vidare och trodde inte att det skulle bära igen i yrkeslivet men det gjorde det, och så har jag krupit upp igen och hittat en väg igen ... det tror jag är värdefullt för har man liksom själv bearbetat, varit med om mycket, så har man förståelse och kan lyssna och våga prata i det här ... men våga ... vara medmänniska ... där tror jag att min erfarenhet och min kunskap då inom ... gör att jag har mycket nytta av det i mitt jobb, och det är ingenting som man riktigt kan lära ut va, utan det är någonting som man har lärt sig genom livet, vad man själv har varit med om (IP 08).”

Sammanfattning Bakgrund

Respondenterna pekar på nödvändigheten av arbetslivserfarenhet. Även erfarenhet av att ha befunnit sig i liknande situationer som klienten ses som positivt och respondenterna anser att det ger ett mod att våga diskutera de jobbiga situationer som klienten upplever.

Respondenterna menar att en bred erfarenhet, snarare än spetskunskap, har en större betydelse i coaching.

5.2 Coachens roll

Respondenterna menar att den viktigaste kunskapen som de för in i ett coachingsamtal förutom erfarenhet är, egenskaper och förmågor. Egenskaper bland annat i att kunna lyssna och höra vad klienten säger bakom orden. Förmågor i form av empati och att kunna möta en människa där den är. Några av respondenterna pekar på vikten av att vara objektiv samtidigt som man är realist. Genomgående talar respondenterna om vikten av att känna sig själv och att hela tiden vara medveten om hur människor reagerar.

”... man måste stämma sitt eget instrument (IP 03)”.

De talar om vikten av empati.

”... just den här emotionella biten skulle jag vilja säga. Om jag lär känna mig själv rent emotionellt så kan jag ju lära känna dig, för då förstår jag vad du säger, för att själv ... kan sätta mig in i det ... och empati men det är ju ingen kunskap. Jag kan ju läsa mig till vad empati är, men för att förstå det, så jag kan förstå det på olika sätt ju (IP 10)”.

Även kunskap om hur människor reagerar i en krissituation är något som många av respondenterna påpekar vikten av. En av respondenterna menar även att den rent praktiska kunskapen om hur en omställningsprocess fungerar är viktig.

”Alltså för att jobba med omställning så krävs det ju faktiskt ganska mycket kunskap rent faktiskt. Kunskap om ... arbets... alltså detta att söka jobb. Arbetsmarknaden. Det är ju den ena delen. Och sen är det ju den mänskliga biten. Hur man möter människor som är i den här situationen att ha blivit uppsagda. Det finns ju den känslomässiga biten. Och sen är det ju då rent färdigheten att coacha, att alltså att föra ett samtal. Att driva en process framåt.... lite kunskap om vad som händer med en människa som hamnar i en sån här situation, att det är ju en form av krissituation.

Att ha kunskap om den biten och hur en krisreaktion kan se ut och hur man kan hantera den alltså hur man kan ge stöd i en sådan fas i ens liv (IP 11)”.

Innebörden i begreppet coaching menar respondenterna är någonting som skall leda framåt. De menar även att en coach har en handledande roll, ett stöd på resan, en vägledare. Coaching skall även stimulera till ett lärande. Detta ser vi exempel på i följande citat.

”... nånting som skall leda framåt ... mot någonting nytt. Vad det sen innebär det visar resan, och det är det som är så spännande, du vet aldrig var resan tar slut. Så att en coach får egentligen sätta igång resan och att resan färdas framåt (IP 05).”

”det är ju en person som ger hjälp till självhjälp. Som stimulerar .. ja självlärande (IP 11).”

I denna process menar samtliga respondenter att deras roll är att stimulera klienterna till att vara aktiva och blicka framåt. Coachernas roll är i denna process att vara ett stöd samt att ge råd, bekräftelse och feedback. De påpekar att deras roll är att hjälpa klienten att utföra det den vill ta sig an. De skall uppmärksamma klientens möjligheter och se till att han presterar. Respondenterna menar att det är deras roll att ställa de kloka frågorna som leder klienten framåt och i klientens process framåt vara ett bollplank för dennes idéer. De menar att det handlar om att inte ta över klientens situation utan det är klienten som styr resans gång.

”Först är det deltagaren som ska vara den aktiva, det är deltagaren som är den som har ansvaret för sin framtid och sin del. Det tycker jag är väldigt viktigt att jag poängterar från början och ibland under resans gång att det är du som ska göra jobbet. Och du som ska bestämma vad som ska göras. Då är min roll att, ja vara stöd, tips och råd, feedback (IP 06)”

För coachen handlar det inte om att vara lärare, utan att i processen leda klienten åt det håll som han vill gå. Vet han inte åt vilket håll han ska gå, eller hur han ska ta sig dit, gäller det för coachen att hitta de dörrar som leder framåt. För att lyckas med detta, gäller det för coachen att få klienten att tro på sig själv.

”... om du ser hindren, så måste jag hjälpa dig att se möjligheterna, om du ser möjligheterna, så måste jag hjälpa att, du liksom tror på dom också ...(IP 05)”.

”... att dom ska känna sig stärkta, känna att dom är behövda, och att dom kan saker och ting ...(IP 08)”.

Att coacherna tydliggör sin roll för klienten menar många av respondenterna skapar trygghet hos klienten. Att de inte har en myndighetsfunktion och har tystnadsplikt skapar detta. Att coacherna inte kräver något som klienten inte är beredd att ställa upp på.

”... många är osäkra på min roll också. Alltså berättar du för arbetsförmedlingen nu om jag inte vill alltså vågar jag säga det här till dig? Så det handlar mycket om det också att försöka klargöra vad min roll är egentligen och att jag kommer inte att kräva av dig nånting som du själv inte behöver ställa upp på. (IP 06)”.

” Det är den personens eget val, det är inte mitt och det respekterar jag, och det kan vi göra därför vi är ingen myndighet. Det är det som är helt underbart att sitta och inte ha pekpinne va (IP 08).”

Respondenterna pekade på en problematik i rollen då det var lätt att ge råd snarare än att agera coachande och låta klienten hitta svaren själva. Nämnas bör att respondenterna på ett av företag har rådgivare som titel och inte coach. Däremot har de som avsikt att använda ett

coachande förhållningssätt. Respondenterna menar dock att vilket förhållningssätt de har, det vill säga coachande eller rådgivande, beror till stor del på var klienten befinner sig i processen samt hur mycket praktisk hjälp han är i behov av. Många av respondenterna påpekade att det i början kan vara mycket information och rådgivning, då i den bemärkelsen att de måste förklara vad deras roll är och att de inte innehar någon myndighetsfunktion. Även det faktum att inte vara certifierad coach menar vissa kan påverka då de inte har kunskap om de verktyg som finns tillgängliga då man är certifierad coach. Detta då vissa verktyg kräver utbildning och certifiering för att användas. De menar också att vissa klienter har ett större behov av praktisk hjälp vad gäller CV och söka jobb.

”Initialt när man pratar med en klient, att förklara vad är det vi ska gå igenom nu för process, vad är det för faser och vad handlar det om, rådgivare kontra coach, där jag tycker det är viktigt alltså i vårt jobb När jag möter en klient första gången då är jag inte coach, då är jag rådgivare, för då ska jag berätta om vad ... är för nånting, varför dom har kommit in här, och vad dom kan förvänta sig det är kan vara mycket rådgivning en gång när dom ska sitta och prata om ... avgångsersättning och A-kassan och belopp och antal dagar och så här va, men när det handlar om dom som människor i deras jobbprocess in mot ett nytt jobb så är det mer coaching, och det är klart att om jag bygger en plattform utifrån det så att dom förstår vad coaching innebär så kommer dom ju förstå under samtalet, ah nu är vi inne lite coaching här nu är så här (IP 09)”.

” ... då handlar det ju mycket om att lära ut hur skriver man en CV. Hur skriver man en ansökan? Hur går det till på en anställningsintervju? ... och jag vet ju hur det går till, och då handlar det ju också om att lära ut: hur tänker personalmänniskorna, vad är det för nånting som dom måste tänka på när dom går på en intervju, vad är det för frågor dom måste var förberedda på? ... och då har jag en kunskap om det, så det handlar ju mycket om faktakunskap och tyckande också Det ju en ren kunskap som vi förmedlar ut och då är det ju så svårt att skilja på det där Men det är klart frågans art avgör ju, ställer någon en fråga, då säger jag att det finns inte bara en sanning det finns många sanningar och det här är en variant (IP 09)”.

Vissa av respondenterna menade även att deras förhållningssätt kunde bero på hur klienten mätte och att de olika förhållningssätten på grund av detta kunde varieras och flyta in i varandra.

” ... jaa det flyter ju mycket in i varandra, men det handlar ju mycket om att beroende på vad klienten, hur dom står, alltså hur dom mår när dom kommer (IP 09)

Några av respondenterna pekar även på en svårighet i att de i sin roll har möjlighet att ge ekonomiskt stöd. En respondent menade att det faktum att de har denna möjligheten kan skapa ett beroendeförhållande.

” ... och vi sitter ju ändå på ett ... vi har en budget vi kan då säga ja eller nej till vissa pengar till stöd då vilket gör att det blir ett beroendeförhållandeförhållande. Så vi har ju inte ett rent coachande sätt mellan oss (IP 07)”.

Det viktigaste var dock att:

” ... våga kunna, och driva människan framför dig så att människan hjälps framåt (IP 02)”.

Sammanfattning Coachens roll

Flera av respondenterna pekar på vikten av självkänedom. De menar också på att för att kunna föra en process framåt tillsammans med klienten, behövs det kunskap inom olika område. Bland annat innefattar detta kännedom om krishantering. Vidare vill respondenterna klargöra att det viktigaste som coach är att vara ett stöd, vilket innefattar att det är klienten som äger processen.

5.3 Coachens ansvar och uppgifter

Samtliga respondenter talar om vikten att ha en icke- dömande människosyn. Att i processen tro att en klienterna kan och vill. Att se positivt på de individer de möter och de menar att för att arbeta som coach så måste man älska att jobba med människor. Respondenterna nämner vikten av självkänedom och en medvetenhet om sina egna fördomar då detta kan påverka det förtroende som de menar måste finnas i relationen mellan coach och klient. De talar även om vikten att se klienten som en kompetent varelse. Att som coach tro att människan har potential och att man är beredd att revidera det första intrycket.

” ... som jag tycker så är det viktigt att man har ... en positiv människosyn där man, och det handlar om värderingar. För det är ju lätt som människa att man kan sätta folk i olika roller eller små egna fack när man möter dom, första intrycket. Att vara medveten om det hela tiden. Att inte, du är kanske inte den du ser ut och vara och framförallt, att inte mina värderingar färgar över på dig om jag coachar dig. Det är jätteviktigt tycker jag (IP 10)”.

I det första mötet handlar det om att kartlägga klienten och ta reda på vad han vill. Det kan finnas en problematik ibland i att de som kommer inte vet vad det innebär utan tror att de måste närvara på dessa möten då de tror att coacherna har en myndighetsfunktion likt arbetsförmedlingen. Intervjuperson 09 beskriver kartläggningen och det första mötet. Respondenten ger även exempel på hur det kan gå till då det handlar om problematiken i att en del klienter ser coacherna som ”bankomater”:

”Det handlar ju om att kartlägga vart är dom idag, hur mår dom idag och vart är dom idag? ... då går jag ju in på fakta sen, att vad har du med dig rent faktamässigt, och vad vill du? Vill du ha nytt jobb? Vill du starta eget? Vill du studera? Vill du ha barn? ... Vill du gå i pension? Dom som är 60+ frågar jag ibland om dom är nöjda med sitt liv som det är eller om dom vill ha fler jobb. Alltså jag orkar inte hålla på i onödan om man säger, dom här som är 60+ som går hit för att dom tror att dom måste. Alltså vi har ju ingen myndighetsfunktion, så att arbetsförmedlingen får du gå och så får du spela spelet säger jag, men till mig behöver du inte spela något spel. Så vill du inget så lägger vi ner va. Du får den ekonomiska hjälpen du ska ha ändå men vi behöver inte ... prata ... en gång i månaden. Så att det handlar ju mycket om att kartlägga vad är det dom vill, och vet dom inte vad dom vill, ja då får vi ju ha samtal om det alltså, att det kan leda fram. För det handlar alltså det, nytt jobb. Då gör alltså så här analysis. Att man gör liksom att det här har jag idag och dit vill jag, och hur ser gapet ut däremellan för att komma dit. Är det en längre utbildning som skall till, ja då får man titta ja då vill jag liksom ta en längre utbildning och studielån och så är det en liten kompetenshöjning som behövs bara då kan jag ju bekosta det. Är det en dyrare kompetenshöjning, det vill säga IHN eller EFL och allt vad dom heter, kanske kostar femtiotusen per termin, då kanske jag säger att vi kan ta halva kostnaden var. Alltså där dealar jag ju med kostnaden, men det blir ju mer, då har dom ju kommit längre, dom vet vad dom vill. En del vill ju bara använda mig som en bankomat, dom vill att jag ska liksom bekosta saker och då vill jag att dom är comittade så att dom betalar själva också. Så att ofta försöker jag få det till att vill

dom ha en utbildning som löper över längre tid, då får dom ta första terminen. Då är dom comittade ju tar jag andra tar dom tredje så tar jag fjärde (IP 09)".

I mötet är det viktigt menar respondenterna att hitta en öppen dialog och ett förtroende. Detta börjar dels med att coacherna är förberedda och uppdaterade inför mötet. Förberedelsen innebär att coacherna går igenom sina anteckningar från föregående möte och uppdaterar sig på klientens situation och eventuella uppgifter som han skulle genomföra. Detta för att kunna ställa frågor om detta och vara helt fokuserad på klienten. Om coacherna har en tänkt strategi varierar. Några vill vara nollställda inför ett möte med en klient. Det som är genomgående är att även om de har en tänkt strategi så börjar de med att utgå från klienten och se om han har en agenda för mötet, annars kan den tänkta agendan vara en utgångspunkt för samtalet. Intervjuperson 06 beskriver hur ett coachingsamtal kan se ut:

"Det börjar med att... ja hur är det idag? Läget, hur man känner sig idag. Det går ju också i vågor. Ibland mår dom jättebra och är på gång och optimistiska och nån annan gång så har luften gått ur alldeles. Så det brukar vi börja med. Och det kan vara så att personen har upplevt någonting sen förra gången, vart på nån intervju eller någonting sånt där och liksom riktigt spricker av att få berätta det här, och då får ju liksom det komma först ju så får man se hur stor del av samtalet det tar. Så jag har en tänkt struktur om det är så att det av naturen blir på ett annat sätt va för då får det bli det. Det som den personen behöver just då. Någonting som har dykt upp och sen så brukar vi stämna av om det är någon uppgift som personen har fått sen förra gången. Nått som skulle göras och hur gick det. Och sen brukar jag ju, alltså det är ju en viss väg vi vandrar med CV-skrivning och intervjuteknik och marknadsföring, presentationen och allt det här så jag vet ju ungefär hur vi står och hur vi ska jobba vidare. Dagens agenda så att säga. Och vi kommer överens då om det är någonting som ska göras till nästa gång. Och vi stämmer av. Jag brukar alltid fråga om det är någonting som vi har glömt ta upp idag som du skulle vilja prata om, och så bestämmer vi ny tid (IP 06)".

En av respondenterna talar om vikten att som coach hålla en röd tråd och liknar coachingsamtalet vid en dans:

"Att se till så att du har en tråd. Att du följer den tråden hela vägen så att du inte hoppar från olika ämnen fram och tillbaka utan att du följer en och samma tråd så att klienten är med på banan, och så att coachen är med på banan. Jag menar ungefär som att jämför det med att dansa eller någonting sånt där. Jag menar om du dansar vals så hoppar du inte över till schottis helt plötslig, utan du dansar vals tills valsen är klar ... alltså vi ska va ett par. Man ska kunna rotera och svänga och det ska gå mjukt och fint va. Då funkar coachingen, det är ett bra coachingsamtal. Nu är inte alla såna coachingsamtal så bra, utan det kan bli att det blir avbrott. Det kan bli en bugg och det kan bli en snoa och det kan bli en schottis (IP 02)".

För både tjänstemän och arbetare kan insikten om vad jobbet egentligen betytt skapa spärar. Att ha ett arbete att gå till innebär en självkänsla, att vara någon. Arbetet skapar identitet. Ju längre man har varit på en arbetsplats, desto svårare att gå vidare. Att som coach ha förståelse för det sociokulturella perspektivets betydelse i en fortsatt process, och den sorg som kan upplevas, betonar respondenterna som viktig att få fullfölja.

"... det är ju så att, att mista jobbet, det är för många, det är ju som ett långt äktenskap ... (IP 03)".

"... genom att ge dom då, känner dom en tillåtelse att sörja, ... bara det liksom är frigörande ... (IP 09)".

Respondenterna pekar på vikten av att kunna möta en människa där den är. Kan du som coach inte känna av en person och var den befinner sig kan det bli fel och processen kan börja halta och klienten kan bli skrämmd. Detta menar de handlar en hel del om intuition. Att kunna lyssna med alla sinnen.

”Att försöka känna in så att man hamnar rätt för det kan bli så otroligt fel om man kommer in på fel, i fel fas så att säga vart den här människan befinner sig. Att man kan skrämman bort nån eller man kan, man säger saker som att men det har jag redan tänkt eller jag är förbi där. Liksom att dom känner att det går bakåt (IP 06).

Ibland är det varken coachen eller klienten som sätter upp eventuella hinder. Även miljön kan skapa spärrar. Huruvida den gamla arbetsplatsen skapar dessa eller ej, tycker respondenterna beror på den individuella klienten.

”... tycker dom att det känns tryggt på ett ställe, okej då är vi på ett sånt ställe. Känner dom sig otrygga eller att, väggarna har ju öron på det här stället eller nåt sånt, okej då är det inte bra att sitta här, för då får man inte reda på någonting (IP 04)”.

Genom att möta klienten på hans territorium, kan ett förtroende skapas. På så sätt visas klienten respekt, att det är han som är viktig i processen.

”... prata med bönder på bönders språk och med de lärde på latin ... (IP 04)”.

”...man kan inte uttrycka sig på samma sätt till en, en arbetare som har jobbat trettio år inom grovverkstadsindustrin, man kan inte prata med den människan på samma sätt som man pratar med en controller på ett företag ... (IP 04)”.

Att som coach inte gå in i ett samtal med förutfattade meningar framhålls. Det gäller att kunna nollställa sina sinnen för att kunna fånga de signaler som klienten sänder ut. På så sätt upplever ett flertal respondenter att de kan eliminera ett flertal felkällor, och få en bra start på det kommande arbetet.

”... och då får man alltså själv göra om sig, även som coach så ändrar man ju alltså sättet att prata, sättet att vara, för det är ju det är en anpassning egentligen ... (IP 04)”.

”... att vara lyhörd alltså, ... men samtidigt får man inte ha några förutfattade meningar. Vad kan ligga bakom, för jag får ju inte ställa frågor som leder fram till någonting som jag har trott från början ... (IP 09)”.

Även om olika ansträngningar gjorts för att eliminera eventuella hinder för ett bra samtalsklimat, kan det ändå inträffa att processen bromsas upp. För att komma bakom dessa låsningar, använder respondenterna sig av reflektion i samtalet. Detta verktyg skapar en insikt om hur mycket man kan egentligen. Det gäller att få fram ett mål, vart vill klienten egentligen landa?

”... ställer sig dom här frågorna och det här med målet. Vart är jag på väg egentligen ... (IP 06)”.

”... vad har du gjort genom dina år, och liksom, vad är dina intressen, och liksom, hur ska du få fram dom här. Och sen hur kan vi formulera om dom till ett mål? (IP 07)”.

”... genom att dom själva lyssnar av vad dom har för, för tankar och funderingar runt det, just det dom håller på med ... (IP 02)”.

Citaten ovan visar också på att kommunikation inte enbart handlar om det som sägs med ord. Som tidigare nämnts i litteraturstudien, kan kommunikation även handla om så mycket mer. Utan att vi är medvetna om det, sänder vi ut ett budskap, som i sin tur tolkas till ett

sammanhang. Genom att öva upp sin förmåga att tyda signaler, kan coachen komma bakom orden och hitta vägar för att lösgöra klientens potential.

”... förmågan att kunna se helhetsbilder ... kunna tyda signaler hos personer ... för där är väldigt mycket signaler som kommer ut från en människa och det gäller att ta vara på dom signalerna (IP 04)

Det coacherna vill att klienten skall få ut av mötet varierar något. Det genomgående som gäller det enskilda mötet är att de skall vara nöjda och känna att de har fått ut något av det. Att de har lärt sig något, antingen något rent praktiskt eller att de lärt sig något om sig själva. I det långa loppet vill coacherna att klienten skall ha en ny sysselsättning och inte behöva komma tillbaka i en ny omställningsprocess. Respondenterna vill att klienterna skall känna sig stärkta inför framtiden och att de vågar tro på sig själva.

” Det är att dom ska egentligen få den här inre kraften, att dom ska liksom våga tro på sig själv. Att dom ska kunna tänka själv istället för att gå till någon annan och ställa frågan (IP 05)”.

”att dom känner sig stärkta inför sin framtid att dom känner att det är bara mellan två jobb ...och det jag vill det är att dom ska känna sig stärkta, känna att dom är behövda och att dom kan saker och ting oavsett vad dom har för nivå på jobbet. Allting är värdefullt och få dom att liksom känna att nu lyfter det hela, det är väl det som är mitt mål. Få dom styrkta att våga (IP 08)”.

Och även om klienten när processen är slut, inte inser coachens betydelse i processen, är detta inget som bekymrar respondenterna. Tvärtom ser man det som att man lyckats, om klienten har en förståelse av att han själv har gjort jobbet.

”så tror jag att det är ett lärande som man kan ta med sig om man hamnar i en annan situation längre fram ... (IP 10)”.

”... min rådgivare, ja vad har hon hjälpt mig med. ... Jag träffade ju henne och hade samtal med henne ett par gånger, men jag fixade ju jobbet själv. Och det tycker jag att, då har jag vunnit någonting, då har jag vunnit alltså. Det är optimalt när personerna går ut härifrån, känner att dom själv har fixat jobbet. För om det hade varit tvärtom, att dom hade svarat att, ja alltså ... jag är jättetacksam för henne för hon fixade jobb till mig. Då har dom inte vuxit som människor, för nästa gång dom landar i samma situation igen, då måste dom ha en ny ... som hjälper dom till ett nytt jobb (IP 10)”.

Sammanfattning Coachens ansvar och uppgifter

Genomgående pekas på vikten av att tydliggöra sin roll för klienten. Att skapa ett öppet klimat som gynnar den förtroendefulla relation som är viktig för att föra processen framåt. Coacherna är i den processen den som hjälper klienten att uppmärksamma de hinder som hindrar honom att gå vidare. För att kunna göra detta, påtalar ett flertal respondenter vikten av att vara en aktiv lyssnare, och samtidigt ta tillvara de signaler som i olika former som klienten kommunicerar med. Deltagaren skall i denna process vara den aktiva och målet är förutom att få klienten i sysselsättning att få honom medveten om sin egen kompetens, även den som inte finns på papper.

5.4 Förförståelse och lärande

Vad gäller förförståelse om klienten och den organisation de kommer ifrån menar samtliga respondenter att den är totalt oviktig. De flesta såg det snarare som en nackdel då de menade att coaching går ut på att möta en människa där den är och då är det klienten som ska berätta om sig och sin situation när de möts och coacherna menar att det finns ingen anledning för dom att ifrågasätta det klienten berättar. De menar även att det är skillnad om du skall utgå från att vara rådgivare och ha ett rådgivande förhållningssätt, då är det bra att veta så mycket som möjligt, men inte för ett coachande förhållningssätt. Förförståelsen menar de, skulle kunna påverka i den bemärkelsen att deras egna värderingar i form av exempelvis kunskap om den organisation de kommer ifrån. Någon talar om att i svåra omställningsfall kan det ibland vara bra att veta vad det är som ligger bakom uppsägningen. Då kan det vara bra med bakgrundsinformation men i övrigt stämmer alla respondenter in i det intervjuperson 03 säger:

”Det är egentligen bättre om jag är nollställd både ur känslomässigt, kunskapsmässigt och erfarenhetsmässigt. Det är bäst egentligen med nollställd därför då har jag inte mina egna värderingar som surrar runt i huvudet. Då kan jag lyssna helt och hållet på klienten (IP 03)”.

Respondenterna uttrycker att de i mötet med klienten upplever ett lärande. Hur detta uppstår ges det inga konkreta exempel på. Upplevelsen är att detta är något som sker spontant.

”... alltså när man arbetar med andra människor så lär man ju hela tiden om sig själv i första hand tycker jag ... (IP 06)”.

”... ja det är ett lärande varje gång en ny människa dyker upp här skulle jag vilja säga. ... coaching handlar om ingenting annat än om lärande ... (IP 10)”.

För att uppnå det lärande som respondenterna tycker uppstår i mötet, uttrycks det att ett aktivt interagerande med klienten är av vikt. Det är genom övning, det vill säga, många träffar med olika klienter som den lärande processen utvecklas. På så sätt byggs en erfarenhetsbank upp, vilken är viktigare än en kunskap som lästs in.

”... övning ger färdighet ... men det är först när man börjar använda ... som man kan bli duktigare ... (IP 10)”.

”... det är precis som säljare, kan läsa hur mycket marknadsföring och försäljning som helst, men du blir kanske ingen bra säljare för det (IP 10)”.

Genom att vara en aktiv lyssnare, och våga lita på sig själv, kan coachen flytta fram gränserna hela tiden. På så sätt blir inte processen stillastående. För även om det är klientens ansvar att hålla den levande, vill respondenterna ändå ta på sig ett visst ansvar, genom att utmana klienten. Detta att utmana klienten, kan i förlängningen innebära ett lärande för coachen, i det att han kan utvidga sin tysta kunskap. Denna kan utvidgas inom kommunikation, och då framförallt det som handlar om vad som sägs bortom orden.

”... men att våga utmana, att hela tiden tänka på det, att utmana nästa gräns... (IP 05)”.

”... vågar göra det, och då sticker man ut lite. Då kanske det är så att du kanske inte gillar det, du kanske säger till mig att, alltså hit men inte längre. (IP 10)”.

”... utan det är ju erfarenheten man har lärt sig, man lär sig lyssna. (IP 07)”

För coachen gäller det att själv under samtalet reflektera. Men samtidigt pekar man på vikten av att följa sin intuition, att våga ställa en fråga som man egentligen inte vet var den skall landa. På så sätt hoppas coachen att klienten skall reflektera över sin situation. Det gäller också att kunna tyda de signaler som klienten sänder ut.

”... det är ju att hela tiden att ha kontakt med sina känslor och använda det ...(11)”.

”...men de mesta jag använder är min intuition. Jag hör, jag ser, jag hör det som är emellan. Dessutom ibland ser jag bilder, för att se om det här är någonting som vi kan fånga (IP 03)”.

6. Diskussion - Slutsats

Vi kommer i följande diskussion och slutsats att försöka visa på att våra problemfrågor har besvarats. Dessa lyder som nedan:

- Hur förhåller sig coachen i ett omställningssamtal?
- Hur ser coacherna på sin roll som coach?
- Vilka lärmöjligheter ser coachen i ett omställningssamtal?

6.1 Diskussion

- Hur förhåller sig coachen i ett omställningsavtal?

Att som coach ha en gedigen erfarenhet både från arbetslivet och från det egna livet ser respondenterna ha en stor betydelse. Genomgående finns hos respondenterna en gedigen bakgrund och detta ser de som en stor fördel i deras arbete. Exempel på det ser de bl. a i att kunna skapa ett förtroende hos klienterna i mötet i den bemärkelsen att kunna visa på att de förstår vilken situation klienten kommer ifrån. Ett flertal av respondenterna har även befunnit sig i samma situation som klienten befinner sig i och detta kan underlätta då de kan sätta sig in i den krissituation som han befinner sig i. En del respondenter menar att denna erfarenhet är en förutsättning för att arbeta som coach.

- Hur ser coacherna på sin roll som coach?

Att coacherna ser sin roll som någon som skall föra klienten framåt stämmer överens med det Gjerde (2004) och Whitworth m fl (1998) säger om detta. Detta skall ske genom de effektfulla frågor som coacherna använder för att få klienten att reflektera över sin situation och de mål han har. Coaching handlar om att klienten är den aktiva i den process de går igenom och coachen finns där på vägen för att hjälpa till att uppmärksamma och röja de hinder klienten upplever. Coachen kan ge råd, feedback och i vissa fall använda sig av vissa verktyg för att föra processen framåt. En grundläggande utgångspunkt i det är att alltid utgå från klientens agenda. Att använda sig av det som utgångspunkt stämmer överens med det som står skrivet i de omställningsavtal som finns där det framgår att det är klienten som skall vara den aktiva (SOU 2002:59). Även coachinglitteraturen tar upp detta faktum och påpekar starkt att det är det utgångsläge som måste finnas i en coachingrelation. Att arbeta mot klientens egna mål menar Boyatzis (Megginson & Clutterbuck & Clutterbuck 2005) ökar möjligheten att

klienten hittar en mer permanent lösning snarare än att han siktar på fastställda mål som utformats av någon annan. Målet skall vara handling och lärande snarare än resultat, Whitworth m fl (1998). Coacherna menar att det finns flera alternativ klienten har framför sig, det gäller bara att ta reda på var klienten befinner sig i nuläget, ta reda på vad han vill för att sedan hitta en väg som leder till målet. I de flesta fall innebär det en ny anställning men inte i alla fall.

Den kunskap som coacherna besitter och som de använder sig av i ett möte med en klient är snarare egenskaper, förmågor, och människokänedom än sakkunskap. Men framförallt pekar de på vikten av självkänedom. Detta för att kunna möta klienten på den nivå han befinner sig. Det är även något som både Gjerde (2004) och Whitworth m fl (1998) talar om. Att kunna möta individen där den är, kunna känna av hela människan för att använda det som utgångspunkt i samtalet. Om självkänedom hos coachen är bristfällig kan detta påverka mötet i den bemärkelsen att värderingar och fördomar kan färga mötet vilket kan leda till att processen får en annan utgångspunkt. Finns självkänedom minskar risken för detta och chansen ökar för möjligheten att starta från ruta noll och bygga upp den icke- fördömande relation som är en förutsättning för att coaching skall få den kraftfulla effekt som det har. Det faktum att coacherna har tystnadsplikt och ingen myndighetsfunktion är något som bidrar positivt till coachingrelationen då respondenterna upplever en osäkerhet på coachens roll och har den förutfattade meningen att de går att likställa med en arbetsförmedling. Detta bidrar till det förtroende som är grundläggande för att klienten skall kunna delge coachen sina tankar och veta att det stannar inom relationen (ibid.).

En viss svårighet finns dock i deras jobb med klienter i början av en omställningssituation. De upplever att de blir mer rådgivande snarare än coachande. De flesta menar dock att detta i synnerhet inträffar i början av relationen innan rollerna är klargjorda. En problematik ligger även i klientens kännedom om de alternativ som finns för honom att komma vidare. Är nytt jobb klientens mål så kan det i vissa fall för coachen att ge rådgivning om CV och ge råd om personlig marknadsföring.

- Vilka lärmöjligheter ser coachen i ett omställningssamtal?

Coacherna anser att han lär i mötena med klienter men är inte medveten om vad lärandet handlar om och hur lärandet uppstår även om det framkommer att lärandet sker spontant under samtalens gång. I Bildning och kunskap (SOU 1992:94) menar man att "Kunskap är inte en avbildning av världen, utan ett sätt att göra världen begriplig". Vi tolkar detta som att människans förmåga till att konstruera sin värld, utgår från, inte bara det teoretiska kunskaperna, det som kan visas på papper, utan även den så kallade tysta kunskapen, den som inte låter sig nertecknas. I en omställningsprocess kan coachens uppgift handla om att lyfta fram denna tysta kunskap hos klienten. Flera respondenter pekar på att klienterna inte tror att de har en kunskap som är relevant för att kunna gå vidare. Vi anser därför att coachens färdigheter att ställa relevanta frågor som får klienten att bli uppmärksam på sin egen förmåga utgör ett lärande även för coachen. Han använder sin tysta kunskap (förtrogenhetskunskap) och får med varje omställningssamtal ett fördjupat lärande, om än detta lärande är omedvetet.

För att kunskaper skall utvecklas, måste ett lärande ske. Ellström (2001) identifierar följande former i "det goda lärandet": bemästringslärande, lärande som utveckling av ett personligt förhållningssätt och utvecklingsinriktat, kreativt lärande. I respondenternas fall anser vi att man kan tala om "det goda lärandet", dvs. samtliga lärandeformer är representerade även om respondenterna själva inte är medvetna om att de faktiskt också lär i omställningssamtalen.

Detta visar de om och om igen i samtalen med klienterna genom det sätt de leder processen framåt genom att ställa frågor till klienten. Vi anser att respondenterna dessutom fungerar som Schöns (2003) beskrivning av "den reflekterande praktikern" eftersom de under omställningssamtalen med klienterna måste visa förmåga till reflektion både under själva samtalets gång för att leda processen framåt och efter samtalets slut för att fundera över samtalets genomförande, vad samtalet resulterade i och vad som eventuellt kunde gjorts annorlunda. Schön talar även om det artistiska tänkandet. Vi anser att detta kan liknas vid coachernas improviserade tänkande, dvs. den förmåga de visar att samtidigt vara närvarande i den aktuella situationen samtidigt som de i tankarna skapar nya situationer, s.k. virtuella världar.

Enligt sociokulturellt perspektiv sker lärande i all mänsklig aktivitet (Säljö 2000). Av särskilt intresse för coacherna är hur kommunikationen fungerar med klienterna. I kommunikationen tänker coachen och klienten tillsammans under samtalets gång, vilket bygger på Vygotskys (ibid.) tankar om utvecklingszoner (se figur 3). I omställningssamtalet är det coachen som tydliggör problemen för klienten och hjälper på så sätt klienten att ta tag i dem. Kvaliteten i omställningssamtalet är hur kommunikationen löper mellan coach och klient. Därför anser vi att coachens förmåga att kommunicera och lyssna är själva kärnan i samtalet. I och med att varje omställningssamtal är unikt och måste hanteras efter den situation som varje klient ställs inför menar vi att coachen genom sin tolkning och bedömning förbättrar sin förmåga att kommunicera med varje genomfört omställningssamtal. Som Säljö säger:

"Det är genom kommunikation som sociokulturella resurser skapas, men det är också genom kommunikation som de förs vidare" (s.22).

6.2 Slutsats

- Hur förhåller sig coachen i ett omställningssamtal?

Coachen förhåller sig icke-dömande och neutral i relationen med klienten för att inte ta över eller påverka processen. För att kunna göra det kräver det av coachen att vara medveten om sina egna fördomar och värderingar. Självkänedom är för coachen nödvändig för att kunna hjälpa klienten och främja det öppna klimat som krävs i relationen för att denna skall bli förtroendefull. Med hjälp av frågor, återkopplingar och olika verktyg, hjälper coachen klienten framåt.

- Hur ser coacherna på sin roll som coach?

Coachen är vägledare på så sätt att ansvaret för omställningssamtalets genomförande läggs på klienten. Om inte klienten vill ta aktiv del i processen, kommer han inte att utvecklas. Coachens roll är att uppmärksamma klienten på de möjligheter han har och hjälpa honom att undanröja de eventuella hinder som kan finnas för att processen skall föras framåt. Coachens uppgift är att leda klienten i processen och föra honom mot handling och lärande.

- Vilka lärmöjligheter ser coachen i ett omställningssamtal?

Coachen anser att han lär i mötena med klienter men är inte medveten om vad lärandet handlar om och hur lärandet uppstår. I undersökningen framgår dock att coachens lärande sker spontant genom att han under samtalens gång reflekterar över tolkningar och bedömningar av de olika krav som ställs på klienterna. Coacherna fördjupar dessutom sina

kunskaper i kommunikation, framför allt i förmågan att lyssna till vad klienterna säger och inte säger. Eftersom varje omställningssamtal är unikt blir varje samtal ett tillfälle för coachen att ytterligare fördjupa och bredda sina kunskaper om både sig själv och människan.

7. Framtida forskning

För att begränsa oss, valde vi att enbart fokusera på coacherna och deras problematik i omställningsprocessen. Därför skulle det i framtiden vara intressant att göra en liknande undersökning som baseras på klienterna istället. Utöver en sådan studie skulle observationer i coachingsamtal vara intressant.

Det intressanta med ett sådant jämförande perspektiv skulle man kunna se om coacherna respektive klienterna uppfattar omställningsprocessen på ett liknande sätt. De frågor som man skulle kunna få svar på skulle kunna vara:

- Tycker coach och klient att omställningsprocessen ger ett lärande, inte bara att kunna skriva ett CV, utan ett lärande för framtiden?
- Skulle coachen vara mer drivande under tiden man arbetar tillsammans. Eller är man överens om att det är klientens ansvar att få processen att vara levande?
- Får klienten en insikt i vad det innebär att vara delaktig i en omställningsprocess? Att den baseras på eget ansvar. Att det inte är coachen som skall leverera ett nytt jobb. Skulle den förberedande informationen utformas på ett annat sätt, och hur skulle det i så fall se ut?

8. Slutord

De resultat vi kommit fram till har till stor del stämt överens med den förförståelse och de tankar vi själva hade om ämnet. Vi menar att den litteraturstudie som genomförts på ämnet coaching stämmer överens med de resultat vi kommit fram till baserat på respondenternas utsagor. Vi avslutar med en kort berättelse som vi anser sammanfattar ämnet på ett målande sätt.

”Early one morning a man was walking along the beach, watching the ocean waves breaking on the shore, and he saw a most unusual thing. He saw that the beach was littered with thousands of starfish that had been washed up on shore and were dying in the sun. Far down the beach in the distance, he could see a young woman picking up starfish and throwing them back into the ocean, one at a time. When he was close enough to her to be heard above the waves the man said, “You’re wasting your time. There are *thousands* of starfish here. You can’t possibly make any difference.” The young woman reached down, picked up a starfish, and threw it as far as she could, back into the sea. “I made a difference to that one,” she said, and reached down to pick up another” (Whitworth m fl 1998, sid 0)

9. Källförteckning

- Berg M. E. (2002). *Coaching- att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund. Studentlitteratur.
- Bryman A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö. Liber ekonomi.
- Dewey J. (1966). *Democracy and education*. New York. The free press.
- Ellström P-E. (2001). Lärande och innovation i organisationer. I: Backlund T. Hansson H. Thunborg C. *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund. Studentlitteratur.
- Gjerde S. (2004). *Coaching, vad- varför- hur*. Lund. Studentlitteratur.
- Kvale S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.
- Megginson & Clutterbuck D. & Clutterbuck D. (2005). *Coaching och mentorskap- utveckla din egna tekniker*. Jönköping. Brain Books.
- Merriam S. B. (2006). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund. Studentlitteratur.
- Rokkjaer L. (1999). *Den kommunikativa pedagogiken*. Stockholm. Tidningen Skolbarn/Fortbildningsförlagen.
- Ryen A. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö. Liber ekonomi.
- Schön D. A. (2003). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Aldershot. Ashgate Publishing Limited.
- SOU 1992:94 *Bildning och kunskap. Särtryck ur läroplanskommitténs betänkande – Skola för bildning* Stockholm: Regeringskansliet
- SOU 2002:59 *Omställningsavtal – ett aktivare stöd till uppsagda*. Stockholm. Regeringskansliet
- Svenska Akademiens Ordlista över svenska språket* (1998). Stockholm. Svenska Akademien.
- Whitworth m fl L.; Kimsey House H. & Sandahl, S. (1998). *Co-Active Coaching. New skills for coaching people toward success in work and life*. Palo Alto CA, USA. Davis- Black Publishing.

Internetkällor

Bildning och kunskap. Särtryck ur läroplanskommitténs betänkande – Skola för bildning (SOU 1992:94)

<http://www.skolverket.se/sb/d/193/url/0068007400740070003a002f002f0077007700770034002e0073006b006f006c007600650072006b00650074002e00730065003a0038003000380030002f00770074007000750062002f00770073002f0073006b006f006c0062006f006b002f0077007000750062006500780074002f0074007200790063006b00730061006b002f005200650063006f00720064003f006b003d003100330035/target/Record%3Fk%3D135>. 2006-12-01

Omställningsavtal - ett aktivare stöd till uppsagda (SOU 2002:59)

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/108/a/2067;jsessionid=aivnD4VcHXnb>. 2006-10-23

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000360/HS_15.pdf

10. Bilagor

10.1 Intervjuguide

Frågor

Tema Bakgrund

Vägen till coaching, utbildning, erfarenhet?

Vilken kunskap är viktigaste att föra in i coachingrollen?

Tema Coachens ansvar och uppgifter

Vad lägger du för innebörd i begreppet coach?

Hur ser du på din roll som coach?

Vad är det viktigaste i din roll som coach?

Hur ser du på din roll jämfört med deltagarens roll?

Hur skulle du koppla människosyn till coaching?

Tema Förförståelse och lärande

Hur viktig är förkunskapen om organisationen som är aktuell?

Hur ser du på dina egna möjligheter till lärande i samband med omställningssamtal?

Tema Coachens roll

Hur ser ett coachingsamtal ut?

Vad är viktigast i ett coachingsamtal?

Hur bygger du upp ett samtal?

Hur förbereder du mötet med deltagaren?

Skiljer sig mötet och dess utformning beroende på var ni befinner er i processen?

Skiljer sig kommunikationen och dess utformning beroende på var ni befinner er i processen?

Vad vill du deltagaren skall få ut av coachingsamtalet?

Vilka verktyg använder du i mötet?

Människor reagerar olika vid en uppsägning. Hur hanterar du som coach detta?