

Högskolan i Halmstad
Sektionen för Hälsa och Samhälle

Socialpsykologiskt program 180 hp
Socialpsykologi 61-90 hp
Delkurs: C-uppsats 15 hp
2010-01-11
Handledare: Henrik Stenberg
Examinator: Bo Isenberg

Coaching

– En väg till utveckling och förändring?

Författare:

Caroline Idoff 1978-09-11

Monica Fredman 1973-07-20

Abstract

The purpose of this qualitative study is to illustrate coaching, and therefore get a deeper understanding for what creates development for the individual and how it's experienced by the person being coached. The study seeks to answer the two following questions; what does a coach do when coaching? And what factors are identified as significant for a successful coaching process?

The empirical data for this qualitative study was gathered from thematic open-ended interviews. The interviews are implemented in different occasions with six persons who are working as a coach within the working life and with four persons who have been coached. The coaches and the individual being coached have no connection to each other. The interviews with the coaches illustrate an overview of coaching and the coached gives us a subjective experience of it. Nothing in the study is possible to generalize as it is a random selection and also because the selection is too small.

The result of the study indicates that questions are the main tool for the coach, through the questions the coach helps the coached to reflect, be aware and realize. Through this it's possible for the coached to create her own goals. The result also indicates that a good relationship between the coach and the person being coached is a basic condition to achieve change and development in the process of coaching. Factors that were identified as important in the relationship were trust, openness and honesty. The coach creates this by showing compassion and faith. The coach also shares her own experiences and emotions and together they create something new.

The result shows that the coaches and the coached have different understanding of the effect that coaching brings. All coaches consider coaching as very efficient, they describe coaching as a way of living. The coached confirm that coaching slightly changed their way of thinking but they express difficulties to develop lasting changes and coaching did not lead them to a new way of living.

Keywords: Coaching, change, development, relationship, intersubjectivity, construction of meaning

Abstrakt

Denna kvalitativa studies syfte är att belysa coachingfenomenet för att på så sätt få en djupare förståelse för vad det är som skapar utveckling för individen och hur detta upplevs av den som blir coachad. Genom följande frågeställningar uppnår vi vårt syfte: Vad gör en coach när den coachar? Samt vilka faktorer identifierar coachen och den som blir coachad som betydelsefulla för en lyckad process?

Den vetenskapsteoretiska ansats som studien utgår från är Hermeneutiken och metoden är kvalitativ, med tematiskt öppna intervjuer för insamlingen av det empiriska materialet. Intervjuerna är genomförda vid olika tillfällen med sex personer vilka arbetar som coach inom arbetslivet i södra Sverige samt med fyra personer som har blivit coachade. Coacherna och de coachade har inget samband med varandra. Intervjun med coacherna speglar en övergripande bild av coaching och de coachade en mer subjektiv upplevelse av det. Inget i studien kan generaliseras då urvalet är för litet och på grund av att urvalet inte är gjort strategiskt.

Resultatet visar att coachen med hjälp av frågorna som sitt främsta verktyg får den coachade att reflektera, bli medveten samt komma till insikt. Utifrån detta skapar den coachade sina egna målformuleringar. Resultatet visar också att en god relation mellan coachen och den coachade är en förutsättning för att coachingprocessen ska leda till utveckling och förändring. Det som beskrevs som viktigt i relationen var förtroende, tillit, öppenhet och ärlighet. Något som coachen bl.a. skapar genom att visa empati samt tala om och visa att de två kan dela ett förtroende. Coachen delar också med sig av sina egna känslor och erfarenheter, tillsammans skapar coachen och den coachade något nytt.

I resultatet framkommer att coachen och den coachade har olika uppfattning om effekten av coaching. Samtliga coacher anser att coaching är mycket effektivt, de beskriver att tankesättet blir en livsstil. De coachade bekräftar att tankesättet förändrats i viss mån men uttrycker en svårighet att få till stånd bestående förändring och coaching har för dem inte lett till någon ny livsstil.

Nyckelord: Coaching, förändring, utveckling, relation, intersubjektivitet, meningsskapande

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	6
1.1	Syfte och frågeställning	7
1.2	Disposition	8
2.	Bakgrund	9
2.1	Inledning	9
2.2	Vad är coaching?	9
2.3	Historik	10
2.4	Coaching i förhållande till det moderna samhället	12
2.5	Tidigare forskning.....	13
3.	Presentation av teorier	15
3.1	I, Me och Den generaliserade andre	15
3.2	Vad eller vem.....	17
3.3	Relationellt perspektiv på psykoterapi.....	19
3.4	Skam, stolthet och sociala band.....	21
3.5	Övergångsobjekt/Mellanområde.....	22
3.6	Hållande/Holding.....	23
3.7	Katalysator	24
3.8	Benämmandet	25
4.	Metod	26
4.1	Beskrivning av metoder	26
4.2	Vetenskapsteoretisk ansats	28
4.3	Förförståelse.....	29
4.4	Vårt tillvägagångssätt	30
4.5	Etiska aspekter	32
4.6	Reliabilitet och validitet.....	33

5. Presentation av det empiriska materialet	34
5.1 Inledning	34
5.2 Varför just coaching?.....	34
5.3 Coachens arbetssätt.....	36
5.4 Relationen mellan coach och coachad	38
5.5 Vägen till förändring och utveckling	42
6. Analys	46
6.1 På samma våglängd	46
6.2 Coachen som samtalspart eller rådgivare	48
6.3 Att se sig själv utifrån	49
6.4 Konsten att skapa något nytt.....	51
6.5 Livsstil eller tillfällig förändring?.....	54
7. Reflektioner	56
7.1 Slutsatser.....	57
8. Referenslista	59
9. Bilagor	61
9.1 Bilaga 1 Intervjuguide	61

1. Inledning

På senare år har coachingen resulterat i att det har vuxit fram en ny yrkeskår. Coacher finns representerade inom många områden t.ex. som jobbcoach, livsstilscoach, ungdomscoach och hundcoach. Vi har valt att inrikta oss på coacher som vänder sig till organisationer inom arbetslivet.

Coaching har blivit ett vanligt begrepp inom organisationsutveckling och inom många organisationer efterstävras ett coachande ledarskap t.ex. är det en viktig del av Human Resource Management som allt fler företag arbetar efter. Överlag är det många företag som önskar utveckling av personalens resurser, dels för att det gagnar företaget men också den enskildes välbefinnande. Den här genomslagskraften och den ökade uppmärksamheten kring coaching har naturligtvis resulterat i en växande marknad för externa coacher.

Att coaching har blivit ett så populärt verktyg har gjort oss intresserade av att titta närmare på vad som händer i själva coachingprocessen, i mötet mellan coach och den som blir coachad. Vår ambition är att få en ökad kunskap och förståelse för hur coachen och den coachade uppfattar coachingprocessen och hur den kan leda till förändring och utveckling. Vi väljer också att fördjupa oss i området som en erfarenhet inför eventuella framtida arbetsuppgifter. Vår förhoppning är också att yrkesverksamma coacher kan dra nytta av det resultat som följer i den här studien.

För att få en ökad förståelse för området har vi använt oss av kvalitativa metoder i form av tematiskt öppna intervjuer med både coacher och coachade. I vårt sökande efter förståelse har vi analyserat materialet utifrån socialpsykologiska ögon och har använt oss av Meads teori om *I, Me* och *Den generaliserade andre*, Scheffs teorier om *skam* och *stolthet* och *sociala band* men också von Wrights idéer om lärande och meningsskapande med begreppen *Vem* eller *Vad* och *relationellt* och *punktuellt perspektiv*. Utöver dessa har vi också använt oss av Crafoords tankar om samtal och Winnicots begrepp *övergångsobjekt*, *mellanområde* och *hållande*.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med föreliggande studie är att belysa coachingfenomenet för att på så sätt få en djupare förståelse för vad det är som skapar utveckling för individen och hur detta upplevs av den coachade. Utifrån detta syfte besvarar vi följande två frågeställningar; vad gör en coach när den coachar? samt vilka faktorer identifierar coachen och den coachade som betydelsefulla för en lyckad process?

1.2 Disposition

Denna studie är uppdelad i nio kapitel, vilka behandlar följande; det inledande kapitlet tar upp studiens syfte och frågeställning. Kapitel två beskriver en bakgrund till ämnet samt tar upp tidigare forskning. Det tredje kapitlet förklarar de teorier som används i analysen. Studiens fjärde kapitel förklarar metodologin i studien och tar upp de olika val som gjorts för att försöka uppnå en förståelse. Kapitel fem ger en sammanfattning av det empiriska materialet, det vill säga en sammanfattning av det som framkom under intervjuerna. Studiens sjätte kapitel analyserar det empiriska materialet. Kapitel sju kan ses som ett över analysen sammanfattande kapitel med en diskussion kring kritiska tankar rörande ämnet, kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens slutsatser. I kapitel åtta finner man de referenser som använts och i kapitel nio bilagor över intervjuguide.

2. Bakgrund

2.1 Inledning

Coaching är en växande marknad. På uppdrag av International Coach Federation (ICF) har Pricewaterhouse Coopers genomfört den första globala undersökningen av coachyrket. Den undersökningen visar att yrket omsätter ungefär 10 miljarder kronor. I Sverige omsätts cirka 200 miljoner (<http://www.coachbranschen.se>).

Ordet coach är engelska och betyder galavagn eller turistbuss. På 1500-talet började ordet användas och beskrev något som fraktade människor från där de var till dit de ville komma. Coach kan därför ses som en metafor för något eller någon som fraktar människor till en önskad plats. Till en början användes ordet inom idrottsvärlden där coachen hade som uppgift att frakta den aktive från en lägre prestation till en högre prestation (Gjerde, 2004, s.15).

2.2 Vad är coaching?

Coaching är att hjälpa människor att lyckas och att hjälpa individen att hjälpa sig själv för att nå sina mål. Genom frågor, alternativa förslag och feedback hjälper coachen den coachade att utveckla sina talanger, förverkliga sina mål och utveckla sitt självförtroende. Berg beskriver coaching som ett sätt att uppmuntra och stödja en grupp eller ett team att utveckla sitt sätt att tänka, vara och lära, samt utveckla sina positiva känslor, för att nå viktiga personliga mål och/eller organisationsmässiga mål. En coach är en hjälpare som ska uppmuntra och stödja den coachade till att nå högre mål, både yrkesmässigt och personligen. Det är viktigt att bidra till att den coachade får goda erfarenheter av att klara av situationer (Berg, 2007b, s. 15ff.). Man vill inom coachingen lära individen att finna sin egen sanning, därför ska inte coachen ge konkreta råd (Gjerde, 2004, s. 79; Berg, 2007b, s. 21). Whitmore menar att coaching handlar om framtida möjligheter, inte om de misstag man har gjort tidigare. Den som coachas söker kunskap i sig själv, inte från coachen. Däremot finner den coachade kunskap och förbättrar resultat med hjälp av stöd och stimulans från coachen. Enligt Gallwey betyder coaching att frigöra en individs möjligheter och att maximera prestationer. Det är ett sätt att hjälpa andra att lära sig. Coachens mål är att skapa medvetenhet, ansvarskänsla och självtillit (Whitmore, 2003, s. 16ff.).

Coachingprocessen består av fyra steg. Det första steget är att analysera för att

medvetandegöra, det andra steget är att planera för ansvarstagande. Därefter genomförs planen genom att man använder olika stilar, tekniker och färdigheter. Det sista steget är utvärdering av framgångarna eller målen (Parsloe & Wray, 2002, s. 63).

2.3 Historik

Från början användes coaching inom idrotten och därför är det inte förvånande att det under mitten av 1970-talet just var idrottscoacher som tog med sina erfarenheter till andra områden. Även om Tim Gallwey inte använde begreppet coaching så räknas han av många som coachingens fader. Han var tennistränare och hade själv erfarenhet, både som aktiv idrottare och tränare, att den argaste motståndaren som vi alla möter, både på och utanför tennisbanan, är den egna rösten i huvudet. Med det menade han att de inre hindren ofta är värre än de yttre. Det vinnande konceptet var enligt honom att programmera huvudet med mentala bilder där man ser sig själv lyckas och att sedan låta det ske av sig själv. En annan viktig profil inom coachingen är Myles Downey, även han med ett förflutet som aktiv och coach inom tennis. Han avslutade sin arkitektkarriär för att i stället coacha ledare inom näringslivet. Han har också startat The School of Coaching i England i mitten av 1990-talet. Ett av de största namnen inom coaching är John Whitmore. Han började sin karriär som professionell racerförare. Även han har inspirerats av Gallwey och de båda grundade Inner Game Ltd. Han har under många år arbetat med och fördjupat sig i områdena coaching och ledarskap. Han är ofta refererad och har skrivit en av de mest respekterade böckerna i ämnet coaching, *Coaching för bättre resultat*. Men Thomas J. Leonard var en av de första som använde ordet coach i näringslivet. Det var i jobbet som finansiell rådgivare på 1980-talet han förstod att hans klienter egentligen var i behov av livsplanering. Eftersom de inte hade emotionella problem behövde de inte någon psykolog. Det de däremot behövde och ville ha var, enligt honom, en sparringpartner som de kunde diskutera drömmar och framtiden med men även sätta upp mål inför. Han lyckades bra med sin livsplanering och började kalla det coaching. Han startade Coach University 1992.

Eftersom coach ännu inte är någon skyddad titel har man försökt åstadkomma etiska standarder och en hög yrkesmässig nivå bland professionella coacher genom att inrätta International Coach Federation (ICF) 1996. En av grundarna var just Thomas J. Leonard (Gjerde, 2004, s. 15ff.).

De personer vi nu presenterat som viktiga profiler inom coachingen har alla varit verkamma under de senaste årtiondena. Det finns även äldre inspirationskällor till coachingen. Till dessa brukar Sokrates räknas, hans filosofi gick ut på att utbilda folk. Det gjorde han inte genom att undervisa utan genom att samtala. Han menade att insikterna måste komma inifrån för det är bara sådan insikt som är verklig insikt. Sokrates var helt säker på att det finns en samtalsform som kan hjälpa individen. Genom samtal fick individen fram ny kunskap och insikt. Hans metod var att ställa frågor och synliggöra bristerna i en definition genom att visa på orimliga konsekvenser av den. Den person han samtalade med kunde på det sättet se bristerna i sitt förslag och inse behovet av att hitta en ny och bättre definition. Hans tanke om att äkta insikt och inläring kommer inifrån individen själv har inspirerat coachingen. Coachingen bygger just på att individen själv har svaren dvs. att svaren kommer inifrån. Sokrates menade också att individen måste lära känna sig själv bättre för att kunna handla rätt. Egenreflektion och medvetandegörande är viktiga ingredienser inom coachingen. Sättet att ställa frågor har också påverkats av Sokrates samtalskonst, dialektiken.

Även Kirkegaard har varit en inspirationskälla, då han menade att varje människa skapar sitt eget öde. Han uppmanade folk att själva ta ansvar för sitt liv och att skapa det liv de vill ha, vilket även karaktäriserar coachingen. Han intresserade sig för det avstånd som finns mellan hur vi lever och hur vi skulle kunna leva om vi utnyttjade möjligheterna. Det finns också olika delar inom psykologin som har påverkat coachingen bl.a. kognitiv terapi, humanistisk och rogeriansk terapi och lösningsinriktad metodik. Man kan även till viss del nämna idrottspsykologin och Freuds psykoanalys.

Gjerde (2004) använder en familjemetaför att beskriva hur coaching, filosofi och psykologi förhåller sig till varandra. Hon ser det som att coachingen är dotter till filosofi och psykologi. Coachingen kan betraktas som syster till yrkesmässig vägledning och kusin till konsultation, handledning, rådgivning och mentorskap. Den här familjen har en verktygslåda där det finns redskap, metoder och övningar. Föräldrarna, psykologin och filosofin skapade de första. Efterkommande led har bidragit med sina. Alla verktygen kan inte användas av alla, eftersom vissa verktyg kräver specialutbildning. Hur man använder verktygen och syftet har förändrats av den yngre generationen. Men genom den här beskrivningen kan man bättre förstå varför dessa skilda ämnesområden ändå liknar varandra. De har alla sitt ursprung i samma verktygslåda (Gjerde, 2004 s. 23ff.).

2.4 Coaching i förhållande till det moderna samhället

Det som utmärker den värld vi idag lever i till skillnad från tidigare generationers är förändring. Det människor tidigare lärde sig var något som fungerade under hela deras liv, därför att deras omständigheter var mer stabila. Beroende på hur gamla vi är så är det många som till en början växte upp i ett samhälle som var präglad av mer stabila förhållanden. Vi har dock blivit varse om att stabiliteten har skiftat till förändring. Vi behöver klara av dessa skiftningar, eftersom förändringstakten har ökat. Kanske kommer kommande generationer att klara av det bättre, därför att de har växt upp med föränderlighet som det normala. Ett område som präglas starkt av förändring är arbetslivet. Bl.a. globaliseringen har lett till att företagen utsätts för större konkurrens. Detta ställer högre krav på bantade, effektivare och mer flexibla enheter. Vilket leder till att personalen måste ta ett större ansvar och börja prestera bättre. Många företag anser att prestationsförbättringar kräver en ledarstil som bygger på coaching. Det finns också en ökad medvetenhet hos människor som innebär ökade krav på att få vara delaktig i beslut i privatliv, arbetsliv och i samhällsliga frågor. Vi har också en ökad valmöjlighet i dag. Dessa val vi ställs inför kräver ställningstagande och beslut (Whitmore, 2003 s.33ff).

Den amerikanska psykologen Abraham Maslow har gjort sig känd för sin hierarki för mänskliga behov. I basen finns behovet av mat och vatten, därefter tak över huvudet, kläder och trygghet. När de fysiska behoven är uppfyllda försöker vi tillfredsställa behovet av social tillhörighet. Det kan tillfredsställas av sociala relationer i familjen, på arbetsplatsen eller andra grupper. Om man tittar på arbetslivet så blir de grundläggande behoven ofta tillfredsställda, eftersom inkomsten ger individen möjlighet att få mat, vatten, kläder och bostad. På många arbetsplatser har man också möjlighet att ingå i en arbetsgemenskap. Genom befordran och ökad lön eller andra belöningar och förmåner får många behovet av uppskattning tillfredsställt. När det blir sämre tider på arbetsmarknaden kan sämre ekonomi, nedskärningar och otrygghet leda till att vi tar något steg längre ner på behovstrappan. De behoven som finns högst upp, dvs. behoven av självkänsla och självförverkligande, har hittills varit svårare att tillfredsställa inom arbetslivet. Det är här som Whitmore menar att coachingen har sitt fält (ibid. s. 108ff.).

2.5 Tidigare forskning

Forskningen inom området är inte så omfattande och den forskning som är gjord har många gånger brister. Dessa brister består i för enkel forskningsdesign, snett urval av respondenter, att det finns ett egenintresse vid analysen av resultatet, subjektiva kriterier används för att analysera resultaten samt att studien ofta pågått under kort tid (Berg, 2007b, s. 352).

En studie som har undersökt effekten av coaching är Hall m.fl. (1999). I studien deltog 75 ledare. De blev coachade av några av USA:s mest erkända coacher. Forskarna samlade in data genom att själva utföra personliga intervjuer. Resultaten från studien visar både på långsiktiga och kortsiktiga effekter. På lång sikt ledde det till att ledarna blev mer observerande och reflekterande före handling. De blev också mer flexibla, fick en större beteenderepertoar och bättre personliga relationer. Det har också lett till en identitetsändring på så sätt att ledarna blivit mer personliga och ger mer av sig själv. Därtill upplever de att de känner sig själv bättre och bättre förstår hur andra uppfattar dem. På kort sikt har det lett till arbetsrelaterade förändringar i form av att de blivit mer relationsorienterade så de bättre kan läsa av situationer och andras behov. Ledarna har börjat ge mer stöd till medarbetarna i stället för att lösa uppgifterna själv. De har också blivit bättre på att matcha rätt medarbetare till rätt uppgift. På det personliga planet har man kunnat se bättre tålamod, större säkerhet inför överordnade och att de har blivit bättre rustade för prestationskrav. Effekten beror på vilken attityd ledaren har till coachingen och vilken grad av förtroende han känner för metoden. En viktig iakttagelse var att resultatet också är mycket beroende på hur personkemin utvecklas mellan coach och den coachade. För att nå ett bra resultat måste de vara på samma våglängd (Berg, 2007b, s. 318ff.). Det här med relationen och personkemin har även uppmärksammats i en kvalitativ studie gjord av Garman m.fl. (2000). I den studien, som grundar sig på 72 coachingartiklar som gavs ut under perioden 1991-1998, framkom bl.a. att det är viktigt att coachen har tidigare erfarenhet av coaching och kännedom om företaget. Men framförallt är det viktigare med bra personkemi mellan coachen och den coachade än att coachen har en formell bakgrund inom t.ex. psykologi. Endast 1/3 av urvalet av artiklar nämnde psykologibakgrund som viktig eller nödvändig (ibid. s.337). Samtidigt finns det en annan studie som är gjord av Wasylyn (2003) där ledarnas reaktioner på coaching, faktorer som påverkar valet av coach och vad som leder till lyckad coaching, studerades. I den studien ansåg 82 % att den mest effektiva coachen är psykolog med doktorsgrad och har erfarenhet från näringslivet och/eller ledarskap. Anledningen till det var att ledarna upplever att psykologens egenskaper gör det

lättare att få kontakt med ledare och för att denne arbetar efter klara etiska principer (Berg, 2007b, s.327f.).

3. Presentation av teorier

3.1 I, Me och Den generaliserade andre

George Herbert Mead (1863-1931) hämtade inspiration från pragmatismen och menade att det som påvisar en idéns sanning är dess förmåga att ge en lösning på ett problem. För Mead var det reflexiva tänkandet det som gav exempel på komplexiteten i människors handlingar och som gjorde handlingarna till mer än bara ett beteende. För Mead hade det observerade beteendet en mening i individens medvetande och att studera beteendet kunde inte ses som ett mål i sig utan som ett hjälpmedel för att få kunskap om inre processer. Mead menade att handlingen inte bara var ett resultat av betingade reflexer utan också medvetandets innehåll samt att tidigare erfarenheter inverkar på handlingarna. Hans tankar skilde sig här från behaviorismen som under denna tid var den dominerande inriktningen inom psykologin. Enligt Mead kommer medvetandet mellan impulsen och reaktionen på ett visst objekt och en utvärdering av och val mellan tänkbara beteenden gör att vissa responser hindras medan andra främjas. En analys av en handling var för Mead otillräcklig utan en analys av språket. Mead införlivade ett kommunikationsperspektiv, där han menar att för att kommunikation ska uppstå räcker det inte med uttrycket i sig utan det måste få ett symboliskt värde. Symboliskt värde föregås av verbalt beteende och innebär att ord i sig själva inte har någon mening, mening skapas först när två eller flera personer kommunicerar dem. Detta sker då personen är kapabel till att förutse det svar som hans eller hennes uttryck framkallar hos andra. Utifrån detta synsätt är kommunikationen människans förmåga att förutse responser som hans eller hennes uttryck framkallar hos andra, att ta andras roller och att antecipera deras handlingar. Rollövertagande ger upphov till att objekt i omgivningen blir meningsbärande, att de blir symboliska. Det skapas ett medvetande genom att mening kopplas till objekten. Mening kan också kopplas till objektet som individen själv utgör och det skapas då en jagmedvetenhet. Detta innebär att människan som subjekt kan ha sig själv som sitt objekt

Mead kunde genom människans förmåga att ta andras roller förklara självets utveckling, något som är förenat med det symboliska samspelet. Identitetsbildningen bildade dock ingen kopia av rolltagandet utan är en reflexiv aktivitet som enligt Mead styrs av både det han kallar *I*. Vilket kan översättas till subjektjag som står för frihet och kreativitet och det han kallar *Me*. Vilket kan översättas till ett objektsjag som speglar anpassning efter samhällets normer (Carle et al. 2006, 92ff.). Mead poängterar att identitetsbygget för att fullborda en

personlighet kräver ett nära umgänge med samhället som helhet och det institutionella nätverk som människor lever sitt liv inom. De institutionella nätverken menar Mead vara familj, utbildning, religion, ekonomiska och politiska institutioner och han menar att detta fungerar som en abstrakt person som representerar de normer och förhållningssätt som barnet med tiden lär sig. Mead kallar detta för *Den generaliserande andre*. Det Meadska synsättet hävdar att identitetsbygget fullbordad fram till personlighet fordrar ett nära umgänge med Den generaliserade andre. Då det är våra gemensamma handlingar som utgör samhället är det egna objektsjaget en del av samhället.

Jaguppfattningen ger barnet en fast punkt i tillvaron och barnet har därmed tagit ett steg i socialisationsprocessen. Barnet abstraherar och generaliserar sedan olika roller, till exempel abstraherar barnet roller som förekommer i hemmet så som mellan pappa och mamma, barnet bygger på så sätt upp en struktur för rollerna. I en kompletterande process, en process där de konkreta människorna tappar sina ansiktsdrag och kvar blir då således typiska handlingar hos olika slags människor. Ett generaliserat handlingsmönster har skapats av barnet som barnet sedan kan tillämpa i nya situationer. Barnet abstraherar och generaliserar fler och fler roller och slutresultatet blir Den generaliserade andre. Den generaliserade andre syftar å ena sidan på det objektiva samhället men å andra sidan pekar det mot det subjektiva då det är individen som subjekt som skapar Den generaliserade andre. Begreppet försöker genom detta förena subjektivitet och objektivitet.

I-fasen, Me-fasen och Den generaliserande andre är tre delar i ett system. Ett system är något som består av många olika delar som hänger ihop. Delarnas beroende av varandra är det som ger dess mening och funktion, om bitarna inte ses som hophängande blir de meningslösa. Hur man kan se I, Me och Den generaliserade andre som ett system och på så sätt hur de hänger samman beskriver Lars-Erik Berg (2007) i sin bok *Den lekande människan* genom att I och Me är två aspekter som gör konversationen möjlig, om man ägnar sig åt självbetraktande är det I som riktar sin uppmärksamhet mot Me. Om Me-fasen inte finns där som ett objekt att se på blir seendet innehållslöst. Om det finns en Me-fas men det saknas ett I som kan betrakta finns det ingen historia. Det viktiga finns inte i de separata delarna utan det finns i växelspelet mellan dem (Berg, 2007a, s.39ff.).

3.2 Vad eller vem

I boken *Vad eller Vem?* (2003), som är en rekonstruktion av G H Meads teori om människors intersubjektivitet, har Moira von Wright tittat på vilka konsekvenser olika sätt att uppfatta subjektiviteten får i det pedagogiska arbetet i skolans värld. Hon studerar vilka möjligheter lärare har för att möta eleven som ett konkret subjekt, att se eleven som ett *vem* istället för *vad*. I det arbetet presenterar hon två synsätt som har stora skillnader i hur individen upplever subjektiviteten och därmed också hur man ser på den andra individen i ett socialt möte. Dessa är det *punktuella* respektive det *relationella perspektivet*.

Den teoretiska tradition som von Wright precis som Mead har inspirerats av är pragmatismen. Därför menar hon att det förflutna bara förstås utifrån nuet, utifrån ett avgränsat sociohistoriskt sammanhang. Vad som är sant och verkligt kan bara fastställas i nuet. Även om nuet kräver både ett förflutet och en framtid, så är verkligheten det som finns nu. Pragmatikerna menar att människor i grunden är sociala och kommunikativa varelser. I lärandet (meningsskapandet) av något nytt konstrueras ny mening och som en följd av det skapas och omskapas självet. Lärandet kommer ut av själva interaktionen med andra. Därför kan man inte förstå konstruktionen av kunskap som något som är begränsat till varje enskild individs medvetande. Att skapa mening sker i en social process med hjälp av samtal och olika former av kommunikation. Att vi har tillträde till en gemensam social värld, där meningskapandet sker, kan förklaras med att vi har förmågan att sätta oss in i andras situation och då ta någon annans perspektiv.

Mead ansåg i sina teorier att källan till människors individualitet och själv finns i kommunikationen mellan människor, det vi kallar *intersubjektivitet*. Han menar också att varje individs verklighetsuppfattning och subjektivitet konstrueras i interaktionen med omvärlden, ändå är varje människa unik. Med inspiration från Hannah Arendt menar von Wright också att varje människa är unik och att varje människa därför kan skapa något nytt genom att handla och tala. Det är handling som sker mellan människor och i den kommer subjektiviteten i uttryck. Det krävs fler än en för att handla, en mångfald (pluralism). Det är skillnaden som kommer fram när flera individer interagerar som leder till lärande och utveckling. Genom intersubjektiviteten, en väv av relationer med enskilda handlande subjekt som möts och kommunicerar, skapas en ny verklighet. Varje individ har inte ett medvetande eller själv som är klart en gång för alla, utan det är en process som ständigt pågår och förändras (von Wright, 2003, s. 49f.).

Mead tar också avstånd från att vi lär oss och skapar mening genom *imitation* som en kopieringsprocess, ett härmande utifrån och in. Eftersom vi har förmågan att ta den andres perspektiv och situation, och därför kan reflektera, sker det istället en rekonstruktion (von Wright, 2003, s. 79). Det är när det uppstår en konflikt som vi inte kan lösa med den mening vi känner till som vi blir tvungna att reflektera och söka efter ny mening. På så sätt växer ny kunskap fram genom motsägelser (ibid. s. 109). Förmågan till självmedvetenhet, reflekterande, att förhålla sig till sig själv och andra samt nyskapande av mening kan få sin förklaring i Meads teorier om I och Me och Den generaliserande andre (ibid. s. 127 ff.).

För att frambringa ett bättre pedagogiskt möte förespråkar von Wright ett skifte från ett punktuellt perspektiv till ett relationellt perspektiv. Dagens läroplan inspirerar till (outtalat) ett punktuellt perspektiv då eleven ses som en produkt skapad av specifika omständigheter. Eleven definieras därför utifrån biologiska och psykologiska orsaker, sociala faktorer, klass, kultur och egenskaper som delas av andra, vilket gör att hon inte ses som unik. Det gör att vi kan ringa in vad det är för en människa. Varje subjekt har redan ett färdigt och bestämt jag, det söks efter förklaringar till eventuella brister som kan rättas till. Läraren koncentrerar sig på att få eleven att bli det som hon/han borde bli. Lärare uppfattar sig själv som vägvisare och menar att det är jag som undervisar dig.

Det relationella perspektivet utgår från relationer och därför kan läraren möta alla elever som unika och konkreta subjekt, som någon särskild. Genom att avstå från omdömet och istället lyssna till vem hon är kan läraren försöka ana sig till vem hon kan vara. Läraren förstår att elevens behov är knutet till ett sammanhang. Eftersom det här perspektivet utgår från att meningsskapande sker gemensamt genom kommunikation ses subjektiviteten som ett föränderligt fenomen. Då den sociala situationen ses som en grund till människors självmedvetenhet och subjektivitet kan varken elevernas eller lärarens subjektivitet exkluderas då allas själv är en del av väven. Att både elever och lärare kan skifta perspektiv, så att de kan se sig själv och andra utifrån varandras roller gör att alla får möjlighet till nya insikter och infallsvinklar. Det är lärarens ansvar att skapa en arena för perspektivtagande och kommunikation utifrån de enskildas erfarenhetsvärldar, eftersom det inte är något som bara finns automatiskt. Läraren bör bortse från det förutsägbara för att istället ge plats för det oväntade. Har läraren redan på förhand bestämt sig för hur eleven eller hur något borde bli finns en risk att man inte kan se eleven som subjekt och möjligheten till något nytt går förlorad. Läraren har ett moraliskt ansvar då hon är delaktig i både elevens kunskapsutveckling och i elevens utveckling av sin identitet och själv (ibid. s. 183 ff.).

Det relationella perspektivet i det pedagogiska arbetet kan mycket väl överföras till andra områden som innehåller mänskligt samspel (von Wright, 2003, s. 214).

3.3 Relationellt perspektiv på psykoterapi

Ett *relationellt perspektiv på psykoterapi* kan beskrivas som ett förhållningssätt där man använder samspelet i terapin på ett aktivt och avsiktligt sätt. Därmed ses terapeuten som person som en viktig faktor i ett förändringsarbete. Terapeuten är känslomässigt och relationsmässigt aktiv i den terapeutiska situationen. Därför blir terapeuten en person som patienten kan få nya erfarenheter tillsammans med. Den terapeutiska relationen ger en möjlighet för patienten att observera sig själv, sina tankar, beteenden och känslor, tillsammans med någon annan. Observationen och reflektionen som följer av detta kan leda till nya upptäckter hos sig själv (Holmqvist, 2007, s.11ff.). I det relationella perspektivet lämnar man stor frihet till terapeuten att använda sin spontanitet, kreativitet och relationslyhördhet (ibid. s. 157). Man menar också att påverkan i terapisituationen är ömsesidig, dvs. både terapeut och patient påverkas av varandra, och däri ligger grunden till förändring. Det ses också som ofrånkomligt att terapeuten reagerar på det patienten ger uttryck för. Det kan också vara nödvändigt för att patienten ska kunna veta att denne har nått terapeuten emotionellt (ibid. s. 231ff.).

Det relationella perspektivet har främst kommit ur de amerikanska interpersonella och självpsykologiska traditionerna, den engelska objektrelationsteorin, anknytningsteorin och den feministiska psykologin.

Intersubjektivitet är för det relationella perspektivet ett begrepp som är väldigt viktigt. Martin Bubers begrepp *Jag-Du* i motsats till *Jag-Det* är väl förknippat med intersubjektivitet (ibid. s. 177). *Jag-Du* innebär att man ser och behandlar varandra som subjekt. Man ser den andre som unik med egna behov och accepterar och bekräftar henne som person, även om man har olika åsikter eller inte gillar varandra. När det finns en äkthet och uppriktighet fri från illusionsmakeri och föreställning använder Buber begreppet det mellanmänskliga (Buber, 2004).

Man kan också beskriva intersubjektivitet som en gemensam och delad upplevelse. Det blir en ny erfarenhet där två individer möter varandra. Det kan också ses som ett uttryck för ett gemensamt mentalt utrymme. I denna mentala plats sker det en ömsesidig eftertanke. Utifrån det relationella perspektivet ser man relationen mellan terapeut och patient som en *dyad*.

Terapeuten har förståelse för att han medverkar till hur terapin uppfattas och utvecklas. Man menar att det finns en styrka i att två individer delar relationella upplevelser därför att i kombinationen av dem båda uppstår ett tredje perspektiv, *det intersubjektiva tredje*. Mötet mellan subjekt - subjekt kan skapa erfarenheter och perspektiv som går utanför den enskildes världsbild, som är mer än kombinationen av dem båda (Holmqvist, 2007, s.190).

Att terapeuten är emotionellt närvarande räknas som en av de allra viktigaste idéerna inom det relationella perspektivet. Med *emotionell närvaro* brukar man mena att den känslomässiga kontakten ska vara väl synlig för patienten. Detta ska användas och ständigt finnas med i samspelet med patienten. Terapeuten låter patientens material påverka henne känslomässigt. Emotionell närvaro kan t.ex. innebära att terapeuten har förmågan att erbjuda en speciell form av lyssnande. Den förmågan kan ha att göra med terapeutens personlighetsdrag. För att kunna fånga upp känslor hos patienten bör terapeuten känna igen den känslan hos sig själv. Känslor som terapeuten nyligen har kommit i kontakt med blir hon mer uppmärksam på. Patienter kan också påverka terapeutens emotionella närvaro. En viss patient vid en viss tidpunkt som behandlar ett visst tema kan göra att terapeuten blir emotionellt närvarande. Empati är grunden till emotionell tillgänglighet (ibid. s. 267ff). Les Greenberg uppfattar empatin som central för förändringsarbetet. Han menar att empatin innebär att det utvecklas ett Jag-Du-förhållande (ibid. s. 244).

Psykologen Carl Rogers hävdar att det är förhållningssättet hos terapeuten som gör det möjligt för patienten att växa och utvecklas. Hans grundidé är att människor strävar efter att förverkliga sig själva. Terapeutens uppgift är att gynna denna strävan om att människor gör det bästa av sina förutsättningar. Terapeuten understödjer patientens egna försök och att inte hålla fast längre än nödvändigt. Om man aldrig försöker själv kommer man aldrig att lära sig något nytt. Han kallade sin terapi för klientcentrerad. Rogers menar att det finns tre principer för förhållningssättet som är nödvändiga för terapeuten att beakta. Det är *kongruens*, som innebär att terapeuten är äkta och ärlig med patienten. *Empati*, som innebär att terapeuten visar att hon förstår vilket känslomässigt läge patienten befinner sig. Han nämner också *aktning*, som kan beskrivas som accepterande och ovillkorlig positiv respekt för patienten (ibid. s. 155).

3.4 Skam, stolthet och sociala band

Thomas J. Scheff beskriver i boken *Microsociology Discourse, Emotion, and Social Structure* (1999) en utveckling av en mikrosociologi som berör detaljerna av social interaktion med fokus på emotionernas betydelse i mänskliga sociala relationer. Kärnpunkten i hans analyser är hans diskussion kring sambandet mellan emotioner och drivkraft, där han betonar betydelsen av *skam* och *stolthet* som mer eller mindre kontinuerliga aspekter av mänsklig upplevelse. Scheff relaterar skam och stolthet till de *sociala banden* och som konstruktionen av grunden för vardagsliv och ett större socialt system. Han menar att människans största drivkraft är att upprätthålla dessa sociala band. De sociala banden kopplar samman individens beteende med den sociala strukturen och Scheffs diskussion handlar av denna anledning inte om isolerade individer utan visar hur de sociala banden på en mikronivå är kopplade till en större kontext. Detta ligger till grund för en teori om social sammanhållning. Stabila sociala band är den kraft som håller ihop samhället och kraften består av en balans mellan närhet och distans, *differentiering*. *Optimal differentiering* kännetecknas av stabila sociala band som balanserar både behoven för individen och för gruppen. Närhet blir synlig genom att gruppledammarna sätter sig in i den andres situation och distans genom individernas acceptans av att den andre är oberoende. Ledande blir kunskap om och acceptans av både det man är överens om och det man inte är överens om. *Underdifferentierade* grupper betonar konformitet och medlemmarna i gruppen känner sig förrådda om någon av medlemmarna utvecklas i sin egen riktning.

Scheff använder sig av Erving Goffmans analys av microvärlden och utvecklar teorin om *state of talk*, vilken Scheff menar är två olika system av aktivitet, *kommunikationssystemet* och *hänsynemotionssystemet*. Där legitimitet knyter samman de båda systemen genom att kommunikationen utvecklar ömsesidig förståelse och hänsynsfullhet belönas. Ömsesidig bekräftelse måste bli uttryckt för att parterna inte ska känna sig avfärdade eller exkluderade och de sociala banden på så sätt hotade. Genom en kombination av Goffmans sociala analys och Helen Lewis psykologiska analys av sambandet mellan hänsynsfullhet och förlägenhet utvecklar Scheff hänsynemotionssystemet. Kombinationen av de två teoretikernas tankar blir nödvändig för att beskriva kraften av hänsynemotionssystemet då systemet både uppenbarar sig mellan och inom de som interagerar. Goffman beskriver inte interaktionen mellan yttre och inre processer och kan därför inte uttrycka hänsynemotionssystemets kraft. Lewis behandlar skam med hänsyn till endast de inre processerna, där hon beskriver skam som en

smitta mellan individer, vad hon kallar *feeling trap*. Vilket innebär att individer skäms för att de skäms det vill säga en inre loop som får näring genom sig själv

Hänsynemotionssystemet är, menar Scheff universellt och ger en förklaring till konformt beteende och varför medlemmarna av samhället upplever socialt inflytande som externt och tvingande. Konformitet till externa normer är belönade med hänsyn och känslan av stolthet, icke konformt beteende bestraffas med frånvaro av hänsyn och skamkänslor. Konformitet gynnas alltså av ett system av sanktioner, belöningar och bestraffningar men uppstår även i frånvaron av dessa. Scheff menar att det involverat i systemet också finnas ett sammanhang av informella, nästan osynliga sanktioner. När vi introducerar oss för andra riskerar vi att bli avvisade vilket leder till en stark känsla av skam, på samma sätt medföljer känslan av stolthet när vi blir accepterade. Graden och typen av hänsyn som visas och den följande känslan av skam eller stolthet bygger upp ett subtilt system av sociala sanktioner och det är detta system som leder till en känsla av socialt inflytande som tvingande. Vår uppfattning och våra tankar om social förväntning iscensätter social kontroll och vi upplever det som så tvingande på grund av emotioner av skuld och skam (Scheff, 1990, 4 ff.).

3.5 Övergångsobjekt/Mellanområde

Psykoanalysens Donald W Winnicott (1896-1971) har i sitt arbete som barnläkare och barnpsykiater utvecklat tekniker för att klargöra vilka inre konflikter som barnet och modern berörs av. Utifrån de erfarenheter han har gjort har han kommit att beskriva *övergångsobjekt* och övergångsfenomen. Övergångsfenomenet är den brygga som barnet skapar mellan sin inre värld och den objektiva yttre verkligheten. Övergångsobjektet är barnets första icke-jag ägodel t.ex. kudden, nallen, snuttetrasa. Dessa objekt ger tröst, verkar lugnande och tål att ta emot barnets känsloutbrott. Övergångsobjektet representerar en mellanstation, så kallat *mellanområde*, som finns mellan moderns bröst eller omvårdnad och självständighet. I detta mellanområde skapar och återskapar barnet moderns bröst. Genom att modern har anpassat sig väl efter barnets behov har barnet en illusion av att bröstet är en del av barnet självt och att modern kan tillfredsställa alla behov och önskningar som det har. Men modern kan inte skydda den illusionen för alltid utan måste i uthärdliga doser vid lämplig tidpunkt vänja barnet av från den här illusionen, en avvänjning från bröstet eller omvårdnaden. Modern får eget liv där hon är mer självständig. Går den här processen bra hittar eller skapar barnet ett mellanområde, ett område mellan den yttre och den inre verkligheten där det kan bearbeta

förhållandet mellan en inre värld och den yttre verkligheten. Detta område finns mellan fantasi och verklighet, och det är här övergångsobjektet uppstår. Det är inte objektet som är av övergångskaraktär utan det representerar barnets övergång från att vara sammansmält med modern till att förstå att modern är ett eget subjekt eller fristående person som är en del av den yttre verkligheten. Övergångsobjektet är alltså en mellanstation där barnets totala beroende av modern kan övergå till en ömsesidig frigörelse för både barnet och modern. Upptäckten att modern inte är sammansmält med barnet är en smärtsam process som barnet kan bearbeta i sitt förhållande till övergångsobjektet. När barnet accepterar den yttre verkligheten försvinner intresset för övergångsobjektet. Den uppgift som övergångsobjektet hade har tjänat ut sin roll. Mellanområdet och övergångsobjektet kan användas och ge tröst när barnet möts av motgångar och besvikelser men erbjuder också en möjlighet att utveckla fantasin och kreativiteten. I mellanområdet får barnet möjlighet att skapa och omskapa sin värld samtidigt som kontakten med verkligheten finns kvar. Där finns en möjlighet att gå utanför både den inre och yttre världens begränsningar (Sigrell, 2007 s.185; Igra, 2002, s.50ff).

3.6 Hållande/Holding

Winnicott använder sig också av begreppet *hållande/holding* när han diskuterar modersomvårdnaden eller föräldraomvårdnaden. Begreppet syftar dels till det fysiska hållandet men även övrigt omhändertagande som hör till barnets upplevelser av dess existens (Winnicott, 2004, s. 149). Med hållande menas det faktiska tillståndet i relationen mellan mor och spädbarn, då barnet ännu inte kan skilja ut sitt själv från den omvårdad av modern som det är så totalt beroende av. I det tidiga skedet av barnets liv behöver det något speciellt från sin omgivning. Det handlar om att omgivningen behöver tillgodose barnets fysiologiska behov men också att barnet känner att omgivningen är pålitlig. Barnet upplever att omgivningen är pålitlig om modern visar empati. I det fysiska hållandet visar modern kärlek. Om modern inte klarar av att hålla barnet utifrån kärlek och empati framkallar det en känsla av osäkerhet hos barnet (ibid. s. 155f.). Det fysiska hållandet är basen för alla andra former av hållande. Genom att modern kan identifiera sig med sitt barn vet hon vad barnet känner och kan därmed nästan exakt ge vad barnet behöver i fråga om hållandet och annat som barnet behöver av sin omgivning.

När modern har förmåga att omsluta och omfatta barnet både fysiskt och psykiskt fungerar det som en levande anpassning till spädbarnets behov (Winnicott, 2004, s. 161).

3.7 Katalysator

Clarence Crafoord har i sin bok *Människan är en berättelse* (2005) beskrivit samtalskonsten i det professionella medmänskliga samtalet. I den beskrivningen utgår han från att människan är en berättelse och att varje människa har en önskan om att delge sin berättelse. Han menar också att även den som lyssnar är en berättare.

För att underlätta en önskad process kan man använda sig av en *katalysator*. Den här katalysatorn underlättar processen genom att betona och erkänna subjektets existens. Katalysatorn erkänner individens namn och övriga tillhörighet. När katalysatorn erkänner subjektet hos samtalspartnern eller klienten då framträder också katalysatorn själv. På så sätt kan den del av berättelsen som är av intresse för sammanhanget börja frigöras. Katalysatorn markerar sitt intresse för individen och berättelsen i sina frågeställningar. Crafoord går ett steg längre än Carl Rogers, i stället för att bara upprepa utan att tillägga något nytt menar Crafoord att den katalyserande effekten blir större om man även visar sitt intresse genom att be klienten att precisera när hon uttrycker sig för allmänt och generellt. När katalysatorn iakttar motsägelser mellan det verbala och det icke-verbala är det bra att markera sitt intresse för detta och uppmana klienten att kommentera, precisera eller förklara dessa motsägelser. Crafoord beskriver det så att den som lyssnar ackompanjerar berättelsen. Det är som i ett musikstycke där solisten spelar och ackompanjatören följer solisten. Men denne följer inte bara solisten utan stödjer den mycket aktivt och lyfter den utan att det märks. Även om det sker på ett omärkligt sätt så är det mycket medvetet och målinriktat. Det är enligt Crafoord viktigt att frågorna inte blir ledande utifrån de tankar och förklaringar han själv förmodar stämmer. I stället bör det eftersträvas att katalysatorn helt förutsättningslöst uppmuntrar klienten att ge en precis skildring av sin berättelse. Att katalysera ett samtal innebär enligt Crafoord att man följer berättelsen och gör små inpass som stimulerar dess fullföljande och att man deltar i samspelet. Men ett professionellt samtal har ett mål och det är inom ramen för det målet som samtalet ska katalyseras (Crafoord, 2005, s. 98ff.).

3.8 Benämmandet

I boken *Människan är en berättelse* (2005), använder sig Crafoord också av begreppet *benämmandet*. Med det menar han att sätta namn på något som man tidigare inte så tydligt har uttalat. Något som har varit icke-verbalt skrider över gränsen till det verbala och kommer därmed fram från det dolda och blir uppenbart och synligt. Ett benämmande kan förändra en situation helt. I berättelsen kan det finnas något som är dolt eller hemligt. Det är något som döljs av en anledning som inte är uppenbar. Benämmandet kan vara nödvändigt för att samtalet ska kunna fortsätta. Innan man kan benämna något som inte tidigare har uttalats behövs känslan av något som är dolt benämnas. Benämmandet sker alltså stegvis: först benämns att något behöver uppenbaras, därefter kommer själva benämmandet. Ett benämmande kan öppna för fler benämningar. Genom att benämna går man från det privata som bara har funnits inom en själv till en mer allmän plats. Benämmandet är gränsöverskridande och därför ska man överväga användandet. I samtal kan man komma till en punkt där något som är outtalat utgör ett hinder för berättelsen. Sker benämmandet i rätt ögonblick (tajming) kan det förändra situationen mycket. Men det kan också finnas situationer då det är bättre att hålla inne med benämmandet. Det finns ingen anledning att benämna sådant som inte är relevant för situationen. Det som en gång har benämnts kan inte tas tillbaka. Det har trots allt blivit sagt. Där har den professionella i samtalet ett ansvar avgöra. Detta avgörande bygger på en kombination av kunskap, erfarenhet, empati och omdöme (Crafoord, 2005, s. 115ff.).

4. Metod

4.1 Beskrivning av metoder

Följande text innefattar både en beskrivning av metoder samt en diskussion kring dessa.

Kvalitativ och kvantitativ forskning utgör kontrasterande ståndpunkter som innebär engagemang i specifika antaganden om den sociala världens natur och det bästa sättet att undersöka den på.

Vårt intresse i denna studie ligger i att få en djupare förståelse i vad coachen gör när denne coachar, vilka faktorer som av coach och den som blir coachad identifieras som betydelsefulla för en lyckad process. Vår ambition är att belysa coachingfenomenet för att få en djupare förståelse för vad det är som skapar utveckling och förändring för individen och hur detta upplevs av den som blir coachad. Vi antar ett holistiskt perspektiv och den kontext vi är intresserade av att förstå fenomenet coaching i är arbetslivet. Vårt intresse ligger inte i att bevisa något utan snarare att utforska, beskriva samt uttrycka komplexiteten i denna relation. Tillsammans utgör dessa argument grunden till varför vi valt att anta en kvalitativ ansats i denna studie. Om vi istället hade varit intresserade av att kvantifiera, mäta, bevisa, för att sedan analysera med hjälp av statistiska metoder hade det fallit sig naturligt att välja en kvantitativ ansats.

Kvalitativ forskning tenderar att bygga på detaljerade och djupgående beskrivningar där konstruktionen av forskningen sker genom att omvandla det som observeras eller registreras till ord. Kvalitativ forskning ger uttryck för komplexiteten i situationen, och på så sätt ger läsaren möjlighet att bedöma om forskarens tolkning också är gångbar under andra förhållanden. Kvalitativ forskning undersöker saker i sin kontext, hur de hänger ihop och är beroende av varandra och menar att sociala verkligheter inte går att förstå isolerat från sin kontext och kan inte brytas upp för att studeras separat. Man utgår från att teorierna och metoderna framkommer under forskningens gång, man intar med andra ord en öppen forskningsdesign och vikten ligger på upptäckt istället för bevis. Inom kvalitativ forskning spelar forskarens identitet, värderingar och förståelse en stor roll och kan inte helt uteslutas från analysprocessen. Detta kan hanteras på olika sätt men det sätt som vi i denna studie antar är; att vi är medvetna om att våra värderingar är inblandade och genom kontroll över attityderna försöker vi arbeta opartiskt (Denscombe, 2000, s. 203ff.).

Den metod vi valt för insamlingen av det empiriska materialet, som sedan ligger till grund för resultatet av denna kvalitativa studie är intervjuer. Standardisering av intervjuer innebär den grad till vilken frågorna och situationen är densamma för alla intervjuade, en låg grad av standardisering innebär att den som blir intervjuad styr ordningsföljden på frågorna, följdfrågor utformas beroende av tidigare svar och variationsmöjligheterna är på så sätt stora (Trost, 2005, s.19f.). Graden av struktur i intervjuerna innebär att forskaren bestämmer vilka tema som intervjun skall bestå av, hur frågorna formuleras, när man skall byta ämne och så vidare. Den strukturerade intervjun har som utgångspunkt ett antal fasta frågor som respondenten svarar på, denna form av intervju är närmast ett slags enkät. Den semistrukturerade intervjun innehåller även den ett antal färdiga frågor men möjligheten finns här för forskaren att ställa följdfrågor beroende på respondentens svar. I likhet med den strukturerade intervjun utgår den från forskarens horisont och möjligheterna blir hämmade för respondenten att lyfta fram sitt perspektiv. Den tematiskt öppna intervjun utgår från att forskaren har som ambition att utveckla samtalet med respondenten, detta samtidigt som det föreligger en struktur i den bemärkelsen att forskaren har bestämt ett antal tema som intervjun avser att behandla. De teman, vilka ligger till grund är knutna till teorin men teorin sätts inom parantes under själva intervjuarbetet för att inte resultatet skall vara grundat på en teori som kommer till uttryck i frågorna. Genom den tematiskt öppna intervjun blir det möjligt att få reda på respondenternas känslor och tankar samt hur deras uttalanden hänger ihop (Aspers, 2007, s.133ff.).

Då vårt syfte med föreliggande studie är att belysa coachingfenomenet för att på så sätt få en djupare förståelse för vad det är som skapar utveckling för individen och hur detta upplevs av den som blir coachad, är vi intresserade av respondenternas känslor, tankar och upplevelser av den verklighet som är deras. Genom strukturerade eller semistrukturerade intervjuer hade respondenternas möjlighet att lyfta fram sitt perspektiv begränsats och denna form av metod för insamlingen av det empiriska materialet hade inte varit i samklang med vårt syfte för studien. Vår ambition var att intervjuerna skulle ta form av ett samtal, detta för att få en djupare förståelse och insikt. Det som skiljer samtalet från intervjun består av att det i intervjusituationen finns bestämda roller samt förväntningar på dessa roller. Trots detta är samtalsformen något att sträva efter, det är dock viktigt att forskaren reflekterar över den maktobalans som är nästan omöjlig att undvika då forskaren styr intervjun mer än respondenten. Formen av tematiskt öppna intervjuer hjälper oss att kontrollera maktutövning och innan intervjuerna ägde rum diskuterade vi hur vi kunde åstadkomma en atmosfär som underlättar samtalet. Vår utgångspunkt blev att vi försökte skapa en atmosfär där det blev

tydligt för respondenten att vi ansåg honom eller henne som expert på området och därför lät intervjuerna utvecklas från hennes eller hans resonemang.

Samtidigt går inte maktbalansen att helt elimineras då vi styrde samtalet mot de teman vi i förväg utarbetat (Aspers, 2007, s.135).

I inledningsfasen av denna studie var vår ambition att komplettera de tematiskt öppna intervjuerna med öppen observation, detta för att få en mer fullständig bild av vad som händer mellan coach och coachad samt för att få ett djup i materialet genom att under observation se saker som eventuellt inte kommer fram under ett samtal. Förståelsen av materialet skulle då också vara nära kopplat till praktiken för dem vi studerar. Att genomföra en deltagande observation hade inte varit möjligt för oss på grund av att coaching oftast sker individuellt och det hade därför inte varit möjligt att inta en deltagande roll. Med en öppen observation blir ett reflekterande förhållningssätt nödvändigt, då det som observeras förstås med egna sociala glasögon (Aspers, 2007, s.37). Dessvärre fick vi inte tillgång till att genomföra någon observation då sekretess förekommer.

4.2 Vetenskapsteoretisk ansats

Hermeneutiken, det vill säga texttolkning fick en modern utformning genom arbeten av filosofen Friedrich Schleiermacher (1768-1834). Hermeneutiken får med Schleiermacher mer betydelsen av en allmän förståelseteori där begreppet förståelse spelar en större roll, han menar att det hermeneutiska tolkningsarbetet handlar om att leva sig in i individualiteten bakom texten. Begreppet text kan tolkas utifrån vävmetaforen, när texten uppfattas som en väv kan trådarna vara språklig yttranden såväl i skrift som talade, händelser, samtal, handlingar, symboler och så vidare. Ordet text kan definieras på en mängd olika sätt samt kan ha en mycket bred betydelse men kan användas som metafor för sådant som kan tillskrivas mening Det kan beskrivas som att kontexten ger textbegreppet sin mening. Hermeneutiken är en humanistisk inriktning vars utmärkande drag är empatin vars syfte är att förstå. Vi kan förstå och sätta oss in i andra människor genom att se in i oss själva, så kallad introspektion. Genom detta kan vi förstå andra människors upplevelser och känslor. Hermeneutik är en forskning av förstående genre och är även den vetenskapsteoretiska ansats som vi i denna studie arbetat utifrån (Allwood & Erikson, 2007, s. 73 ff.).

Tolkningsprocessen beskrivs ofta som en hermeneutisk cirkel, även då spiral hade varit en mer passande definition, där en växling mellan uppfattningen av helheten respektive delen

sker. Utifrån en inledande ofta diffus bild av helheten tolkas de olika delarna, varpå tolkningen av delarna på nytt relateras till helheten. Genom denna spiralrörelse möjliggörs en kontinuerlig fördjupning av förståelsen (Repstad, 1999, s. 104).

Då vårt syfte med föreliggande studie är att sätta oss in i och få en fördjupad förståelse för de känslor, upplevelser, tankar mm. som uppstår hos coachen och den som blir coachad under coachingprocessen är den hermeneutiska ansatsen ett för oss passande val. Genom inlevelse i deras upplevelser och tankar försöker vi förstå vad en coach gör när han eller hon coachar och också identifiera faktorer som coachen och den som blir coachad ser som betydelsefulla för en lyckad process. Den hermeneutiska cirkeln använder vi oss av när vi försöker förstå coachingfenomenet i kontexten arbetslivet. Genom att förstå de enskilda som vi intervjuat försöker vi att förstå helheten. Helheten utgörs av coachingfenomenet, vilket representeras av coacherna och till följd av att se klimatet i helheten kan vi förstå delarna, de coachade. Vårt analysarbete har också grundats i den hermeneutiska cirkeln då de transkriberade intervjuerna först har lästs igenom för att skapa en helhetsbild. Därefter har vi gått tillbaka till enskilda delar och teman för att hitta dess innebörder, för att sedan gå tillbaka för en tolkning av helheten. Även vår förförståelse vilken behandlas i nästa avsnitt kan förstås genom den hermeneutiska cirkeln. Det bl.a. Anthony Giddens talar om som en dubbel hermeneutik, där forskarens tolkningsprocess ses som en växelverkan mellan förförståelse och förståelse (Sjöberg & Wästerfors, 2008, s. 105). I vår studie bearbetas vår förförståelse med hjälp av den erfarenhet vi får under intervjuerna och vi får sedan en ny förförståelse för fenomenet.

4.3 Förförståelse

Förförståelsen är ett väsentligt begrepp inom hermeneutiken och grundas i forskarens vardagsförståelse. Förförståelsen är behövlig för att uppnå förståelse och är något som bland annat kan uppnås genom interaktion med andra människor. Förförståelsen kan både vara positiv, då den är nödvändig för att nå förståelse men kan också vara bekymmersam om inte balansen mellan den vetenskapliga attityden och vardagsförståelsen infinner sig. Om forskaren ser forskningsområdet till största del utifrån vardagsförståelsen finns möjligheten att viktiga detaljer missas (Aspers, 2007, s. 34). Hans-Georg Gadamer betonar vår förförståelse och utvecklar tankegången i relation till begreppet tradition. Gadamer menar att vi aldrig är traditionslösa, allt det vi förstår, förstår vi genom att vi är på en viss plats i en viss tid inom ramen för en tradition. Invändningen att vi ska frigöra oss från traditionen, frigöra oss från det

subjektiva för att nå den objektiva sanningen ligger nära. Men vi ska enligt hermeneutiken istället uppskatta subjektiviteten, det är på grund av den vi kan veta något överhuvudtaget. Det blir viktigt att försöka arbeta med subjektiviteten istället för mot den (Sjöberg & Wästerfors, 2008, s.102ff.).

Vår förförståelse till det föreliggande ämnet coaching består i den litteratur vi läst i ämnet innan studien inleddes och grundar sig på en mer metodisk förförståelse av hur coaching går till. Vidare har en av oss en nära vän som nyligen utbildat sig till coach och som på ett inspirerande sätt talat om coaching. Genom litteratur och samtal med denna vän har förförståelsen varit att coaching är en mycket effektiv metod för att nå utveckling och förändring. Något som till viss del styrks genom de intervjuer vi genomfört.

I våra intervjuer har vi använt oss av vår förförståelse för att föra samtalen framåt och i rätt riktning, samtidigt har vi försökt att hålla oss öppna i den bemärkelsen att inte ställa ledande frågor till respondenterna. Efter transkribering av intervjuerna är detta också något som vi tycker att vi lyckats med, vilket eventuellt också beror på att vår förförståelse grundade sig på en mer metodisk sida av coaching och i denna studie har vårt intresse främst varit att genom inlevelse i deras tankar, känslor, upplevelser mm. få svar på våra frågeställningar.

4.4 Vårt tillvägagångssätt

Anledningarna till varför vi valt att genomföra en studie som behandlar fenomenet coaching är bl.a. på grund av att vi anser det vara ett ämne som ligger i tiden. Många ledare förväntas idag ha ett coachande ledarskap då man idag lägger allt mer vikt vid psykiskt välbefinnande på arbetsplatser. Populariteten av att gå till en coach för att få hjälp med att förverkliga sina drömmar och mål är allt vanligare och professionen ökar inom allt fler områden. Vi ansåg det också intressant att genomföra studien inom området som en erfarenhet inför eventuella framtida arbetsuppgifter.

Frågeställningar utarbetades, främst grundad på våra personliga intressen för ämnet samt också vår Socialpsykologiska inriktning. Frågeställningarna har justerats något under arbetets gång men har under hela förloppet haft liknande inriktning. Vi har genomfört totalt tio intervjuer, varav sex stycken med personer som arbetar som coach och fyra intervjuer med personer som blivit coachade. Respondenterna har ingen gemensam länk, dvs. de coachade vi intervjuat har inte blivit coachade av just de coacher vi varit i kontakt med. Att de som arbetar som coach är överrepresenterade beror på att det var en svårighet att få tillgång till att

genomföra intervjuer med personer som blivit coachade, detta kan ses som en svaghet i studien. Vårt val att genomföra intervjuer med både coacher och coachade grundas i att vi ansåg det intressant att se upplevelsen från två perspektiv och genom detta förstå helheten. Intervjuerna med coacherna har hjälpt oss att få en översiktlig bild av fenomenet coaching.

För att få tillträde att genomföra intervjuerna mailade vi ett brev till personer som arbetar med coaching inom arbetslivet i södra Sverige, dessa sökte vi upp på Internet. I brevet beskrev vi det Socialpsykologiska programmet, vårt syfte med studien samt etiska aspekter. Vi fick ett mycket positivt gensvar från coacherna där samtliga uttryckte att de tyckte det var mycket givande att få följa studenters arbete och gärna delade med sig av sina kunskaper, upplevelser och erfarenheter. Intervjuerna med dem som blivit coachade har vi fått tillträde till genom privata kontakter. Något strategiskt urval av respondenter (Trost, 2005, s. 119) är alltså inte genomfört i denna studie, detta pga. att vi inte hade möjlighet att få denna tillgång, vilket också kan ses som en svaghet i studien.

Innan intervjuarbetet startade läste vi litteratur i ämnet coaching samt diskuterade fram två intervjuguider, en för coacherna och en annan för de som blivit coachade. Intervjuguiderna innehöll fyra teman vilka intervjuerna skulle fokusera på, dessa teman är utarbetade efter frågeställning och metod. Se bilaga 1 för intervjuguide coacher samt bilaga 2 för intervjuguide de som blivit coachade.

Intervjuerna med coacherna ägde samtliga rum på coachens kontor. Vi valde att låta respondenten själv välja var han eller hon ville att vi skulle genomföra intervjun för att på så sätt skapa en trygghet för denne. Givetvis var det lite av en chansning att utföra intervjuerna på coachernas kontor då det skulle ha kunnat innebära en hel del störningsmoment, detta inträffade lyckligtvis inte utan intervjuerna genomfördes i en lugn och störningsfri miljö. Intervjuerna med dem som blivit coachade genomfördes även dessa på deras respektive arbetsplats. Intervjusituationen var det första personliga mötet med respondenterna och därför inleddes samtliga intervjuer med ett allmänt samtal i syfte att göra stämningen så god som möjligt inför intervjun. Under intervjuerna uppmärksammades också respondenternas kroppsspråk, gester, tonfall osv. för att sedan kunna ta hänsyn till detta under analysarbetet. Samtliga intervjuer spelades in, vilket godkändes av respondenterna. Inspelningen gjordes i syfte att underlätta för analysarbetet samt att få med alla detaljer.

Överlag var samtliga intervjuer lyckade och vi upplevde dem som lättsamma. Majoriteten av respondenterna var väldigt villiga att dela med sig av sina erfarenheter och gav ett positivt intryck till studien. Samtliga intervjuer avslutades med att vi frågade om det var okej om vi kontaktade dem ifall oklarheter skulle uppstå eller om vi hade vidare frågor. Respondenterna

fick också vår mailadress om det skulle uppkomma frågor. Intervjuerna transkriberades och kodades inför det stundade analysarbetet. Analysen inleds med en nära tolkning för att sedan övergå i ett mellanfält och avslutas med en viss övertolkande del.

Teorierna vi valt att analysera vårt empiriska material utifrån, diskuterades i viss mån fram i samband med konstruktionen av våra frågeställningar. Clarence Crafoords tankar om samtal (Crafoord, 2007, s. 20 ff.) anser vi speglar samtalets konst på ett tillfredställande sätt och valdes ut som analysverktyg i samband med konstruktionen av frågeställningar. Moira von Wrights idéer om lärande och meningsskapande med begreppen *vem* eller *vad*, *relationellt* och *punktuellt perspektiv* (von Wright, 2003, s. 31 ff.) valdes också i samband med konstruktionen av frågeställningar, detta då vårt intresse bl.a. låg i att se vilket perspektiv coachen intog samt hur den coachade upplevde detta. Moira von Wright har i sina tankar inspirerats av G H Meads teori om människors intersubjektivitet (Berg, 2007, s. 35 ff.), detta är också en anledning till varför vi valt att använda delar av denna teori i vårt analysarbete. Donald W Winnicotts begrepp *övergångsobjekt*, *mellanområde* (Igra, 2002, s. 50 ff.) och *hållande* (Winnicott, 2004, s. 149 ff.) diskuterades fram som givande analysverktyg under handledningar. Slutligen har vi använt oss av Thomas Scheffs teorier om *skam*, *stolthet* och *sociala band* (Scheff, 1999, s. 4ff.), då vi anser att dessa tankar speglar emotionernas betydelse för mänsklig aktivitet på ett relevant sätt.

4.5 Etiska aspekter

Samtliga intervjuer inleddes med att informera respondenten om att allt som personen säger under intervjun är konfidentiellt. Respondenten upplystes även om att hon eller han inte behöver svara på alla frågor samt att det är okej att avbryta när som helst. De citat som vi valt att använda i texten går inte att koppla till någon person och vi har inte heller valt några citat som kan uppfattas som känsliga. Detta med tanke på att respondenterna gärna vill ta del av det slutliga resultatet och det är då viktigt att det som kommit fram under intervjuerna inte kan kopplas till personen. Respondenterna delgavs också att ifall namn kommer att behövas i den slutliga texten kommer dessa att fingeras. Samtliga respondenter har gett sitt samtycke till intervjuerna och blivit informerade om att intervjuerna kommer att spelas in och gett sitt medgivande till detta. I samband med att de blev tillfrågade om de kunde tänka sig att ställa upp informerades de i ett mail om varför vi valt att genomföra studien, att intervjun skulle

behandla ämnet coaching samt att intervjuerna skulle ligga till grund för C-uppsats på det Socialpsykologiska programmet på Högskolan i Halmstad.

4.6 Reliabilitet och validitet

Begreppen reliabilitet och validitet har sitt ursprung i kvantitativ metodologi och det kan därför vara ett problem att översätta dessa till kvalitativ forskning. Reliabilitet innebär att mätningen ska vara stabil. Situationen ska vara den samma, den som intervjuar ska fråga på samma sätt osv. Man brukar uttrycka att en mätning vid en viss tidpunkt ska ge samma resultat vid nästa mätning. Validiteten innebär att frågan ska mäta det den avser att mäta, också detta kan vara ett problem vid kvalitativa intervjuer då man ofta är intresserad av hur människor upplever företeelser, situationer eller liknande (Trost, 2005, s. 111ff.).

I föreliggande studie ligger trovärdigheten i att det empiriska materialet är insamlat på ett vedertaget och seriöst sätt, vidare har vi försökt att hålla oss så öppna som möjligt i intervjusammanhanget samt följt de etiska aspekterna. Vi anser också att vi valt relevanta metoder och ansatser för rådande problemområde. Vi vill poängtera att inget av materialet kan generaliseras då urvalet är för litet samt att det inte är ett strategiskt urval.

Något som kan sänka trovärdigheten i denna studie är att vi i samtliga intervjuer med coacherna upplevde vi en viss intrycksstyrning (Goffman, 2006, s. 182 ff.), upplevelsen var att en idealbild av coaching lades fram. Poängteras bör att detta bara är något vi upplevde och inget som styrker detta finns. Vidare diskussion kring detta följer i kapitlet analys under avsnittet reflektioner.

5. Presentation av det empiriska materialet

5.1 Inledning

Det empiriska material som ligger till grund för denna studie är insamlat genom intervjuer med sex personer vilka arbetar som coach inom arbetslivet samt fyra personer som blivit coachade i arbetsrelaterade frågor. De coachade vi intervjuat har inte blivit coachade av de coacher vi intervjuat och de har således inget samband med varandra. Från majoriteten av våra respondenter möttes vi av entusiasm och de uttryckte en glädje i att få ta del av studenters arbeten och utveckling. Alla avsatte gott om tid för oss och bemödade sig i hög grad att hjälpa oss att uppnå förståelse för fenomenet coaching, något som vi verkligen uppskattar. Samtliga av de coacher vi intervjuat bedriver egen verksamhet i södra Sverige och arbetar med coaching inom arbetslivet på konsultbasis. Coachernas utbildning och bakgrund skiljer sig åt, gemensamt är att samtliga har en förhållandevis lång erfarenhet av yrket som coach. Av coacherna är hälften män och hälften kvinnor och detsamma gäller för de som blivit coachade.

5.2 Varför just coaching?

Samtliga av de coacher vi genomfört intervjuer med anger i sina beskrivningar att bakgrunden till varför de började arbeta med coaching är ett genuint människointresse och en önskan att hjälpa andra människor. Intresset för människor har uppstått på olika sätt för de coacher vi varit i kontakt med, en kvinnlig coach berättar att hon som barn kom med sin familj som flykting till Sverige. Hon fick redan som 6-åring hjälpa sin mamma med vardagssysslor och då hon lärde sig språket snabbare än sina föräldrar fick hon också hjälpa sina föräldrar med tolkning, för att de skulle ha en möjlighet att klara sig i det svenska samhället. Hennes beskrivning av sin barndom visar tydligt att intresset att hjälpa människor funnits sedan hon var ett litet barn. En annan kvinnlig coach uttrycker att människan har en fantastisk potential som ofta är outnyttjad och hennes grundintresse ligger i att hjälpa människor med att ta fram denna potential. Andra uttrycker att känslan av att vilja hjälpa andra är en känsla som varit med dem sedan de var barn. De har genom att prova yrken som inte har något med att hjälpa människor att göra, insett att de upplever dessa yrken tråkiga och meningslösa. För en av coacherna började resan mot coachingyrket med att han under ett flertal perioder led av

utmattningsdepression och kom då i kontakt med en coach. Coachingen förändrade hans liv och tankesätt drastiskt och genom denna upplevelse av coachings positiva krafter bestämde han sig för att han ville ägna sitt liv åt att hjälpa andra med coaching som teknik.

Framträdande blir också att flera av de coacher vi varit i kontakt med kom att ägna sig åt coaching som yrke på grund av att de haft en ledande position i arbetslivet med intresse för att utveckla de anställdas resurser. Vilket sedan lett till att de startat eget företag med inriktningen att coacha individer i arbetslivet. Två av dessa har också gemensamt att de har en bakgrund med ledarskapsutbildning från försvaret, varav den ena också utbildat sig i självård och krishantering inom försvaret.

Endast en av de coacher vi intervjuat har genomgått en specificerad coach utbildning, resterande har utbildningar inom beteendevetenskap, psykosytesen och en är utbildad psykoterapeut med inriktning på bildterapi. De bygger sitt arbetssätt på erfarenheter av olika typer av människor på olika arenor, på de beteendevetenskapliga utbildningarna och genom att de själva läst mycket litteratur inom coaching och mentalträning. En av de intervjuade coacherna har en från de andra avvikande start på sin coachingkarriär då han var med och tog fram coachingkonceptet i Sverige. Han arbetade tillsammans med en kollega med att sälja ledarutvecklingsprogram och tillsammans kom det fram till att det var coaching de sysslade med när de sålde programmen. Begreppet coaching använde de inte vid denna tidpunkt utan var något som växte fram senare. Tillsammans utvecklade de konceptet coaching och arbetade fram metoder för detta med sin säljteknik som grund. Bland annat har de utvecklat en modell för den inre coachingprocessen och de olika barriärer individen har, dessa begränsningar måste lyftas upp och kommas förbi för att individen ska nå en förändring och utveckling. Denna modell beskrivs mer ingående under rubriken arbetssätt. De har också utvecklat en metod för att mäta värderingar, både på individuell nivå och också gemensam nivå i organisationer, även denna modell beskrivs under rubriken arbetssätt.

En av de coachade vi har intervjuat har kommit i kontakt med coaching genom att företagshälsovården har rekommenderat honom detta. Två har startat sin coachingprocess genom att deras chef lagt fram det som förslag och sedan också arrangerat ett möte för de anställda med en coach. En fjärde person har gått ett coachingprogram för att han blivit inspirerad av vänner som upplevt positiva förändringar med hjälp av coaching.

5.3 Coachens arbetssätt

Gemensamma drag i de arbetssätt som de intervjuade coacherna arbetar efter är att de genom sin teknik att ställa frågor hjälper den som blir coachad att själv komma till insikt och komma runt de inre barriärer som hindrar dem att utvecklas. Coachens intervjuteknik framgår som den mest centrala och viktiga delen av samtliga intervjuade coachers arbetssätt. Detta för att frågorna leder den som blir coachad till att själv komma till förståelse för hur hon kan uppnå sitt mål att utvecklas och förändras inom ett specifikt område. Genom att den coachade själv kommer till insikt, utan att någon talar om för henne vad eller hur hon bör göra blir motivationen mycket starkare att faktiskt nå dit man vill. En av coacherna uttrycker det så här; *”Coaching för mig är skattletning, man letar efter människors dolda resurser och tar upp dem till ytan för att klienten ska kunna ta del av de här små skatterna och det gör man genom att ställa frågor.”*

Några av coacherna ser sig själva som en katalysator i coachingprocessen, att det är ett sätt att katalysera den potential som individen själv definierar. Det handlar om att coachen får personen att börja reflektera över sin egen situation och utifrån det komma till självinsikt var man är och vart man önskar komma. I denna process ser sig coachen som katalysatorn som använder frågorna som verktyg och på så sätt lägger in nya perspektiv och på så sätt öppnar upp för personen att se olika möjligheter. Detta uttrycks bland annat så här; *”Min uppgift som coach är att vara katalysator, så genom mina frågor får jag individen, kunden eller klienten att komma fram till vad han eller hon själv önskar.”*

Att en anpassning av arbetssättet sker blir också synligt i intervjuerna med coacherna. Man anpassar sitt arbetssätt för att nå fram till den person man coachar. Bland annat arbetar två av coacherna mycket med färg, form och musik för att nå den som blir coachad på en annan nivå samt att också bryta känslotillstånd och på så sätt komma in i en annan känsla. Anpassningen av arbetssättet blir också synligt när en av coacherna berättar att det kan vara bra att gå utanför de vedertagna ramarna för att på så sätt inte låter strikta gränser hindra processen. För den coachen kunde det t.ex., även då det var ovanligt, innebära att man hade samtalen hemma hos den coachade. Detta för att personen uttryckte ett behov av att visa upp sitt sammanhang då hon han ansåg att det hade betydelse för den fortsatta processen. En annan av coacherna såg svårigheter med att hålla sig till ramarna vad gäller längden på samtalen, coachen anser att man här kunde anpassa samtalslängden av respekt för den coachades behov.

Att aktivt lyssna framgår också som en central del i coachernas arbetssätt. Genom att aktivt lyssna försöker coachen hitta det som eventuellt finns mellan raderna, det kan handla om generaliseringar, antaganden eller begränsningar som gör att personen stannar i sin utveckling eller gör att den inte når sitt mål. Utifrån det som sägs och det som sägs mellan raderna formulerar coachen sedan sina frågor. Flertalet av coacherna beskriver också sitt arbetssätt som en balansgång mellan att provocera, utmana och visa empati.

Någon beskriver det så här; *”Det fungerar som en dynamik av hårdvara och mjukvara, kombinationen av att kunna gå på djupet när det behövs men att ibland också vara hård och ärlig.”*

Flera av coacherna använder sig av en inledande övning vid det första mötet med den som ska bli coachad, en typ av nulägesanalys för att se var problemet ligger. Då coaching involverar hela individen kan det vara så att det är fler bitar än den personen anger, som det finns behov att arbeta med. Målet är att få balans i alla delar av livet, finns det obalans till exempel i relationer och kärlekslivet påverkar detta också andra delar av livet. För att kunna utvecklas och nå sitt mål krävs det harmoni mellan alla delarna och genom en inledande övning får coachen snabbt en överblick över vilka delar som det råder disharmoni i. Samtidigt får också den som blir coachad en insikt i hur dennes liv ser ut och vad han eller hon behöver arbeta med.

Flera av coacherna har utarbetat egna arbetsmetoder, bland annat metoder för att mäta värderingar, både på individuell nivå och gemensam nivå i organisationer. Syftet är att försöka se vad som styr människor och man mappar in värderingar som är viktiga, modellen bygger på Maslows behovstrappa. Givetvis är det inte en vattentät modell men enligt coachen ger den en god fingervisning. En annan modell som en av coacherna utvecklat är en modell för den inre coachingprocessen, vad som händer med den personen som blir coachad. Det första som sker är att de olika stegen identifieras. Första steget är en självanalys som i nästa steg leder fram till en självinsikt, utifrån den självinsikten identifierar man vissa behov till förändring och utifrån de behoven skapar individen en handlingsplan. Om personen inte lyckas kan det bero på att det finns olika barriärer som man måste komma förbi. Barriärerna kan bero på omständigheter eller inre barriärer. De inre barriärerna beror ofta på att värderingar kolliderar t.ex. att man måste offra något för att vinna något annat. Genom detta arbetssätt får coachen en förståelse för de inre processerna och kan på så sätt se hur han behöver arbeta med de yttre processerna.

5.4 Relationen mellan coach och coachad

Det vi har sett i våra intervjuer, både med coacher och också de coachade, är att man tycker att samspelet och relationen är väldigt viktig för hur processen ska fortskrida och en förutsättning för att det ska leda till förändring och utveckling. En del coacher hade svårt att beskriva hur man går tillväga för att få ett bra samspel, då de upplevde att det skedde helt naturligt utan att de tänkte på det, medan andra reflekterat mer över det och därför hade det mer klart för sig. Det finns väldigt många likheter i hur man ser på relationen och samspelet men det finns och sådant som skiljer sig.

Det som utmärker en god coachingrelation är att det finns förtroende, tillit, öppenhet och ärlighet. Den coachade måste känna sig bekväm och trygg med coachen och med hela situationen för att förutsättningar för att ett bra samarbete ska kunna ske. Känns det inte bra i relationen är det svårt för den coachade att öppna sig. Vikten av detta blir tydligt genom följande uttal från en av coacherna; *”Sedan att man har tillit till varandra. Det är ju jätteviktigt att tilliten och förtroendet finns. För finns inte det, då kan vi gå hem.”* Att använda sig av en metod som passar för just den enskilde och situationen kan vara ett sätt att nå fram till en bra relation som öppnar upp för bra samtal. Just orden förtroende och tillit har varit frekvent förekommande av både coacher och de coachade. För flera av coacherna är det viktigt att förtydliga redan från början att allt som sägs stannar mellan coachen och den coachade om man inte kommer överens om annat, t.ex. att chefen behöver information för att kunna stötta i arbetsrelaterade mål. I inledningen av samtalet kan coachen medvetet avvakta lite för att se vilken känsla som infinner sig. Det är en styrka att snabbt uppfatta situationer.

Kommunikationen ses som en självklar del i hela coachingprocessen. Det blir ingen coachingprocess utan kommunikation. Det var flera av coacherna som menade att de anpassar sitt sätt att kommunicera så att det liknar den coachades. Detta leder till att den coachade förstår vad coachen säger men också att man lättare får kontakt. Den coachade känner en samhörighet med coachen och därför blir mer benägen att lita på och öppna sig för coachen. En coach uttrycker det så här; *”Det är viktigt att man skapar en känsla av att man är på samma våglängd och det gör man på olika sätt, genom till exempel att följa den personens kroppsspråk, ögonrörelser, använda samma ord, detta för att inge förtroende. Det är väldigt viktigt att man skapar den känslan, vi dras ju till personer som är lika oss själva.”* Det framkommer också att även om man som coach anpassar sig efter den man möter så måste man ändå vara sann och ärlig.

Det finns de som känner sig obekväma i de termer och uttryck som används inom coaching. Men kommunikationen är så mycket mer än språket, även under tystnad så sägs det mycket. Det är även viktigt att coachen är sann i sitt kroppsspråk. En annan riktlinje är att lyssna mer än man pratar och att man som coach är lyhörd för vad som kommer fram och vad den coachade menar. Antar coachen för mycket är det lätt att förlora kontakten, som sedan kan vara svår att få tillbaka. Flera av coacherna hävdade att de kan vara ganska raka, tuffa och provocerande för att bryta tankemönster eller byta perspektiv. En av de coachade uppgav att han nästan kunde känna sig irriterad över att behöva svara på en massa jobbiga frågor som coachen aldrig gav någon lösning på, eftersom det skulle komma från den coachade själv. Det finns erfarenheter bland de intervjuade coacherna av att man någon gång har fört saker på tal som den coachade inte har varit redo för men att det då brukar gå bra att resonera kring det som hände och sedan backa och lämna det tills att den coachade eventuellt vid ett senare tillfälle vill prata om det. När det gäller frågorna kan det ibland vara svårt att dra gränsen mellan ledande och öppna frågor.

Just det här med att låta saker och ting växa fram i den coachade själv är ett huvudspår inom coachingen. Det kan många gånger upplevas som svårt att inte bli rådgivande som coach. För några av coacherna var det något som inte var så lätt att efterleva i början av deras coachingkarriär. Det blev lätt att de ville vara lite mer av en expert och ge mycket råd. Men med tiden har de lärt sig att inte råda, utan låta den coachade komma fram till sina egna råd. Alla coacher som vi har intervjuat har sagt att råda i en coachingsituation är i de allra flesta fall dålig coaching, eftersom den coachade äger förändringen och därmed måste komma med sina egna svar. Däremot upplevde de coachade att de i början av coachingen tyckte att det hade varit skönt att få råd och att någon annan säger vad och hur de ska göra. Det har även coacherna uppgett att de upplever när de coachar, främst i början av samarbetet. De finns exempel på att man som coach kan ge råd som medmänniska vid sidan av själva coachingsamtalen. En coach visar tydligt genom följande citat hur hon ibland gör för att kunna ge sin klient ett råd; *Idag till exempel, då ville en ung kvinna ha ett råd. Där klargör jag då att jag inte är coach längre utan säger till henne att jag kan ge henne ett råd men då gör jag inte det som coach utan som medmänniska.*"

Det som är vanligt hos de coacher vi intervjuat är att man gärna använder sig av sina egna erfarenheter som exempel för att skapa inspiration hos de coachade. Ser de att någon annan har lyckats genomföra en förändring kan de coachade lättare se sig själv klara av det. Att ge exempel kan också öppna upp för bra relation. Den coachade känner att coachen delar med sig av sig själv, är mänsklig och sårbar. En av coacherna menar dock att det är viktigt att det

finns ett motiv för att använda sig av sig själv som exempel i den rådande situationen. Coachen ska inte ta huvudrollen och bli för uppfylld av sig själv utan så snart som möjligt släppa fokus på coachen och dra parallellen till den coachade och dennes situation. Det kan upplevas som svårt att veta var gränsen går när det gäller hur mycket man ska dela med sig av sig själv. En del coacher tycker att det är en förutsättning att ge av sig själv för att kunna skapa en bra coachingrelation. Man ser en fördel att använda sig av sina egna erfarenheter samtidigt ser man en risk att bli för personlig och intim och att man därmed förlorar professionaliteten. Samtidigt som en god förtroendegivande och tillitsfull relation är förutsättningen för att få till en bra coachingprocess som leder till förändring, är målet att den coachade ska klara sig på egen hand. En av de coachade menar att det inte får bli en varaktig relation som fortsätter efter att coachingprocessen är avslutad. Detta då det finns en risk att de coachade blir beroende av att ha relationen till coachen, vilket kan försvåra för den coachade att stå på egna ben.

För att skapa förtroende är det viktigt att man som coach är lugn, avslappnad och trygg. Mötet med den coachade får inte bli en utfrågning utan bör ha karaktären av ett samtal i dialog. Samtalet gynnas av att coachen kan visa empati och att denne förstår den coachade och var i processen denne befinner sig. Den coachade behöver känna sig betydelsefull och att det den har att säga upplevs som viktigt från coachens sida. Det får inte bli att den coachade känner sig misslyckad för att han inte når upp till målen eller känner sig konfronterad så att han tappar ansiktet. Ibland kan coachen bli tvungen att framföra en ganska tuff kritik t.ex. till en chef eller en ledningsgrupp på ett företag. Där gäller det att få fram budskapet men på ett sätt som inte blir anklagande och obehaglig för mottagaren eftersom det kan leda till att denne blir arg och stänger av, vilket inte gynnar en förändringsprocess. Där får coachen vara så pass intuitiv att han eller hon känner vilken väg som kan passa gentemot just den personen och situationen. Ibland kan t.ex. användandet av humor vara en väg in. För att lättare få kontakt och nå den som coachas uppger några av coacherna att de använder sig av bilder, musik, känslor, beröring och färger. Detta kan också användas för att bryta känslotillstånd hos den coachade. Som coach är det också bra att ha mycket kontakter och erfarenheter av många olika sorters människor från olika sorters arenor. Dessa erfarenheter kan ge legitimitet för att få förtroende av den coachade. En del av dem som blir coachade tycker att det har stor betydelse för hur han eller hon ser på coachen.

Flera av coacherna poängterar att det är viktigt att den coachade får ge uttryck för känslor såsom sorg och att coachen klarar av att möta det och vågar stanna kvar i de lägena tillsammans med den coachade. Det måste få vara okej att visa sig svag. Många är ganska

ovana vid att visa och prata om känslor, det är lättare att prata om vad man tänker. Det man känner att man behöver förändra kan vara sådana saker som man inte är så stolt över. Därför bör coachen underlätta i dessa lägen så att den coachade vågar vara naken. Det råder lite delade meningar bland de intervjuade coacherna huruvida man ser coachingsamtalet som ett psykologiskt samtal. Någon tyckte att det är det, då det inte finns någon konkret gräns däremellan medan någon annan bestämt hävdade att det inte är det. Likaså fanns det lite olika åsikter huruvida coachen skall titta på den coachades bakgrund och förflutna. En coach uttryckte det så här; *"Jag gräver aldrig bakåt, det förflutna finns egentligen inte för mig, det viktiga är att se framåt hela tiden, många fastnar i det förflutna och då passar det helt enkelt inte att gå till en coach."* Medan en annan coach beskriver det på ett annat sätt; *"Det är många som tror att coaching bara tittar framåt men det beror på vilken typ av utmaningar man har att jobba med, att skapa medvetenhet och bearbeta värderingar och attityder kräver ju att man också förstår var de kommer ifrån. För mig är det omöjligt att bara coacha framåt, det krävs att förstå varifrån det kommer."* Ett par av de coacher vi intervjuat tycker att man behöver någon slags bakgrund, det behöver dock inte handla om barndomsupplevelser. Samtliga coacher är överens om att personer som har djupare problem som behövs tas om hand av medicinsk och psykologisk expertis ska hänvisas till denna hjälp eftersom coacherna inte anser sig ha kompetens för sådana tillstånd. Att gå in och försöka sig på behandling eller terapi som man inte har kompetens för benämns av de intervjuade som kvacksalveri. Ett par av coacherna uppgav också att de ibland är med om att den coachade själv känner efter avslutat coachingprogram att de vill börja gå i terapi just för att de har saker att jobba med som inte ryms inom coachingen. Två av coacherna upplever det som en fördel att själv ha gått i terapi, en av de intervjuade coacherna ser det som en svaghet att denne inte har gjort det. Det är en allmän uppfattning bland de intervjuade coacherna att man ska vara försiktig med att sätta igång processer som man inte kan ta hand om. Ingen av de intervjuade har upplevt något sådant i sitt arbete som coach. Några av coacherna har uttryckt att coachingen kan upplevas som en yttligare eller lättare form av terapi och att psykoterapi i vanlig mening går mer på djupet. Majoriteten av de coacher vi intervjuat har dock svårt att ge några tydliga svar på var gränsen mellan coaching och psykoterapi går.

Något som blev tydligt under våra intervjuer var att flertalet av de coacher vi träffade får långvariga relationer till en del av sina klienter, som fortsätter långt efter avslutade coachingprogram. I dessa relationer är kontakten ofta inte så frekvent genom åren men man väljer att ta kontakt med coachen igen när det uppkommer behov för det. Man ringer eller

träffas om det uppstår situationer eller perioder i livet då man behöver bolla sina tankar och funderingar med någon man har fått stort förtroende för.

Ett par av coacherna uttryckte att det ibland kan vara bra att dra sig tillbaka och ta en paus i coachinguppgiften, detta för att hitta kraften och orken till att kunna genomföra uppgiften på ett bra sätt. Det handlar om att känna sin egen begränsning. Likaså menade en coach att det är bättre att avboka ett coachingmöte om man känner sig stressad eller har så mycket omkring sig att man har svårt att engagera sig fullt ut i den coachade.

5.5 Vägen till förändring och utveckling

För att få till stånd en förändring är det viktigt att coachingprocessen är anpassad till det sammanhang som den coachade befinner sig i, t.ex. i den organisation denne arbetar i. Processen måste alltså vara bekräftad och genomtänkt av ledningen och chefen så att dessa ser sin medverkan men också har syftet med processen klar för sig. Strukturen och kulturen spelar roll för förutsättningarna till förändring och utveckling. En del företag är inte så intresserade att genomgå någon process utan vill egentligen köpa en färdig produkt där förändringen kommer på köpet. Både individuell och gruppcoaching bör ske i de coachades verklighet och att man återknyter till den. Man kan inte bara lyfta ut en anställd eller en arbetsgrupp ur sitt sammanhang under coachingprocessen för att sedan lyfta in dessa igen i en organisation som inte tillåter att man tillämpar det som man har arbetat fram under coachingen. Det måste finnas förutsättningar och acceptans för de förändringar som har skett. Flera av coacherna har varit med om att enskilda har slutat på sin arbetsplats mitt i en coachingprocess eller strax därefter just därför att omgivningen inte gett det stöd och den acceptans eller de förutsättningar som den coachade skulle behöva. Det har varit så att man känt att man inte passar in i det sammanhang som finns inom organisationen efter att man som individ utvecklats genom coachingen och därför sökt sig någon annanstans.

Alla vi har intervjuat, såväl coacher som coachade har menat att relationen mellan coachen och den coachade är väldigt viktig och en förutsättning för att en förändring eller utveckling ska komma till stånd. Den relationen bör innehålla förtroende, kontakt, harmoni och även att man som coachad känner att man har ett stöd från coachen, att denne visar hänsyn till den coachade och att man inte känner sig fördömd eller förnedrad. Det ska finnas ett empatiskt samtal. En av de coachade ville dock tillägga att hur viktig relationen är beror också på vad målet med coachingen är, vilka mål man arbetar med. I vissa lägen kan det räcka med att man

känner att coachen är duktig på det han gör, är bra på att ställa rätt frågor och har rätt bakgrundskompetens för målet, t.ex. om man behöver coaching i mer praktiska arbetsutvecklande mål. Som en av de coachade uttrycker; *”Jag menar jag hade kanske inte gått ut och druckit en öl med honom men han är väldigt duktig på det jag gör och då ser jag upp till honom ändå och känner tillit och respekt för honom.”* Några av coacherna har upplevt att t.ex. en VD kan ha lättare att lita på coachen och ta till sig det denne säger om han märker att coachen förstår hans situation och kan se saker från hans perspektiv, därför att coachen själv har erfarenhet från ledande befattningar. Det handlar om legitimitet.

En annan viktig faktor som leder till förändring och utveckling är drivkraft, vilja och motivation. Någon av coacherna menade att de som blir coachade alltid är motiverade medan andra coacher och coachade menade att motivationen skapas genom ett bra samspel mellan båda parter men också genom att ställa rätt frågor, kanske frågor som den coachade inte riktigt har tänkt på tidigare och som gör att man kommer till viktiga insikter. En av coacherna menade att många av oss ställer alldeles för få frågor till oss själva, som skulle kunna leda till insikter. Insikten är en förutsättning för att en handling ska komma till stånd. Drivkraften kan vara att man börjar förstå hur ens situation ser ut och varför, vad man egentligen vill och att man har ett eget ansvar att det blir så. Det är svårt att bli motiverad till förändring om man gör det för någon annans skull eller att man blir coachad för att någon annan tycker att man borde. Det måste vare den coachades eget mål. Vaga tankar och funderingar på förändringar kan enligt en av de coachade bli så mycket starkare och tydligare just för att man, med hjälp av coachen, själv kommer fram till mål och åtgärder. Det gör att man blir mer motiverad än om coachen hade talat om vad och hur man ska göra. En annan coachad hade svårt att hitta bra redskap för att känna sig motiverad. Det kan också vara så att man inte riktigt har tänkt färdigt på vad man vill.

För att förstärka målbilden hos den coachade kan det vara bra om coachen är duktig på att försätta den coachade i den önskade situationen och att denne där kan reflektera över de känslor som väcks när man befinner sig där, att man arbetar med känslobilder. Det gör att man inte bara lyssnar utan att man också känner målet i sig själv och hur det känns att vara i den situation man eftersträvar. De bilderna har coachade upplevt varit bra att plocka fram när man sedan fortsätter processen på egen hand. Även coacher har lyft fram att förändringen främjas av att man använder sig av flera sinnen i coachingprocessen, detta då man genom att använda flera sinnen får en starkare upplevelse av de mål man sätter upp.

En grupp som tillsammans har arbetat fram mål och handlingsplaner, utan påbud uppifrån kan se det som något gemensamt skapat som också kan göra det enklare att hålla sig till det.

Ett beslut som fattas gemensamt i gruppen tenderar till att bli ett väldigt starkt beslut. De coachade som vi har intervjuat har alla sagt att om man blir coachad för sin individuella utveckling så tenderar verkligheten att komma ifatt en. Bara för att man har blivit coachad så är det inte självklart att man har blivit rustad för vardagslivet. En coachad beskriver detta; *”Nackdelen kan man ju säga är verkligheten, när det ska förverkligas, det är det som är det svåra. Man kan ju få en massa bra tips, typ lyssna på den här cd skivan eller gör dom här yogaövningarna men sen är det ju upp till var och en”* Alla coachade har sagt att deras sätt att tänka har förändrats men utan stödet från coachen, då man inte längre har denne att bolla med, har man svårt att klara förändringsarbetet på egen hand. Det blir lätt så att de målen man har satt upp finns kvar i bakhuvudet men att de blir svagare och suddigare vart efter tiden går.

Tid är viktigt i sammanhanget, alla coacher uppgav att detta är en process som måste få ta tid för att allt ska hinna landa och för att den coachade ska hinna mogna och utvecklas. Vissa känner sig klara efter att de antal samtal man tidigare planerade för, andra behöver fortsätta. En förändring tar lång tid och därför lägger alla de coacher vi har intervjuat upp sitt arbete utifrån de premisserna. Det finns erfarenheter från grupper där förändringen inte har blivit bestående bland annat på grund av att det inte gavs möjligheter till en tillräckligt lång process. För en del kan brister i självförtroendet motverka förändringar därför att den individen inte ännu kan se sig själv klara det mål de satt upp. En av coacherna menade att nya beteenden, vanor och handlingar inte kan komma till stånd om inte ens värderingar och attityder stämmer överens med dessa. Om man coachar en arbetsgrupp är det väldigt viktigt att den riktiga frågan kommer upp till ytan, att man hittar det som verkligen måste arbetas med. Annars är det svårt att få någon förändring på sikt. Det är inte helt ovanligt att företag beställer uppdrag som inte har med den verkliga problematiken att göra. En del coacher har också erfarenheter av att rädsla kan förhindra en förändring. Rädsla för förändring eller att det i ett företag kan finnas en rädsla för vad som skulle kunna komma om processen får fortsätta. Även om vi här har lyft fram erfarenheter där coachingen inte har lett till förändring är det ändå intressant att poängtera att det var några coacher som aldrig hade varit med om processer som inte hade lett till förändring. Alla coacherna hade mest positiva erfarenheter då de nästan alltid upplever att det sker en förändring eller utveckling. Både coacherna och de coachade ansåg att styrkan med coachingen ligger i att det är situations- och individanpassat och att det är den coachade som arbetar fram och hittar vad som är viktigt för dem, vilka mål de vill sätta upp och hur de ska gå till väga. I det arbetet har man ett viktigt stöd från coachen. En annan styrka är att man ofta lyckas komma till kärnan väldigt snabbt och får med sig redskap för att fortsätta på egen hand.

Det har också framkommit under flertalet intervjuer med coacher att coachingen kan ses som ett sätt att leva. En coach uttrycker det så här; *”Coaching blir för mig en slags livsstil och sättet att tänka blir naturligt, det blir ett automatiserat beteende när man lever i det och omger sig av personer som tänker lika. Ja, coaching är oslagbart.”* Vid ett par av intervjuerna med de coachade har det framkommit att även om man tycker det här med coaching har varit bra för dem så har det funnits tillfällen då man känt att det har blivit för mycket av tänket att ingenting är omöjligt, nästan lite religion över det hela. Blir det för bra och för ”klämkäckt” finns en risk att man har svårt att helhjärtat ta till sig det och verkligen tro på att det går att genomföra. Intervjuerna med de coachade visar också att de inte lyckas få till stånd förändringar som blir bestående, dvs. effekten av coachingen blir inte den livsstil som coacherna framhåller.

Vi diskuterade med både de coachade och coacherna varför coaching har blivit så populärt. Det kom upp flera anledningar till det. Det som var väldigt tydligt var att många människor har stora behov av att prata med någon. Det kan vara så att man inte har så nära relationer till någon i sitt privatliv eller till sin chef eller sina kollegor eller att det saknas en öppenhet på arbetsplatsen. En chef kan känna sig ganska ensam på sin position då denne inte direkt ingår i arbetsgruppen. Många känner att de har väldigt hårda krav på sig att man ska leverera på arbetet och att det är hårda krav på lönsamhet och effektivitet. Många känner stort ansvar, att det är mycket som man ska klara av som individ. En del kan uppleva att det är skönt att prata med någon utomstående för att få lite nya perspektiv på det man gör dagligen. Några av coacherna hänvisar till Maslows behovstrappa och menar att vi i vårt samhälle på många håll har de grundläggande behoven uppfyllda och att det som då står näst i tur är det här med självkänsla och självbild. Vi vill hitta andra värden i livet än det materiella. Någon menar att det sociala behovet inte alltid är uppfyllt på arbetsplatsen.

En helt annan anledning till populariteten som har framkommit är att vi har inspirerats från USA och att det då har blivit lite trend och mode i att använda sig av coaching och att ha tillgång till en coach. Någon av coacherna lyfte fram att det fortfarande kan vara lite fult här i Sverige att gå i terapi, men att bli coachad är en trend. Coachingen kan ses som en mildare form av terapi och därmed känns det mer accepterat. Det kan till och med vara lite status att säga att man har en coach. De flesta coacherna har lyft upp ett varningens finger för oseriösa coacher. Det kan leda till sämre resultat och därmed försämra intrycket av coaching som helhet.

6. Analys

6.1 På samma våglängd

Både de coacher och de coachade som vi intervjuat har alla hävdade att förhållningssättet, samspelet och relationen har stor inverkan på hur coachingprocessen kommer att utvecklas. De ord som beskrev vad som är viktigt i relationen var förtroende, tillit, öppenhet och ärlighet. För att skapa detta visar coacherna empati, är goda lyssnare, anpassar sig i kommunikationen och talar om och visar att de kan dela ett förtroende. En av coacherna beskrev att det måste finnas en individ – individ – kontakt med ett aktivt lyssnande där man är lyhörd för vad den coachade menar. Om man går för långt i antaganden kan man lätt förlora kontakten. Just empatin som så många coacher lyfte fram menar Les Greenberg är central i en förändringsprocess. Ur empatin kommer ett Jag – Du – förhållande där det sker ett möte mellan subjekt - subjekt. För att vinna ett förtroende måste man enligt coacherna visa att man är äkta och ärlig. Den empatiska hållningen och lyssnandet, som coacherna menar är så viktig kan man beskriva som *emotionell närvaro*. Flera av coacherna menade att man lätt blir berörd i samtalen med de coachade och en menade också att hon så lätt kan sätta sig in i den coachades känslor att hon också kan ryckas med. Hon nämnde att hon både kan gråta och skratta med den hon coachar. En annan coach hävdade att då han inte själv har gått i terapi så ville han vara försiktig med att sätta igång känslor som han själv inte hade kommit i kontakt med och därför begränsade sin emotionella närvaro.

I samtalen mellan coach och den coachade eftersträvas att den coachade ska börja reflektera över sin situation för att komma till insikt om vad som behöver utvecklas eller förändras. Coacherna genomför en nulägesanalys och tillsammans försöker de kartlägga hinder, resurser och önskade mål som kan vara rimliga för den coachade att sätta upp. Frågorna och sättet att ställa frågorna är ett viktigt redskap för coachen i den processen. I samtalen pendlar den coachade mellan den världsbild denne har idag och en yttre världsbild. Trots att man kan se möjligheter i sådant som ligger utanför dennes aktuella verklighet så kan den coachade uppleva begränsningar, som gör att hon hålls tillbaka, i den inre verkligheten. Coachens roll i relationen vars innehåll här beskrivits kan förstås som att denne är ett *övergångsobjekt* för den coachade. Coachen bidrar till att det skapas ett tryggt men också konstruktivt *mellanområde* i vilket den coachade kan utforska sig själv, sina hinder och möjligheter. Coachen kan dels fungera som ett känslomässigt stöd men kan också ge den

coachade möjlighet att utveckla fantasin och kreativiteten. Coachen kan komma med idéer, tankar eller frågor som gör att den coachades kreativitet sätter fart och denne kan då börja tänka i nya banor. I samtalen kan den coachade prova olika sätt att se på saker samt känna på sådant som har varit obekant och kanske lite skrämmande tidigare. Denne kan med hjälp av coachen överskrida den inre och den yttre världens begränsningar utan att helt tappa kontakten med den verklighet denne befinner sig i. Coachingsamtalen kan på så sätt representera ett område mellan lek, fantasi och verklighet. En av de coachade uttrycker sig så här om coaching; *”Det är väl lite grann att få stöd i och mod till att göra sakerna man inte alltid tror är möjliga, och att få hjälp att hitta andra vägar.”* I processen kan den coachade hämta material både från dennes egen yttre och inre verklighet och även coachens. Genom interaktionen mellan de båda kan något nytt skapas och nya upptäckter görs. Ord, händelser och erfarenheter kan få nya betydelser och innebörder. Ny mening kan skapas. Den coachade kan hitta nya lösningar som denne börjar kunna uttrycka med ord. På det här sättet kan den coachade omskapa sin värld. När den coachade känner sig trygg i det nya som skapats känner hon inte något vidare behov av det här mellanområdet. Hon kan stå på egna ben. Vi har i våra intervjuer sett att det kan variera ganska mycket hur länge en process kan ta. En del har behov av att återgå till det mellanområde som coachingen kan representera, när nya situationer uppkommer. De kan uppleva att det är svårt att sköta processen på egen hand.

I samtalen, när den coachade börjar reflektera och medvetandegöra kan mycket känslor väckas. Många är mer vana vid att uttrycka tankar än känslor. Flera av coacherna uttryckte att de tycker att det är viktigt att man som coach ger den coachade möjlighet att ge uttryck för känslor. När detta sker måste coachen våga stanna kvar i det läget. Den coachade måste kunna lita på att coachen kan ta emot de känslor som den coachade ger uttryck för. Coachen får därmed vad Winnicott kallar en *hållande* funktion. Coachen visar empati och att han finns där för den coachades behov. En av de coachade gav just uttryck för att denne ville att coachen visade att han förstod denne och att den coachade inte ska känna sig kritiserad eller ifrågasatt för det denne uttrycker. I samband med den hållande funktionen och i rollen som övergångsobjekt kan coachen uppleva att samtalet har svårt att fortskrida. Coachen kan känna att den coachade håller inne med något som har betydelse för den fortsatta processen. De flesta av de coacher vi intervjuat har upplevt att de har nämnt eller frågat något som den coachade inte har varit redo att prata om. Det har funnits ett motstånd hos den coachade att diskutera det. Där brukar coacherna backa och vänta tills den coachade verkar känna sig mogen för att ta upp det till ytan. Men det kan också uppträda som en känsla hos coachen, att det är något som fattas i berättelsen som hindrar dem att komma vidare. Crafoord använder

begreppet *benämmande*. Att coachen väntar till rätt ögonblick infinner sig är viktigt för den fortsatta processen. Det kan också vara så att den coachade inte riktigt har kunnat sätta ord på olika känslor och problem, under processens gång blir det möjligt att benämna och på så vis medvetandegöra diffusa inre tillstånd. Eftersom coachen och den coachade har ett syfte och ett mål med coachingprocessen är det viktigt att man håller sig till sådant som är relevant för situationen. Att få den coachade att benämna sådant som har betydelse för det som arbetas med kan främja processen till förändring. Att benämna något med ord kan verka avdramatiserande för att man för fram det i ljuset.

6.2 Coachen som samtalspart eller rådgivare

Även om alla de coacher som vi har intervjuat är överens om att man inte bör ge råd inom ramen för coachinguppdraget så har flera uttryckt att de känt eller ibland känner att det kan vara svårt att inte vara rådgivande. Någon kan ge råd efter det att hon talat om att hon uttalar sig som medmänniska, inte som coach. En annan sa att hon någon gång kan ge råd men att hon ville att den coachade i de lägena först skulle försöka komma fram till egna svar. En av coacherna sa att han emellanåt får bita sig i läppen för att inte säga det han skulle vilja, eftersom han tycker att det han ser är så tydligt. Enligt von Wright är det vanligt att människor bestämmer sig för hur andra människor är och söker bevis på att de också är på det sättet, vad hon kallar ett *punktuellt perspektiv*. Eftersom vi har vant oss vid det så är det svårt att skifta perspektiv. Det blir lätt att man gärna vill tala om för den andra hur saker och ting ska vara bl.a. för att coachen förväntas vara den som vet och därmed är expert. Flera av de coachade nämnde också att de, i alla fall i början av coachingprocessen ville och förväntade sig att få svaren av coachen. De coacher vi har intervjuat menar att de eftersträvar att de coachade på egen hand ska hitta svaren i sig själv, genom det samspel som finns i samtalen med coachen. När coachen utgår från att meningsskapande sker genom kommunikationen, utgår coachen från ett *relationellt perspektiv*, coachen tar lite för givet och förändringsprocessen står öppen. Är det coachen som talar om vad och hur den coachade ska göra går möjligheten till nyskapande förlorad. Det som kunde följt ur coachingprocessen för den enskilde uteblir. Som har framgått i intervjuerna med coacherna och de coachade så försöker coacherna skapa möten där den coachade får se saker utifrån olika infallsvinklar för att insikter, mål och åtgärder ska kunna växa fram i den coachade. Coacherna eftersträvar ett samtal i dialog där båda parter är delaktiga. Majoriteten av coacherna använder sig av sig själv i samspelet och

delar med sig av sina egna erfarenheter. På så sätt kan bådars erfarenheter bidra till processen och öppna upp för perspektivtagande som kan leda till att ny mening skapas.

Huruvida man som coach ska titta på den coachades bakgrund och i så fall hur mycket, finns det delade meningar om bland de coacher vi intervjuat. Några tycker att man måste känna till bakgrunden för att kunna förstå var värderingar, attityder, beteenden och begränsningar kommer ifrån. Någon annan tycker inte att det förflutna fyller någon funktion i coachingen och att det finns en risk att man fastnar i det förflutna. Detta kan diskuteras utifrån von Wrights begrepp *vem* eller *vad*. Samtidigt som hon menar att varje individ har en bakgrund som naturligtvis har påverkat henne och som i vissa fall kan vara relevant att känna till så är verkligheten det som finns nu. Därför finns det en risk att man ser till bakgrundsfaktorer som inte är särskilt unika för just den individen. Det kan leda till att man fastställer den coachade som ett vad genom att försöka kartlägga bakgrundsfakta om denne. Men detta säger inte så mycket om vem den coachade är, eftersom hon är föränderlig. Olika erfarenheter påverkar människor på olika sätt. Det kan lätt bli att man drar paralleller och slutsatser som kanske inte är relevanta för den hon är idag. Genom att sätta sig in i den coachades perspektiv och se denne som någon kan coachen se vem hon är och därmed skapa ett helt annat utgångsläge. De ingår i en intersubjektiv förändringsprocess som påverkar dem båda på ett öppet sätt.

6.3 Att se sig själv utifrån

I coachingprocessen hjälper coachen den som blir coachad att komma till insikter med vad hon vill eller har ett behov av att förändra och utveckla. Detta sker bl.a. genom de frågor som coachen ställer men utgången är också mycket beroende av hur relationen mellan coachen och den coachade ser ut.

Utifrån Meads begrepp *I*, *Me* och *Den generaliserade andre*, som belyser förhållandet mellan individen och hennes sociala omgivning samt människors intersubjektivitet kan vi få en fördjupad förståelse för relationen mellan coachen och den coachade. Man kan förstå relationen och samtalet mellan coachen och den coachade som en hjälp för den coachade att få en fungerande dialog mellan *I*, *Me* och *Den generaliserade andre*. Att inte denna dialog fungerar på ett optimalt sätt kan också vara en anledning till varför den coachade inte på egen hand kan uppnå sina önskade mål och därför vänder sig till en coach. Relationen mellan coachen och den coachade kan förstås som att den coachade möter ett nytt *Me* och samtalet

med coachen hjälper den coachade att reflekterar över sitt I. Mead poängterar att identitetsbygget kräver ett nära umgänge med samhället som helhet och det institutionella nätverket som individen lever sitt liv inom, det vill säga Den generaliserade andre. Man kan se relationen mellan coachen och den coachade som en instans som underlättar för den coachade att förhålla sig till Den generaliserade andre. Som några av de coacher vi intervjuat poängterat, är det väldigt viktigt att den coachade har med sig sin sociala omgivning i de förändringar hon ämnar få till stånd. Detta för att få stöd men samtidigt också som en kontroll för om individens mål är rimliga i det sammanhang hon lever i. Relationen mellan coachen och den som blir coachad kan vara ett forum för att på ett skyddat sätt testa sina önskningar mot Den generaliserade andre. Vad som bör poängteras i detta resonemang är att coachens eget förhållande till Den generaliserade andre får betydelse för hur den coachades möjligheter till att experimentera med detta resulterar. Man kan tänka sig att processen kan se olika ut beroende på coachens eget förhållande till Den generaliserade andre.

Denna möjlighet att fördjupa förståelsen för I respektive generaliserade andre kan vidare förstås med hjälp av Thomas Scheffs teori kring emotionernas betydelse i mänskliga sociala relationer. Människor upplever alltid någon grad av *skam* i förhållande till generaliserade andre, att de agerar inom ramen för det sociala sammanhangets normer och regler. Ibland kan skambenägenheten bli så stark att individen behöver få sin problematik behandlad, vilket kan vara ett skäl för att gå till en coach.

Samtliga coacher menar att det viktigaste i relationen är att det finns förtroende i relationen till den coachade. Några av coacherna beskriver att förtroende skapas genom att coachen visar empati, att coachen får den coachade att känna sig betydelsefull, samt att det individen säger upplevs som viktigt för coachen. Man kan genom dessa beskrivningar förstå relationen som ett sätt för coachen att uppnå en *optimal differentiering*, som kännetecknas av *stolthet* och ett *stabil socialt band*. Coachen sätter sig in i den coachades situation, ger henne bekräftelse och visar både verbalt och icke verbalt att det den coachade säger är viktigt. Coachen bygger på så sätt upp känslan av stolthet hos den coachade. Samtidigt delar coachen med sig av sig själv och på så sätt låter den coachade sätta sig in i coachens situation. Närvarande finns en acceptans av att de båda är oberoende, detta då målet är att den coachade inte ska bli beroende av coachen utan visionen är att coachen ska ge den coachade verktyg för att hon i framtiden ska klara att göra förändringar på egen hand. Coacherna poängterar att det är väldigt viktigt att den coachade inte känner sig misslyckad för att hon eventuellt inte når upp till de mål som satts upp eller att hon känner sig konfronterad. Skam i hanterliga doser som uppstår kan hållas av coachen och efter hand omvandlas till stolthet. Den coachade kan då ometablera sig i

förhållande till Den generaliserade andre och utmana de sociala banden till sin sociala omgivning

6.4 Konsten att skapa något nytt

I det empiriska material som vi samlat in från intervjuerna med coacherna har vi kunnat se att deras sätt att arbeta till stor del kan härledas till det relationella perspektivet på psykoterapi där samspelet används på ett medvetet och aktivt sätt. Genom att både coachen och den coachade är aktiva får de nya erfarenheter tillsammans. I detta perspektiv finns det en stor frihet att använda sin spontanitet, kreativitet och sociala lyhördhet. Alla de coacher som vi intervjuat har berättat om hur de anpassar sitt arbetssätt efter individen och situationen. De använder sig av sin kreativitet för att hitta metoder som fungerar i det enskilda fallet. Några coacher använder sig av bild, måleri, bygga och konstruera, musik och film. Även om inte alla använder sig av kreativa metoder så har alla tillgång till ett stort register av övningar och metoder som plockas fram utifrån situation och person eller grupp. Vad som ska användas går därför inte alltid att på förhand planera utan kräver spontanitet och att coachen är lyhörd för den eller dem han eller hon ställs inför. Likaså finns det de som har uppgett att de inte håller sig så strikt till ramarna när de upplever att den som blir coachad har behov som går utanför dessa ramar.

Några av de coacher vi har talat med ser det som sin stora uppgift att fungera som *katalysator*, att underlätta och stötta i hela processen vilken sträcker sig från att börja reflektera till att genomföra en förändring. I den här förändringen uppmuntras de coachade att ta en aktiv roll så att de själva får prova sig fram, ta initiativ till och genomföra aktiviteter som leder fram till det uppsatta målet, med stöd av coachen. Detta för att den coachade själv ska klara av att fortsätta på egen hand efter avslutat coachingprogram. Detta stämmer väl överens med hur Carl Rogers ser på hur man får individen att växa och utvecklas. I detta menar coacherna, som också bekräftas av de coachade, att det är viktigt att man under samtalet visar empati, att man har förståelse för var i processen den coachade befinner sig och var denne befinner sig rent känslomässigt. Även om coacherna säger sig anpassa sitt sätt att kommunicera och vara för att lättare nå den enskilda individen så är de ändå noga med att påpeka att man trots detta måste vara sann och ärlig, det som Rogers kallar för *kongruens*. Både coacher och några av de coachade poängterade också vikten av att coachen förmedlar en acceptans och respekt för den coachade som person och för det denne gör och uttrycker, dvs.

att coachen visar *aktning*. Men om man ser till hur Crafoord beskriver katalysatorns roll så måste katalysatorn, i vårt fall coachen, under samtalet ta ett steg längre i samtalet än vad som görs enligt Rogers modell, nämligen att bara bekräfta och upprepa det den coachade berättar eller svarar. Enligt de coacher vi har intervjuat är frågorna ett av de viktigaste redskapen i rollen som katalysator. I samtalen är coacherna observanta på vad den coachade uttrycker i sin verbala kommunikation och vad denne uttrycker med övrig kommunikation, såsom kroppsspråk och dylikt. Genom att göra små inpass när den coachade berättar och svarar kan coachen dels visa sitt intresse för det som den coachade säger men framförallt föra samtalet vidare på ett sätt som gör att det är den coachades berättelse som kommer fram men på ett tydligt sätt. En av coacherna liknar det vid skattletning. När coachen iakttar motsägelser i kommunikationen kan denne också be den coachade att kommentera detta, dels för att den coachade ska få en chans att reflektera över det men också för att coachen ska kunna rätta ut frågetecknen kring det observerade. Två av de coacher vi har intervjuat beskrev samtalen som att coachen och den coachade dansade med varandra. Den coachade för och coachen följer. Det här sker utifrån de mål som finns med coachingsamtalet.

Coacherna eftersträvar öppna frågor men enligt några av coacherna kan det ibland vara svårt att dra gränsen mellan ledande och icke ledande frågor. Om coachen ställer ledande frågor utifrån dennes föreställningar eller antaganden kommer inte den coachades berättelse att skildras. Vi har fått höra exempel på att för mycket eller felaktiga antaganden har skapat problem i den fortsatta processen. Förmågan att göra bra inpass och ställa frågor som lyfter och stödjer den coachades berättelse har stor betydelse för den katalyserande effekten.

Både de coachade och de coacher vi intervjuat menade alla att det är viktigt att de coachade själva, genom coachens frågor, kommer fram till vad de vill förändra, vilka mål som ska sättas upp och hur de ska ta sig dit. Då är det den coachade som äger målet och har därmed lättare att ta ansvar för det. Det kan vara så att den som ska coachas redan på ett ungefär vet vad hon vill eller behöver förändra eller utveckla därför att hon kanske har stött på motsägelser eller konflikter i form av signaler från chef, kollegor eller övriga i hennes omgivning om att något behöver förändras och hon därför har börjat reflektera. I andra fall har hon redan fått vissa insikter på egen hand och därför söker hjälp av en coach. Mead menar att vi börjar reflektera och söka ny mening när det uppstår en konflikt som vi inte kan lösa med den mening vi känner till. Lärandet eller skapandet av ny mening sker genom att den coachade har en möjlighet att interagera och samtala med coachen och eventuellt andra i sin omgivning. Detta då mening skapas när två eller fler personer kommunicerar och uttrycken får ett symboliskt värde. Enligt Mead är kommunikation människans förmåga att förutse

responser som hans eller hennes uttryck framkallar hos andra, att ta andras roller och att förutspå deras handlingar. Mellan coachen och den coachade kan man tänka sig att detta rollövertagande hjälper den coachade att se sig själv utifrån coachen och detta hjälper då den som blir coachad att utveckla sig själv. Coachens rollövertagande handlar kanske främst om att stödja och förstå den som blir coachad, detta genom att coachen sätter sig in i den coachade och på så sätt frigör möjligheten att förstå, vilket också leder till en stödjande funktion. Rollövertagandet gör att objekt i omgivningen blir symboliska, genom att mening kopplas till objekten. Genom coachens och den coachades kommunikation och rollövertagande kan mening också kopplas till det objekt som den coachade själv utgör och det skapas ett jagmedvetande. Coachen hjälper den coachade att skapa ett medvetande om sig själv och underlättar för den coachade att se vilka förändringar han eller hon behöver göra. Därför menar vi att även om de coachade själva ska komma fram till vad de vill ha för mål och hur de ska göra för att nå det så är det inget som bara sker inom den coachade. Som von Wright och Arendt menar så är det mellan människor, genom intersubjektiviteten, som ny kunskap och utveckling blir till. Coachen har därför en självklar medverkan till den coachades nya meningsskapande. Utifrån von Wright möjliggörs nya infallsvinklar och insikter genom att coachen och den coachade kan skifta perspektiv och då se sig själv utifrån andra roller. Det är där coachen har ett ansvar att skapa en coachingmiljö där perspektivtagande och kommunikation utifrån varandras erfarenhetsvärldar kan äga rum. De flesta av coacherna och de coachade uppgav att de tycker att det kan tillföra något positivt om man som coach delar med sig av sig själv och sina erfarenheter.

Ur den *dyad*, de båda perspektiven, som coachen och den coachade utgör möjliggörs *det intersubjektiva tredje*, ett tredje perspektiv. En av de coachade hävdade att trots att han redan innan han träffade en coach hade idéer om vad han skulle vilja göra, skulle han aldrig på egen hand kunnat se allt det han såg med hjälp av coachen. Kombinationen av de båda skapade något nytt. Men skulle han ha blivit coachad av en annan coach, med ett annat perspektiv, är det troligt att processen hade fått en annorlunda utgång. Är det istället så att coachens perspektiv får dominera så växer inte ett tredje perspektiv fram. Möjligheten till det intersubjektiva tredje uteblir och två perspektiv råder där coachens dominerar.

6.5 Livsstil eller tillfällig förändring?

När coacherna uppger att de vill underlätta för de coachade att komma till insikt, se andra möjligheter och utnyttja deras fulla potential så är de en del i det nya meningsskapandet. I det lärande som sker i coachingprocessen omskapas den coachades själv. På så sätt kan förändring möjliggöras. Några av coacherna har berättat om hur de har varit med om att personer som har blivit coachade har lämnat sin arbetsplats därför att denne inte längre känner att han eller hon passar in i organisationen längre. Vi tolkar det som att självet har omskapats genom coachingprocessen på ett sätt som gör det svårt att fortsätta arbeta på den arbetsplatsen eller för att man pga. självet omskapande har fått andra insikter som gör att man vill något annat med sitt liv.

Vi har i våra intervjuer med coacher fått många exempel på lyckade coachingprocesser som har lett till stor utveckling för den coachade. Samtliga av de coacher vi intervjuat brinner för coaching och menar att det är en väldigt effektiv modell. Någon uttrycker det genom att säga att coaching är oslagbart och blir som en livsstil. Samtliga av de coachade som vi intervjuat har däremot uppgett att det varit svårt att få till stånd varaktiga förändringar, så att man på egen hand kan fortsätta processer som leder till utveckling och förändring. Vi har naturligtvis funderat på vad det kan bero på. En av coacherna hävdade att coaching inte kan betecknas som ett psykologiskt samtal och en annan ville ogärna komma in på känslor som han inte själv hade kommit i kontakt med. Även om inte coachingsamtalet är tänkt att vara ett terapeutiskt samtal så kan en förändringsprocess sätta igång psykologiska processer. Det kan vara så att det finns coacher som har svårt att uppfylla en tillräckligt bra hållande funktion då denne har svårt att ta emot de känslor som den coachade har behov av att ge uttryck för, och inte vågar stanna kvar i detta. Det kan också finnas andra brister i samspelet som gör att den coachade har svårt att känna tillit och förtroende. Vi har märkt i våra intervjuer att några har haft svårt att beskriva hur samspelet, relationen och kommunikationen ser ut mellan coachen och den coachade. Dessa kan inte svara på hur tillit och förtroende skapas, hur man tänker kring kommunikationen med den coachade eller hur man ser på relationen i en coachingprocess, därför att det inte är något som man har tänkt på. De menar att det bara finns där naturligt. En annan del i detta kan ha att göra med från vilket perspektiv man som coach ser på meningsskapande eller skapandet av ny kunskap. Även om man inom coachingen menar att man ser den coachade som föränderlig så kan det vara så att man söker efter förklaringar till eventuella brister som kan rättas till. I detta kanske coachen ser sig själv som

handledare eller vägvisare, dvs. att man har ett punktuellt perspektiv och ser den coachade som ett vad.

Som vi tidigare diskuterat kan man förstå relationen mellan coachen och den som blir coachad som en instans för att få till stånd en utvecklande dialog mellan I, Me och Den generaliserade andre. En anledning till varför coachingprocessen för samtliga av de coachade vi intervjuat inte inneburit någon bestående förändring kan då bero på att individen inte lyckas föra denna dialog, i syfte att utvecklas och nå sina mål, utan coachens hjälp. Flera av de coacher vi intervjuat berättar att de har långvariga relationer som sträcker sig över flera år med individer som de coachat, efter det att coachingprocessen är avslutad. Kontakten är inte regelbunden men tas upp lite då och då när behov uppkommer.

En annan anledning till varför coachingprocessen inte inneburit någon bestående förändring kan bero på att majoriteten av de coachade vi intervjuat har blivit anvisade till coaching av någon annan, vanligen deras chef på arbetsplatsen. Målet med coachingen är då ursprungligen inte individens eget och huvudspåret inom coaching, nämligen att den coachade själv äger sitt mål falleras. Scheff beskriver *hänsynemotionssystemet* som en förståelse till konformt beteende och varför socialt inflytande upplevs som externt och tvingande. Konformt beteende belönas med hänsyn och den följande känslan av stolthet, även ett system av osynliga sanktioner är involverat i denna process. När den coachade inte genuint äger de uppsatta målen som behandlas under coachingprocessen ändrar eventuellt den coachade sitt beteende på grund av att detta beteende belönas av coachen och också chefen genom hänsyn och känslor av stolthet väcks hos den coachade. Skulle den coachade inte uppträda så som förväntas av henne skulle istället känslor av skam uppstå, något som individen i högsta grad vill undvika. Detta framgår tydligt när en coach uttrycker; *"Så pass lutherska är vi ju så att kommer vi överens med en person då är det faktiskt så att vi oftast utför det vi har kommit överens om."* Människans största drivkraft är enligt Scheffs resonemang att upprätthålla de sociala banden och kan då vara en anledning till varför den coachade temporärt ändrar sitt beteende och tankesätt men inte kan få till stånd en förändring som är långsiktig. Hon gör kanske förändringarna endast i avsikt att upprätthålla sina sociala band och inte för att hon renodlat vill ha en förändring. Den coachades uppfattning om den sociala förväntningen sätter igång en social kontroll och hon upplever den som så tvingande på grund av emotioner av skam.

7. Reflektioner

Föreliggande studie visar att uppfattningen om huruvida det sker en bestående förändring genom coaching eller inte skiljer sig åt mellan coacherna och de coachade. De coacher vi intervjuat lägger fram en bild av coaching som en väldigt effektiv metod som så gott som alltid leder till förändring för individen och utvecklar en ny livsstil med ett nytt tankesätt för den som blir coachad. De coachade berättar under intervjuerna att coaching har påverkat deras tankesätt men de har belyst svårigheter med att få till stånd bestående förändringar på egen hand och visar inte att coaching för deras del har lett till en ny livsstil. Utifrån detta för vi en diskussion kring huruvida den bild av coaching som läggs fram av coacherna kan tänkas vara en idealbild av fenomenet. En idealbild i den bemärkelsen att coacherna förmedlat en bild av hur de vill att deras profession ska framstå och också vad som eventuellt blivit förmedlat av branschen. Utifrån dessa antaganden om en idealbild från coachens sida ser vi kritiskt på vårt metodiska tillvägagångssätt. Hade vi haft möjlighet att komma i kontakt med fler respondenter hade vi haft större möjligheter att bekräfta eller dementera, detta då det kan vara en tillfällighet att de coachade vi intervjuat har dessa erfarenheter. Likaså hade en observation eventuellt tillfört materialet en mer objektiv bild av coachingprocessen som helhet. Tyvärr fanns inte möjligheten att genomföra detta på grund av sekretess.

Vidare diskuterar vi hur frågorna som coachen ställer påverkar insikter, målformuleringar, förändringar osv. hos den coachade. I intervjuerna med coacherna har vikten av att ställa öppna frågor framhållits, vi har dock uppmärksammat att det i vissa fall finns svårigheter med detta då vi anser att en del av frågorna har en viss ledande karaktär. Alla frågor påverkar den som frågan ställs till. Har då coachen föreställningar om hur saker och ting ligger till blir det lätt att man påverkar svaren till en viss riktning, dvs. som man frågar får man svar. Vi menar att generellt utgår ofta en fråga från ett antagande eller en föreställning. Frågandet möjliggör då en bekräftelse för den som frågar. För att undvika detta är konsten att ha så öppna frågor att de inte styr berättelsen i en viss riktning. Formas berättelsen genom att coachen styr med sina frågeställningar är risken att man kommer ifrån den subjektiva tolkningen av berättelsen och då också individens genuina upplevelse av sin verklighet. Därmed kanske inte coachingprocessen bygger på den äkta kärnan och det kan då bli svårt för den coachade att innerligt ta till sig processen. Detta kan vara en anledning till varför coachen och den coachade har olika uppfattningar om effekten av coaching. Vi ställer oss frågan om coacherna inser det komplexa arbete som det innebär att ställa frågor på det sätt att processen

får den utgång som eftersträvas.

Även om de coacher vi intervjuat har poängterat vikten av att coachingprocessen genomförs med förankring i den coachades sammanhang så har vi genom våra intervjuer förstått att mycket av coachingprocessen är väldigt individfokuserat genom enskilda samtal mellan coach och den coachade. Man arbetar utifrån att den enskilda ska se sitt eget ansvar till förändring. Då människan är en social varelse som lever i ett socialt sammanhang menar vi att man kan vara kritisk till att coachingprocessen i så hög grad är koncentrerad på den enskilde individen. Även om den enskilde individen är huvudpersonen i sin egen förändringsprocess är denne beroende av andra och lever i ett sammanhang som hon tvingas att förhålla sig till. Därför är det en svårighet att genomföra förändringarna bara utifrån sig själv. I ett förändringsarbete på en arbetsplats där alla deltar och eller arbetar med gemensamma målformuleringar kan det vara lättare att fortsätta processen för att man har stöd i varandra. Men har man blivit coachad och skapat målformuleringar som är av mer individuell karaktär eller som berör det mer privata planet kan det kanske vara svårare att fortsätta på egen hand då omgivningen inte förändras, verkligheten tenderar att komma ifatt en.

De coacher vi intervjuat har framhållit en svårighet att beskriva var gränsen mellan coaching och traditionell psykoterapi går. Detta då coachingen många gånger fyller samma funktion som psykoterapi i den bemärkelsen att människor har ett behov av att prata med någon utomstående i syfte att få nya perspektiv. Flera av de vi intervjuat framhåller också att coaching kan ses som en enklare form av psykoterapi. Intressant för vidare forskning hade varit att jämföra tillvägagångssättet i coaching i förhållande till traditionell psykoterapi för att se om det finns några renodlade skillnader eller om det faktiskt är så att man arbetar på liknande sätt med skillnaden att man i coaching alltid arbetar med "friska" individer.

7.1 Slutsatser

Syftet med föreliggande studie har varit att belysa coachingfenomenet för att på så sätt få en djupare förståelse för vad det är som skapar utveckling för individen och hur detta upplevs av den coachade. För att få till stånd förändring och utveckling varierar arbetssätten som coacherna använder sig av både mellan coacherna men också beroende på situationen och den person som coachas. Gemensamt är att coachen med hjälp av frågor som sitt främsta verktyg får den coachade att reflektera, bli medveten, komma till insikt om nuläget och önskat läge. Utifrån detta som har växt fram i den coachade själv skapar denne sin egen handlingsplan och

målformulering som ligger till grund för den fortsatta processen.

Studiens resultat visar att samspelet och relationen mellan coachen och den som blir coachad är en förutsättning för hur coachingprocessen ska fortskrida och leda till utveckling och förändring. Det som beskrevs som viktigt i relationen var förtroende, tillit, öppenhet och ärlighet. För att skapa detta visar coachen empati, är en god lyssnare, anpassar sin kommunikation genom att välja ett både verbalt och icke verbalt språk som den coachade känner sig hemma i samt visar och talar om för den coachade att de kan dela ett förtroende. Coachen visar också acceptans och förståelse för den coachades situation, person och känslor och delar med sig av sig själv och sina erfarenheter. Även legitimitet är en faktor som de coachade uttrycker kan öppna upp för tillit och förtroende i relationen. I en god coachingrelation skapar coachen och den coachade något nytt tillsammans.

Resultatet visar vidare att coacherna och de coachade har olika uppfattning om coachingens effekt. Samtliga coacher anser att coaching är en mycket effektiv metod för att skapa utveckling och förändring för individen, de beskriver att coachingens tankesätt blir en livsstil. De coachade bekräftar att deras tankesätt i viss mån har förändrats men de uttrycker att de ser svårigheter med att få till stånd varaktiga förändringar och att det upplevs som svårt att fortsätta processen på egen hand efter avslutad coaching. D.v.s. coachingen har inte lett till någon ny livsstil.

Föreliggande studie kan till stor del visa ett bekräftande och liknande resultat som den tidigare forskning vi tagit del av. Bl.a. visar Hall m.fl. (1999) och Garman m.fl. (2000) precis som vår studie att resultatet av coaching är mycket beroende av hur relationen utvecklas mellan coach och den coachade.

8. Referenslista

- Allwood, Carl Martin & G. Erikson, Martin. Red. (2007), *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*. Upplaga 1:7. Lund: Studentlitteratur.
- Aspers, Patrik. (2007), *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.
- Berg, Lars-Erik. (2007a), *Den lekande människan*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, Morten Emil. (2007b), *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Buber, Martin. (2004), *Det mellanmänniska*. Ludvika: Dualis Förlag.
- Carle, J., Nilsson, B., Alvaro, J L., Garrido, A. (2006), *Socialpsykologi Bakgrund, teorier och perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Crafoord, Clarence. (2007), *Människan är en berättelse*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Denscombe, Martyn. (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Gjerde, Susann. (2004), *Coaching vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Goffman, Erving. (2006), *Jaget och maskerna*. 4:e uppl. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.
- Holmqvist, Rolf. (2007), *Relationella perspektiv på psykoterapi*. Stockholm: Liber.
- Igra, Ludvig. (2002), *Objektrelationer och psykoterapi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Parsloe, Erik & Wray, Monika. (2002), *Coaching & Mentorskap. Praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books.
- Repstad, Pål. (1999), *Närhet och distans Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Scheff, Thomas J. (1999), *Microsociology Discourse, Emotion and Social Structure*. Chicago och London: Univeristy of Chicago Press.
- Sigrell, Bo. (2007), *Psykoanalytiskt orienterad psykoterapi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David. Red. (2008), *Uppdrag: Forskning*. Malmö: Liber.
- Trost, Jan. (2005), *Kvalitativa intervjuer*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur.
- von Wright, Moira. (2003), *Vad eller vem?* Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Whitmore, John. (2003), *Nya Coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books.

Winnicott, Donald W. (2004), *Den skapande impulsen, Psykoanalytiska skrifter i urval av Arne Jemstedt*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Internetmaterial

Hämtat från <http://www.coachbranschen.se> den 10 november 2009.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 Intervjuguide

Intervjuguide, coacher

- Bakgrund, berätta om din bakgrund, erfarenheter, yrkeshistorik, utbildning osv. som lett dig till ditt yrkesval, coaching?
- Arbetssätt, definition av coaching?, utmärkande i arbetssättet?, beskrivning av ett verkligt fall?, sammanhanget?
- Samspel/förhållningssätt, frågor kring det verkliga fallet relaterat till samspelet, vilken relation eftersträvas?
- Förändring, vad händer i processen?, vad är det som gör att coaching blivit så populärt?

Intervjuguide, coachade

- Bakgrund, hur kom du i kontakt med coaching?, varför valde du just coaching?
- Coaching som metod, definition?, vad är styrkan? detaljerad beskrivning av ett möte med coachen.
- Samspel?
- Förändring?