

Coaching

- att tävla och vinna i livet

Abstract

In recent years coaching has become an increasingly popular phenomenon outside of the sports world. More and more people have found coaching to be a helpful tool for achieving greater performance and fulfillment in their lives. This thesis is a comparative literature study of three books about coaching where the authors use different theoretical bases to explain and teach coaching. The aim of the thesis is to explain how coaching as a phenomenon is described and compare these descriptions as well as to look at the ideals and norms that are produced and reproduced in the use of coaching. The study compares the three books from six different themes and shows that, in the use of coaching, the ideal of a rational and action oriented individual is constructed and the aim for this individual is some form of success. Not only are the techniques taken from the sports world but also the ideal of a performing athlete.

Författare: Malin Edshage 20089
Handledare: Joanne Pirie
Framläggning: 18 dec 2009 kl. 10.15 – 12.00 i sal B621
Opponent: Josefin Landgård 20094

FÖRFATTARENS TACK

Jag vill först och främst tacka min handledare Joanne Pirie för ovärderligt stöd genom hela uppsatsprocessen. Inte bara har hennes engagemang och uppmuntran varit avgörande för uppsatsens tillkomst och resultat, hon har också varit högst delaktig till en mycket spännande och givande process som har gett mig lärdomar långt utöver uppsatsskrivandets tekniker.

Jag vill också tacka de personer som på ett eller annat sätt stöttat mig genom processen. Farmor, för stekt torsk och disciplin när jag själv inte hade den. Mamma för mer eller mindre informella coachingsessioner när jag kört fast. Anna W, for listening to me whining and encouraging me over and over again. Pappa, Jonas H, Karin, Anna G, Hanna, Jonas E, Josefín, Nina och alla andra som funnits där, frågat och uppmuntrat mig.

Tack!

Göteborg 6 december 2009

Malin Edshage

<i>Inledning</i>	4
<i>Syfte</i>	5
<i>Frågeställningar</i>	5
<i>Disposition</i>	5
Val av ämne	6
Empiriskt underlag – tre böcker	6
Forskningsmetod	7
Ansats	8
Hermeneutisk tolkning	8
Min tolkning	9
<i>Teori</i>	10
Socialkonstruktionism	10
Bakgrund	10
Fyra antaganden	10
Socialkonstruktionistiska begrepp	11
Språket som en konstruktion av verkligheten	12
<i>Empiri & Analys</i>	14
Empiriska teman	14
Gjerde	16
Bokens syfte	16
Utgångspunkter	16
Empiriska teman	17
Sammanfattande analys	20
Gjerdets verklighet	20
Coachens överflöd	21
Oestrich	22
Bokens syfte	22
Utgångspunkter	22
Empiriska teman	23
Sammanfattande analys	25
Den upplysta och offret	25
Coachen som styr	26
Flaherty	28
Bokens syfte	28
Utgångspunkter	28
Empiriska teman	29
Sammanfattande analys	32
Två jämlikar	32
Coachen som samarbetspartner	33
<i>Komparativ Analys</i>	34
Syftet	34
Coachen	35
Relationen & Beteckningen	35
Gestalten	36
Tekniken	37
<i>Slutsats och Diskussion</i>	38
<i>Källförteckning</i>	40
Empiriskt Underlag	40
Böcker	40
Artiklar	40
Elektroniska Källor	40

Inledning

Coaching är ett relativt nytt och snabbt växande fenomen i vårt samhälle idag. I sökandet efter personlig och professionell utveckling vänder sig fler och fler människor till en coach för att få hjälp att hantera specifika problem eller hitta ett nytt sätt att förhålla sig till sin livssituation. I takt med att efterfrågan på professionella coacher har ökat har också utbudet ökat och genom en snabb sökning på google.com kan man hitta professionella coacher med en mängd olika inriktningar och i alla prisklasser. International Coach Federation (ICF) är idag en av de största branschorganisationerna i världen med över 15 000 medlemmar i 90 länder enligt hemsidan. Nedan följer deras definition av coaching.

“Professional Coaching is an ongoing professional relationship that helps people produce extraordinary results in their lives, careers, businesses or organizations. Through the process of coaching, clients deepen their learning, improve their performance, and enhance their quality of life.”
(www.coachfederation.org)

Begreppet coaching är taget från idrottens värld där coacher har förkommit under lång tid. Coachens uppgift är inom idrotten att hjälpa idrottaren från en lägre till en högre prestationsnivå (Gjerde 2004). Under mitten av 1970-talet kom det ut en bok som kallades *The Inner Game of Tennis* som handlade om mental träning för att öka prestationer i tennis. Denna bok visade sig dock bli en stor succé även utanför idrottsvärlden och teknikerna började användas för att utveckla och utbilda människor i andra sammanhang. Under 1990-talet började coaching användas på ett mer systematiskt sätt och de första böckerna på ämnet kom ut. De flesta teorier som coaching bygger på än idag är hämtade från idrottscoachingen (Gjerde 2004).

Syfte

Coaching är ett populärt fenomen i dagens samhälle, många arbetar som coacher, långt fler är mottagare av coaching och troligen ännu fler läser böcker på ämnet eller på annat sätt skaffar sig kunskap om coaching. Detta innebär att coaching som arbetsform kommer att påverka hur vi ser på oss själva och andra i en allt större utsträckning då det som förmedlas av coacher och böcker om coaching blir en del av vår verklighet.

Syftet med den här studien är därmed att undersöka hur coaching beskrivs i ett antal böcker på ämnet samt att jämföra dessa beskrivningar för att identifiera gemensamma och särskiljande drag. Vidare vill jag genom att analysera innehållet i dessa böcker undersöka vilka normer och ideal de reproducerar.

Frågeställningar

Jag har valt att dela upp frågeställningen i två delar enligt nedan.

- *Hur beskriver de olika böckerna coaching som företeelse?*
- *Vilka ideal och normer reproduceras genom användning av coaching?*

Disposition

Dispositionen följer i stort sett en klassisk disposition för den här typen av uppsats. Efter inledningen följer uppsatsens syfte och problemställningar samt disposition. Därefter återfinns metodstycket som förklarar bakgrunden till studien, vetenskapsmetod och ansats samt tolkningsmetod. Sedan följer ett teoretiskt avsnitt som beskriver de använda teorierna i korthet. Därefter följer empiri och analys i samma stycke. Denna struktur är vald för att försöka undvika upprepningar och underlätta för läsaren att skaffa sig en klar bild av varje bok som ingår i studien. Sedan följer en komparativ analys där böckerna jämförs utifrån de empiriska teman som finns i empirin. Slutligen följer en slutsats och diskussion där återknytning sker till uppsatsens syfte och frågeställning.

Metod

I metodavsnittet presenteras först en bakgrund till ämnesvalet och sedan presenteras och motiveras valet av forskningsmetod och forskningsansats. Därefter följer en presentation av det empiriska underlaget och studiens genomförande och metodavsnittet avslutas sedan med en reflektion kring min egen förförståelse av ämnet.

Val av ämne

Att hitta ett ämne som intresserade mig var viktigt från början för att göra processen och därmed förhoppningsvis slutresultatet intressant. Jag har själv kommit i kontakt med coaching som fenomen vid ett flertal tillfällen, både som mottagare av coaching men även genom familj och vänner på olika sätt. Jag är fascinerad över hur coacher och coachning har blivit lösningen på allt fler frågeställningar inom arbetslivet och hur brett begreppet har blivit. Därför tyckte jag att det skulle vara intressant att undersöka vad coaching egentligen innebär och vad användningen av coaching kan få för konsekvenser.

Empiriskt underlag – tre böcker

Utifrån studiens syfte och frågeställning kommer jag att genomföra en komparativ litteraturstudie där jag kommer att jämföra tre böcker inom ämnet coaching. Det finns idag en uppsjö av böcker om coaching att tillgå och urvalet av böcker för studien kunde ha gjorts på många olika sätt. Jag valde att utgå ifrån författarnas olika bakgrunder och teoretiska utgångspunkter. Eftersom coaching idag förekommer i så pass många olika sammanhang och med olika syften ansåg jag detta urval som mest intressant. Nedan följer en kort beskrivning av böckerna och författarnas bakgrunder.

Coaching

av Susann Gjerde (2004)

Denna bok är en av de mest sålda i Sverige. Underrubriken är ”vad – varför – hur” och boken avser förklara just detta när det gäller coaching. Författaren är utbildad civilekonom och arbetar idag som coach, föreläsare och undervisar även på Handelshögskolan i Oslo. Hädanefter i uppsatsen kommer alla referenser till den här boken, Gjerde (2004), bara att skrivas som *Gjerde*.

Kognitiv Coaching

av Irene Oestrich (medförfattare Frank Johansen) (2007)

Boken avser förklara och ge verktyg för coaching utifrån ”beprövad, psykologisk teori och metod”. Författaren är psykolog, adjungerad professor vid Aalborg Universitet samt ledare för Kognitivt Terapicenter i Danmark. Alla referenser till den här boken kommer hädanefter att skrivas som *Oestrich*.

Coaching

av James Flaherty (2005)

Boken avser ge ett nytt perspektiv på användningen av coaching. Författaren är utbildad psykolog men väljer i den här boken att ta sin utgångspunkt i 1900-tals filosofi istället för psykologi för att presentera ett alternativt angreppssätt till coaching. Alla referenser till den här boken kommer hädanefter att skrivas som *Flaherty*.

Dessa böcker är valda för att de har tre olika infallsvinklar på coaching som fenomen, företagsekonomisk, psykologisk och filosofisk. Det finns dock en uppsjö av böcker om coaching och detta är givetvis ett väldigt begränsat urval som inte på något sätt kan ses som representativt för de böcker som finns på marknaden idag.

Forskningsmetod

Inom samhällsvetenskaplig forskning används vanligen två olika forskningsmetoder, den kvalitativa metoden och den kvantitativa metoden. Den senare används använder ofta statistiska metoder för att på så sätt åstadkomma mer strukturerade resultat (Andersen 1998). Kvantitativa metoder utgår också i hög grad från forskaren egna idéer om vad studien skall fokusera på (Alvesson & Sköldberg 2004). En kvalitativ studie innebär en närmare relation mellan forskaren och det som studeras vilket skapar möjlighet till en djupare analys och en högre grad av förståelse (Andersen 1998). En kvalitativ metod utgår också i generellt mer från studieobjektens perspektiv istället för forskarna idéer.

En kvalitativ ansats skall användas när empirin är öppen och mångtydig och det finns flera olika tolkningsmöjligheter. (Alvesson & Sköldberg, 2008) Empirin i den här studien, tre böcker på samma ämne men av olika författare, anser jag vara just öppen och mångtydig empiri. Texterna i böckerna är inte skrivna för att möjliggöra den här typen av studie utan har ett helt annat syfte, nämligen att utbilda om coaching. Därmed kommer empirin att bygga på

mina tolkningar i läsning av böckerna. Av denna anledning kommer jag att använda mig av en kvalitativ metod i genomförandet av den här studien.

Ansats

Alvesson och Sköldberg presenterar tre olika förklaringsmodeller; deduktiv, induktiv och abduktiv ansats. De menar att den deduktiva och induktiva ansatsen ofta betraktas som uteslutande alternativ men att så inte är fallet då det finns en tredje ansats kallad den abduktiva. En deduktiv ansats utgår ifrån en generell regel och använder denna för att förklara enskilda fall. Således tar man med denna ansats inte hänsyn till underliggande mönster och tendenser vilket för modellen platt. En induktiv ansats å andra sidan utgår ifrån en mängd enskilda fall och genom att studera dessa försöker man finna ett mönster eller en regel som skall kunna anses generell. I den här ansatsen tar man inte hänsyn till den underliggande strukturen utan producerar en allmän regel från ett antal iakttagelser. En abduktiv ansats kan beskrivas som en kombination av de två överstående men innehåller även egna moment. Under processens gång utvecklas det empiriska tillämpningsområdet och teorin justeras och förfinas utifrån det som kommer fram under tiden. Ansatsen inbegriper också förståelse då man tar hänsyn till underliggande mönster och situation (Alvesson och Sköldberg 2008).

För den här studien har jag valt en abduktiv ansats vilket passar bäst när tolkning och förståelse av empirin skall leda till resultaten (Alvesson & Sköldberg, 2008). Studien tar sin början i min egen nyfikenhet och utifrån empiri och teori har sedan analysen formats och omformats för att slutligen leda fram till slutsatserna.

Hermeneutisk tolkning

Hermeneutisk tolkning innebär att vi själva är människor och därmed kan sätta oss in i hur andra människor tänker och känner och utifrån detta tolka empiri och teori. Man använder sina egna minnen och upplevelser, sin förförståelse, för att tolka andra människors beteenden och dra slutsatser från detta. I denna metod har man därför ingen möjlighet att kontrollera sanningshalten i tolkningen, om den är rätt eller inte, eftersom en annan människa troligen skulle ha tolkat på ett annat sätt. Detta innebär att den hermeneutiska kunskapen visserligen blir osäkrare än den positivistiska men också rikare och mer nyanserad. (Thurén 2002)

I studien har jag använt den här typen av tolkning, empirin bygger på min egen uppfattning om vad som är intressant och viktigt. Min bakgrund, mina minnen och upplevelser blir därmed avgörande och högst troligen skulle någon annan göra en helt annan tolkning.

Min tolkning

I enlighet med en socialkonstruktionistisk ansats är jag som författare inte objektiv i förhållande till det område jag skall undersöka (Alvesson & Skoldberg 2004). En av anledningarna till att jag har valt att undersöka ämnet är att jag själv mottagit coaching och upplevt detta som en mycket positiv och givande process. Därmed är min grundläggande inställning till coaching positiv, jag tror att det är något som kan vara mycket värdefullt för många människor. Min coach var en äldre kvinna som hade en lång erfarenhet av arbete med människor på olika sätt såsom handledning, coaching och terapi. Jag har ett stort förtroende för hennes kunnskap och kompetens men denna erfarenhet har också gjort att jag ställer mig frågande till det stora antalet certifierade coacher som finns på marknaden idag. Jag ställer mig tveksam till att åtta dagars utbildning är tillräckligt för att kunna arbeta effektivt som coach och att vem som helst kan göra det. Min coach hade ingen certifiering men en gedigen utbildning och lång erfarenhet vilket bidrog till mitt förtroende för henne. Min coach arbetade också på gestaltterapeutisk grund vilket bygger på ett visst förhållningssätt och människosyn. Genom min coaching men även genom familj och vänner känner jag väl till gestaltterapi och har en mycket positiv inställning till denna. Gestaltterapeuter är ibland kritiska till vissa delar av det kognitiva förhållningssättet då man anser att denna människosyn är väl snäv och att kognitiva terapeuter fokuserar för mycket på tanken och tankemönster. Med en gestaltterapeutisk ansats anser man sig istället ta hänsyn till vad man kallar ”hela människan” med huvud, kropp och själ och med ett förflutet, ett nu och en framtid.

Dessa uppfattningar, säkerligen tillsammans med många fler, tar jag med mig i arbetet med den här uppsatsen och de kommer att påverka mina tolkningar både i läsning av böckerna och i den analys jag senare gör och kommer därför också ha en avgörande påverkan på de slutsatser jag kommer fram till.

Teori

Socialkonstruktionism

Bakgrund

Socialkonstruktionismen har kommit att bli en dominerande forskningsansats inom den samhällsvetenskapliga forskningen under de senaste decennierna (Sandberg 1999). Trots detta kan socialkonstruktionismen inte ses som en enhetlig forskningsansats utan snarare som en samling av olika ansatser med vissa gemensamma drag (Alvesson & Sköldberg 2004).

Socialkonstruktionismen har sina rötter bland annat i fenomenologin och postmodernism och det finns också beröringspunkter med kritisk teori och hermeneutik. Samtidigt har socialkonstruktionismen ofta kontrasterats mot både positivism och kritisk realism. Berger och Luckman gav 1966 ut *The Social Construction of Reality* som idag är en klassisk bok inom socialkonstruktionismen och har präglat mycket av den teori som finns idag (Alvesson & Sköldberg 2004).

Fyra antaganden

För att klargöra vad socialkonstruktionismen innebär använder Sandberg (1999) i sin text *Konstruktioner av social konstruktionism* fyra antaganden om verkligheten som han menar att socialkonstruktionismen vänder sig emot. Nedan beskrivs dessa antaganden i korthet och samt hur socialkonstruktionismen ställer sig till dem.

En dualistisk verklighetssyn

En dualistisk verklighetssyn innebär att individen och verkligheten skulle existera oberoende av varandra. Därmed skulle man kunna studera individen och verkligheten var för sig för att sedan titta på hur dessa relaterar till varandra. Socialkonstruktionistiska forskare ser istället individ och verklighet som en osepurerbar relation, de existerar helt enkelt i förhållande till varandra. Forskare inom kritisk teori har kunnat visa att individers beskrivningar av verkligheten färgas av deras respektive ideologier.

En objektivistisk kunskapssyn

En objektivistisk kunskapssyn innebär att verkligheten existerar oberoende av det mänskliga medvetandet och att det därmed finns sann kunskap som är fri från individers tolkningar och alltså den yttersta grunden till all kunskap. Socialkonstruktionister menar istället att det är

omöjligt att producera objektiv kunskap, att dessa beskrivningar alltid är färgade av den individ som skapar dem. Individer bär på erfarenheter av många olika slag vilket alltid kommer att påverka den tolkning som görs av omgivningen.

En individualistisk kunskapssyn

En individualistisk kunskapssyn innebär att individen ses som skaparen och bäraren av kunskap om verkligheten. Individen skapar kunskap genom sitt förnuft och sinneserfarenheter vilket också innebär att individen ses som det främsta forskningsobjektet.

Socialkonstruktionistiska forskare ser istället kunskap som socialt producerad, i samspelet mellan individer produceras och reproduceras kunskap som sedan är grunden för konstruktionen av verkligheten.

Språket som representation av verkligheten

Att se språket som en representation av verkligheten innebär ett antagande om att språket kan avbilda verkligheten objektivt och därför kan användas som ett verktyg för att göra precis detta. Inom socialkonstruktionismen ses även språket i sig som socialt konstruerat och språkets mening erhålls därmed genom att individer använder sig av språket och därigenom skapar dess mening.

Socialkonstruktionistiska begrepp

Verkligheten produceras alltså av individerna men det innebär inte att verkligheten hela tiden skapas på nytt. Framför allt reproducerar vi individer den skapade verkligheten genom att uppföra oss såsom att det fanns en objektiv verklighet. (Sandberg) Socialkonstruktionister pratar om en växelverkan där den skapade verkligheten skapar individerna och deras handlingar och individerna i sin tur skapar och återskapar den verklighet som finns runt omkring dem (Alvesson & Sköldberg). Sandberg beskriver detta som en dialektisk process mellan subjektiv och objektiv verklighet och använder termer som *externalisering*, *objektivering* och *internalisering*. Externalisering innebär att individer skapar verkligheten genom sitt agerande och genom att göra så sker en objektivering av denna verklighet, det vill säga man agerar såsom att verkligheten är objektivt given. Internalisering sker i sin tur när den kunskap som externaliserats återförs till människorna. Dessa tre moment sker inte sekventiellt utan samtidigt i en och samma handling. Att fira nyår innebär till exempel att alla dessa moment sker parallellt med varandra. Genom att välja att fira in det nya året externaliserar man faktumet att ett nytt år börjar, man ger det nya året status som en objektiv

verklighet och därmed objektiverar man det. Själva handlandet, i det här fallet firandet, innebär samtidigt en internalisering av denna verklighet.

Alvesson & Sköldbberg (2004) nämner ytterligare ett par moment som är centrala inom socialkonstruktionismen när det gäller att föra kunskap vidare, *sedimentering*, *institutionalisering* och *legitimering*. Sedimentering innebär att erfarenheter och kunskaper ”lagras som minnesskikt” hos individerna och förs vidare mellan individer och generationer som förgivettagen kunskap. Institutionalisering innebär att vissa saker blir tagna för givet såsom en objektiv verklighet. Institutioner är beroende av att människor tar olika roller som är en del av institutionen och genomför en rad uppsatta handlingar för på så sätt objektivera institutionen. Legitimering, i sin tur, är en sorts meningsskapande process bestående av rättfärdiganden och förklaringar av kunskap när den förs vidare. Den mest rudimentära nivån av legitimering är användningen av språket, beroende på vad ett fenomen kallas får det helt olika mening.

Språket som en konstruktion av verkligheten

Sandberg (1999) menar att språket skulle kunna ses som den mest grundläggande socialt konstruerade aspekten av verkligheten och inom ett socialfenomenologiskt perspektiv är språket helt avgörande för vår konstruktion av verkligheten. Genom att människor använder sig av språket externaliserar och objektiverar de språket och gör det tillgängligt för andra. Den sociala konstruktionen av verkligheten är beroende av denna process för att skapa ett enhetligt språk vilket är en förutsättning för att konstruerandet skall kunna fortgå.

Enligt Sandberg (1999) har språket följande fyra betydelser för konstruktionen av andra aspekter av verkligheten.

- 1. objektiverar erfarenheter genom att kategorisera och organisera dem i meningsfulla helheter*
- 2. fungerar som tolkningsschema av verkligheten beroende på att erfarenheter objektiveras genom språket*
- 3. genom objektiveringen av erfarenheter fungerar det också som förvaringskälla för samlad erfarenhet samt*

4. *utgör det primära medium genom vilket samlad erfarenhet överförs mellan människor och generationer, dvs mellan subjektiv och objektiv verklighet (sid. 53)*

När verkligheten konstrueras genom samtal eller texter kallas detta ofta för diskurser, en diskurs är en specifik uppsättning lingvistiska uttryck som ger en form av innebörd till ett visst område av verkligheten. Både språk och diskurs spelar en stor roll för individers legitimering av sina konstruktioner av verkligheten och genom att använda ord och uttryck skapar man samförstånd och legitimitet kring sina idéer. (Sandberg 2009).

Empiri & Analys

Nedan följer empiri och analys i ett och samma stycke. För att undvika allt för många upprepningar och för att strukturen skall bli så tydlig som möjligt har jag valt att blanda empiri och analys. I första stycket, empiriska teman, presenterar jag de sex empiriska teman som jag har valt ut efter att ha läst böckerna en första gång. Sedan presenterar jag varje bok för sig, inledningsvis presenteras bokens bakgrund, syfte och teoretiska utgångspunkter. Därefter presenteras boken utifrån de sex empiriska teman och därefter följer en sammanfattande analys av boken. Efter att ha presenterat var och en av böckerna följer en komparativ analys där jag jämför böckerna utifrån samma teman.

Empiriska teman

Dessa empiriska teman har jag valt ut efter en första genomläsning av böckerna. De är definierade utifrån innehållet i böckerna för att ge läsaren en så pass komplett bild av dessa som möjligt samt att underlätta för en jämförelse mellan böckerna.

Syftet

I det här stycket kommer jag att titta på det uppsatta syftet och målsättningen med coaching enligt författarna. Jag kommer att utgå från författarnas egna definitioner av coaching och titta på hur de beskriver syftet med processen. Jag kommer också att ta upp mål med coaching, vad som definierar en lyckad process och vad mottagaren i så fall skall uppnå.

Coachen

Under de senaste åren har antalet coacher ökat i takt med att coaching blivit ett så pass populärt fenomen och det finns en mängd coaching utbildningar av varierande längd och karaktär. Dagens coacher har en minst sagt varierande bakgrund och kompetens. I det här avsnittet beskrivs författarnas syn på coachen och vilken kompetens eller eventuella färdigheter som coachen bör ha för att få kompetens och skapa legitimitet som coach.

Relationen

En coachingprocess förutsätter en relation mellan en coach och en mottagare, att denna relation fungerar är givetvis avgörande för att processen skall bli lyckad. I det här avsnittet kommer jag att titta på hur en sådan relation skall fungera enligt författarna. Jag kommer att

beskriva vad som definierar relationen samt vem som förväntas driva samarbetet och sätta agendan i processen.

Beteckningen

I alla tre böckerna betecknas coachen som just coachen, dock har författarna valt olika beteckningar för mottagaren av coaching. I alla fallen är det ett medvetet val man har gjort men med olika syften och avsikter. I det här avsnittet kommer jag att beskriva vilken beteckning som används samt den eventuella motivering författaren har till användandet av ordet.

Gestalten

Gestalten får här beteckna den gestalt som människan får i böckerna. Detta är en del av den människosyn som författarna reproducerar genom sina beskrivningar eller avsaknaden av de samma. I den här delen kommer jag att beskriva vilka delar av kroppen som nämns och tas hänsyn till i en coachingprocess samt hur dessa värderas. Jag kommer också att titta på hur författarna beskriver tankar och känslor, samt hur dessa förhåller sig till varandra.

Tekniken

Alla tre böcker vänder sig till människor som antingen arbetar som coacher eller planerar att arbeta som coach för att ge insikter i hur arbetet med coaching bör fungera. Huruvida det finns en viss teknik att arbeta med råder det delade meningar om. I det här avsnittet presenteras kort de olika teknikerna eller avsaknaden av teknik för att sedan diskutera vad dessa innebär.

Gjerde

Nedan följer en beskrivning av Gjerdes bok *Coaching*. Först förklaras boken syfte, bakgrund och utgångspunkter, sedan följer de empiriska teman från ovan.

Bokens syfte

Gjerde vill i sin bok förklara *vad* coaching är, *varför* coaching är ett viktigt redskap för att frigöra människors potential och *hur* man utför coaching. Boken är skriven för personer som vill lära sig mer om coaching i syftet att kunna coacha andra personer, det kan var chefer som vill använda coaching som ett verktyg i sitt ledarskap, personer som vill arbeta professionellt som coacher eller andra som vill använda ett coachande förhållningssätt i sin vardag.

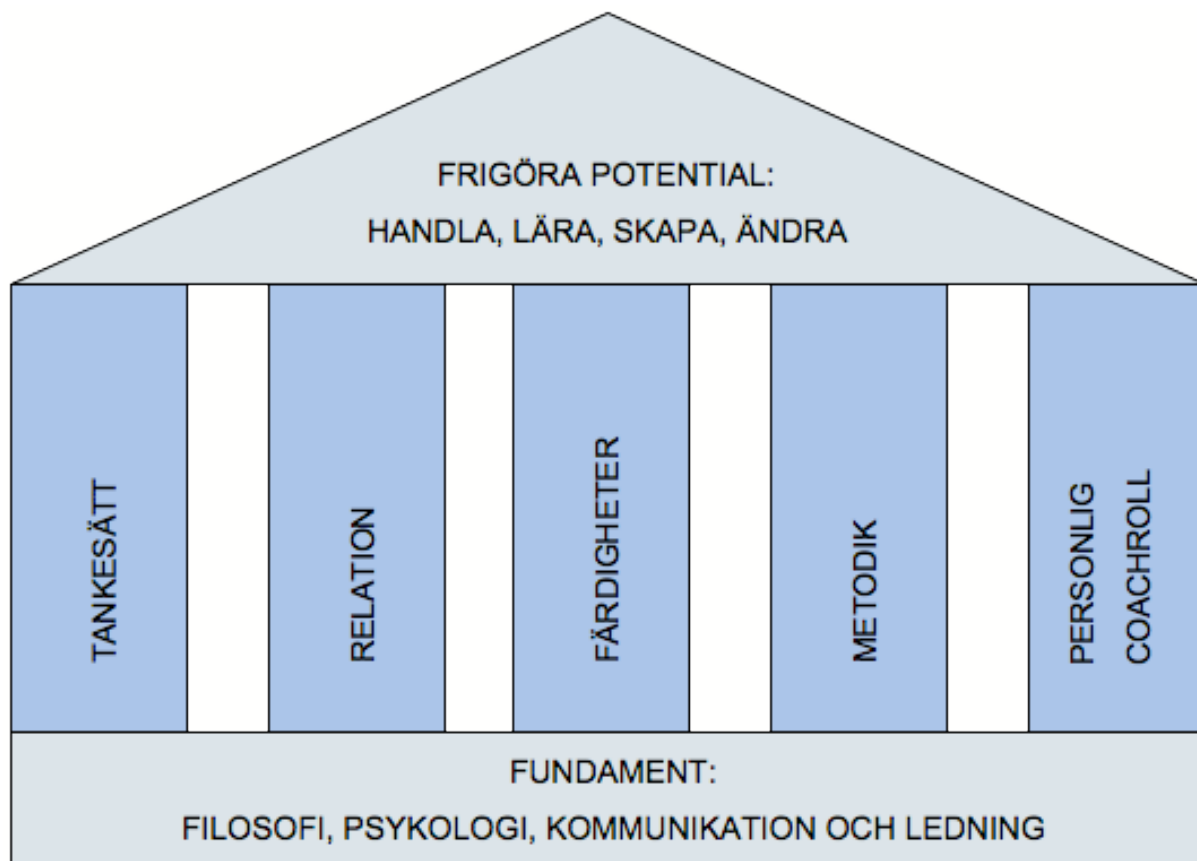
Gjerde definierar coaching som ”*ett särskilt sätt att frigöra potential*” (sid. 15) och därmed inte ”*allt en ledare/konsult gör för att frigöra potential*” (sid. 15). Enligt henne är detta en viktig skillnad när det kommer till definiera coaching och dessa två förhållningssätt representerar huvudinriktningarna inom ämnet. Vidare definierar Gjerde coaching som

”en kommunikationsform som främjar handling och inläring – på ett personligt och yrkesmässigt plan – genom att medvetandegöra, utmana och motivera.” (sid. 10)

Gjerde lägger stor vikt vid att skilja ut coaching från andra kommunikationsformer såsom vägledning, mentorskap, rådgivning och terapi. Hon menar att alla dessa former av kommunikation är besläktade men att coaching skiljer från alla dessa på ett eller annat sätt.

Utgångspunkter

Gjerde är själv civilekonom och undervisar vid Handelshögskolan i Bergen, i boken tar hon dock sin utgångspunkt i både psykologi och filosofi och nämner allt från Sokrates filosofi till modern idrottspsykologi. Coaching har enligt henne influenser från ett antal olika teorier och riktningar. Gjerdes bok är uppbyggd efter en egenkonstruerad modell som i boken kallas *Coachinghuset* Denna modell föreställer ett hus med ett fundament, fem pelare och ett tak enligt nedan.



Susann Gjerde, sid 11

Gjerde behandlar varje del av "Coachinghuset" i sin bok var för sig, hon tar sin utgångspunkt i fundamentet och taket för att sedan gå igenom var och en av pelarna. Fyra av bokens tolv kapitel behandlar *färdigheter* så detta är definitivt det hon lägger huvudfokus. Hon tar upp fyra färdigheter som anses centrala för en coachs arbete; aktivt lyssnande, nyfikenhet, handlings- och inlärningsfokus samt intuition. Var och en av dessa färdigheter beskrivs först i teori, som redskap i coaching och sedan beskrivs ett antal övningar för just denna färdighet.

Empiriska teman

I nästa del av uppsatsen kommer jag att redogöra för Gjerdens bok utifrån de valda teman som presenterades ovan. Varje tema inleds med ett citat för att med författarens egna ord beskriva temat och sedan följer en kort beskrivning av författarens ståndpunkt.

Syftet

"Coaching har som syfte att frigöra människors potential" (sid. 15)

Gjerde menar att genom coaching kan man knyta mottagarens inneboende kunskap, värderingar, motivation och mål till handling och därmed frigöra inneboende potential hos

individ. Syftet delas sedan in i fem aspekter enligt följande; 1. Öppna för möjligheter, 2. Främja egna svar, motivation och förpliktelse, 3. Undanröja hinder, 4. Ge stöd, fokus och drivkraft, 5. Skapa resultat.

Den femte aspekten, att skapa resultat, är också målsättningen med coaching. Resultat kan vara handling, prestation, utveckling och nyskapande. Gjerde lägger stor vikt handling, hon menar att mycket arbete görs mellan coachingsamtalen och att om processen inte leder till handling går man miste om mycket av resultatet.

Coachen

"Coach är med andra ord en metafor för något(n) som fraktar människor till en önskad plats." (sid. 15)

I Gjerdes bok finns inte särskilt mycket skrivet om coachen och dennes eventuella kompetens eller bakgrund, fokus ligger istället hela tiden på mottagaren som förväntas ha lösningarna. När coaching ställs emot andra samtalsformer återkommer dock Gjerde till att coachen inte på något sätt behöver ha större kunskap eller erfarenhet än mottagaren. Det coachen istället behöver är ett antal färdigheter, dessa färdigheter har alla i större eller mindre utsträckning och man kan också aktivt utveckla dem. Färdigheterna som tas upp i boken är aktivt lyssnande, nyfikenhet, handlings- och inlärningsfokus samt intuition. I bokens sista kapitel beskriver även Gjerde ett antal övningar man själv kan göra som coach för att öka medvetenheten om sig själv och sitt förhållningssätt till omvärlden.

Relationen

"Coachingrelationen kan beskrivas som en arbetsallians." (sid. 89)

Gjerde menar att relationen skall bygga på kemi, tillit och ömsesidig respekt, det kan ta tid att bygga en sådan relation men det kan också etableras på ett ögonblick. I en formell coachingrelation rekommenderar Gjerde att man utarbetar ett kontrakt där man skriver ned förutsättningar och målsättningar på samarbetet samt de praktiska detaljerna gällande möten för att på det sättet se till att mottagaren har realistiska förväntningar på processen. Gjerde poängterar genomgående i boken att det är mottagaren som är den styrande i relationen, mottagaren sätter agendan och ställer krav på coachen. Mottagaren har också själv lösningarna på problemen och coachen skall fungera som ett stöd för att nå dit. Enligt Gjerde har ett riktigt lyckat samtal ägt rum när mottagaren efter samtalet anser att coachen varit överflödig eftersom mottagaren själv gjort det mesta av arbetet.

Beteckningen

”Utövaren” (sid. 15)

I boken används termen ”utövaren” för att beskriva den person coachas. Man nämner att termen klient är mer vanligt förekommande i coachingsammanhang men att man anser ”utövaren” vara mer passande. Detta är ett ord som, liksom coaching, hämtats från idrotten för att markera att den som coachas inte är passiv utan i allra högsta grad aktiv och ansvarig för sin egen coachingprocess.

Gestalten

”Genom att lyssna till känslorna ger vi våra rationella tankar viktig korrigering” (sid. 61)

I boken nämns egentligen inga kroppsdelar, varken huvudet eller andra delar av kroppen. Därmed är det svårt att hitta ett citat som kan representera Gjerdes ståndpunkt på det här temat, men i enlighet med ovan handlar det om att tänka, känna och lyssna och all aktivitet utgår därmed ifrån huvudet. Man utgår ifrån tankar och känslor i arbetet och använder sig av sinnen, främst hörseln i samtalen med coachen. Gjerde tar upp kroppsspråk som något som coachen kan registrera för att analysera det som mottagaren säger, men man beskriver inte förmågelser i kroppen eller dess betydelse på annat sätt än som symbolik för talet.

Tekniken

”Vi presenterar en rad recept för hur man kan gå till väga under olika typer av coachingsamtal.” (sid. 201)

Gjerde presenterar teknik i form utav färdigheter som coachen bör besitta, hon utgår ifrån dessa och presenterar redskap och övningar som man kan använda i ett coachingsamtal. Med en rad praktiska exempel, nedskrivna dialoger, försöker hon belysa hur dessa skall användas i coachingprocessen. I Gjerdes bok finns dock ingen mall för hur ett samtal bör gå till, inte heller beskriver hon specifikt när och hur vissa övningar skall användas. Istället poängteras flera gånger vikten av att mottagaren får sätta agendan vis samtalen och att coachen skall vara beredd att följa detta. Den teknik som presenteras skall användas för att svara på det som mottagaren bär på och en tekniks effektivitet beror av situationen.

Sammanfattande analys

Gjerdes verklighet

I Gjerdes bok ligger nästan allt fokus på mottagaren. Mottagaren är den som sätter agendan, ställer krav och har lösningarna medan coachens roll är mer diffus. Gjerde belyser detta väl när hon beskriver ett lyckat samtal som ett när mottagaren upplever att coachen har varit överflödig. Coachen skall inte bidra med erfarenhet eller kunskap, inte heller skall denne ge råd till mottagaren. Coachens roll blir därmed mycket oklar i Gjerdes böcker och såsom hon beskriver den ganska oviktig. Socialkonstruktionismen ser individ och verklighet som en oseparatorbar relation som existerar i förhållande till varandra. Därmed kan inte coachen vara en del av coachingrelationen och den verklighet som skapas där utan att påverka den. Det betyder istället att coachen i allra högsta grad kommer att påverka processen och sin klient i en viss riktning, inte minst när det ändå är coachen som skall stå för expertisen i samarbetet. I enlighet med detta resonemang kommer det få konsekvenser om coachen inte är medveten om vad han eller hon tar med sig in i mötet och vad detta innebär i förhållande till mottagaren. Gjerde har en bakgrund som civilekonom och undervisar fortfarande vid en handelshögskola i Norge. Med egen erfarenhet av en handelshögskola och civilekonomutbildning vet jag att man många gånger antar att människan är en rationell varelse som baserat på rätt information kommer att fatta rationella beslut utifrån sina preferenser. I boken är också mottagaren rationell och förnuftig, han eller hon har svaren och kan på ett relativt enkelt sätt resonera sig fram till dessa med coachen som stöd. Vad som händer om människor agerar utanför mallen finns inte beskrivet, om rätt frågor ställs antas alla människor kunna resonera sig fram till det ”bästa” alternativet.

Även språkets laddning är viktig och synen på mottagaren signaleras i valet av ord, Gjerde kallar denne för ”utövaren”. Nedan följer de ord som definieras som synonymer till utövare i ett elektroniskt synonymlexikon (www.synonymer.se) för att bredda betydelsen av ordet.

Utövare, aktiv, praktiserande, anhängare, användare, brukare

Ordet utövare kommer ifrån verbet *utöva* och definitionen av att utöva är att regelbundet göra något. Utövaren är därmed aktiv och ordet beskriver individens förhållande till den aktuella aktiviteten, i det här fallet coaching. Ordet utövare kan också ses som något som skapar legitimitet, detta gör att coaching särskiljs från andra samtalsformer där mottagaren kallas för

klient eller till och med patient. Ordet utövare är hämtat från idrotten och har en givet positiv laddning vilket för många människor är lättare att identifiera sig med.

Kunskap är socialt producerad i samspelet mellan individer och denna produktion och reproduktion ligger till grund för konstruktionen av verkligheten. I Gjerdes verklighet är aktiv handling det ytterst målet, coaching handlar om att frigöra existerande potential och slutligen få människor att handla. Men att skapa och förändra handling skall ske genom tanken för i den här verkligheten har människor bara ett huvud. Tankverksamheten är det som används och det som skall förändras. Munnen och öronen är också centrala, genom att tala och lyssna skall man komma till nya insikter, men ingen annanstans finns resten av kroppen nämnd. Människan är sitt huvud och målet är alltid aktiv handling utifrån en rationell beslutsmodell. Enligt mig finns en motsättning i den här beskrivningen, dels förutsätts mottagarens kapacitet att tänka logiskt och handla rationellt. Dels antas att mottagaren har en inneboende kapacitet som inte kommer till sin rätt och en oförmåga att handla. Den mottagare som Gjerde beskriver blir därmed en motsägelsefull varelse som har kapaciteten och borde kunna använda den eftersom logiken styr men som inte gör det utan behöver coachen för att frigöra den. Ändå är det oklart vad som coachen egentligen tillför till förändringsprocessen.

Coachens överflöd

I Gjerdes beskrivning förblir coachen en ganska diffus person som står i bakgrunden och inte syns särskilt mycket, eller som i Gjerdes egen metafor; något som fraktar en person till en önskad plats. För att illustrera hur jag uppfattar Gjerdes resonemang och syn på coachen, mottagaren och relationen kommer jag att använda mig av en metafor i form av ett hjälpmedel på en resa. I det här fallet skulle coachen kunna liknas vid en cykel, för egentligen spelar det inte så stor roll vilken typ av cykel du har så länge den fungerar någorlunda. En dyrare cykel tar dig inte till en annan plats än en billigare och det är du själv som trampar på pedalerna i vilket fall. Din egen benstyrka är i så fall viktigare än cykelns kvalitet och du måste själv veta vart du ska, oavsett vilken cykel du har. Och i de allra flesta fall, om du saknar cykel, kan du gå till samma plats. Kanske tar det lite längre tid men kanske hittar du också en annan, smalare väg där cykeln inte kan ta sig fram.

Oestrich

Bokens syfte

Boken är skriven för att ge ett kognitivt perspektiv på coaching och vill förklara hur man använder kognitiva principer i en coachingrelation och ett coachingsamtal. Boken är skriven för yrkesverksamma som vill fungera som kognitiva coacher för att stimulera och utveckla andra människor samt människor som själva vill använda kognitiva coachingprinciper i sitt dagliga liv. Irene Oestrich är specialist inom kognitiv psykoterapi och handledning. Basen ligger inom det kliniska området och hon leder även Center för Kognitiv Terapi på Sankt Hans Hospital i Köpenhamn, Danmark. I boken tar man upp coaching som ett relativt nytt och på senare tid oerhört populärt begrepp. Man definierar coaching som:

”...en lednings- och arbetsform där coachen stimulerar och utvecklar en grupp eller enskilda personer till att utnyttja sina personliga resurser.”
(sid. 18)

I boken poängteras att många av coachingens principer kommer från den kognitiva psykoterapin men man definierar också specifikt kognitiv coaching såsom:

”Kognitiv coaching har som mål att stimulera en persons tankar, känslor och beteende samt erbjuda metoder och strategier som personen kan använda när coaching inte längre finns med.” (sid. 18)

Utgångspunkter

Oestrich bygger därmed sitt resonemang på kognitiva principer som tar sin utgångspunkt i att människors tankar är det som styr deras beteenden och genom att ändra tankar och tankemönster kan man åstadkomma förändring i beteenden. Med hjälp av coaching skall man lösa befintliga problem. Oestrich utgår från vad hon kallar den kognitiva coachingmodellen. Detta är en modell i sex steg som bör användas som struktur för ett samtal och för processen i stort. Boken utgår mycket från denna modell.

1. *Identifiering av kritiska situationer/problem*
2. *Analys av problemet*
3. *Målsättning och personlig planering*

4. *Uppbyggnad av alternativa lösningar*
5. *Testning och anpassning av de nya alternativen*
6. *Hemuppgiften*

Denna process som mycket rationell, efter att problemet identifierats och analyserats skall olika lösningar värderas och vägas mot varandra för att sedan omsättas i handling. I varje steg är det coachen som driver processen framåt och om inte mottagaren har möjlighet att själv identifiera problem eller lösningar skall coachen göra detta åt mottagaren.

Empiriska teman

Nedan följer de empiriska teman enligt samma struktur som ovan, varje stycke inleds med ett citat och sedan följer en kortare beskrivning av resonemanget kring detta tema.

Syftet

*”Kognitiv coaching handlar mest om att förändra tankar och innebörder”
(sid. 20)*

Enligt Oestrich har coaching som syfte att stimulera och förändra en individs tankar och beteenden. Genom att förändra dessa kan man ge människor möjligheten att använda hela sin potential och att maximera sina egna prestationer. Oestrich menar att målet är förändrad handling, bara genom handling skapas egentliga resultat och endast insikt räcker inte för en lyckad process. För att detta skall fungera skall mottagaren lära sig hitta metoder och strategier som han eller hon kan använda när coachen inte längre finns med.

Coachen

*”Som coach skall man kunna se lösningar och argumentera för dem”
(sid. 56)*

Oestrich tar upp coaching som ett modedefenomen och menar att det finns en risk för oprofessionella coacher och obeprövade coachingtekniker. I boken menar man att coachen behöver kunskaper och färdigheter samt en rad personliga kvalifikationer för att kunna arbeta professionellt. Bland personliga kvalifikationer nämner man god självinsikt, medkännande och förmåga att leva sig in i andras situation. Coaching bör också bygga på en teoretisk modell, vetenskaplig grund och beprövade metoder vilket kräver att coachen har en viss

utbildning. Man menar också att coachen behöver egen, fortlöpande handledning och att detta är av avgörande betydelse för att få återkoppling på sin stil och sina strategier.

Relationen

”De behov som personen skall få tillfredsställda måste hänga samman med målet och värdet av målet.” (sid. 106)

Oestrich beskriver inte specifikt relationen eller förutsättningarna för denna i sin bok. Hur relationen ser ut och är skapad verkar man ta för givet att läsaren har kunskap om. Relationen är dock indirekt beskriven i bokens alla kapitel. Oestrich beskriver genomgående mottagaren som passiv och ovetande, många av formuleringarna påminner om citatet ovan och det är tydligt att coachen skall vara den som styr och kontrollerar processen. Mycket arbete skall göras genom så kallade sokratiska frågor, coachen skall ställa frågor som han eller hon redan vet svaret på för att på så sätt få mottagaren att uppmärksamma och förstå problemet. Därefter skall coachen kunna se lösningarna och argumentera för dem.

Beteckningen

”Personen” (sid. 13)

I boken används termen ”personen” när man beskriver den som coachas. Enligt författarna innebär detta att den som coachas kan vara vem som helst. Det behöver inte vara en affärsrelation utan personen kan lika gärna vara en vän, kollega eller privat relation. ”Personen” kan alltså vara precis vem som helst och coachen skall förhålla sig likadant oavsett hur relationen ser ut.

Gestalten

”Hjärnan styr allt man gör” (sid. 34)

Oestrich beskriver hjärnan som en kommandocentral som styr alla andra organ i kroppen. Hjärnan utlöser tankeprocesser och känslprocesser och bestämmer hur vi skall reagera på dessa, hjärnan och kroppen beskrivs dock som en helhet som har ständig kontakt med varandra. Vi känner inte känslor i huvudet utan i kroppen, genom sinnena får hjärnan signaler som den sedan sänder ut i kroppen som känslor. Därmed måste förändring av känslor gå genom hjärnan eftersom det är därifrån de härstammar.

Tekniken

”Det handlar om en aktiv och dynamisk process som syftar till att förbättra lösningar, utveckla färdigheter och få bättre resultat.” (sid. 69)

Oestrich presenterar vad som kallas ”den kognitiva coachingmodellen” som är en modell i sex steg utifrån vilken ett samtal skall byggas upp. Modellen utgår ifrån kritiska situationer eller problem som coachen hjälper mottagaren att identifiera och avslutas med att bygga upp färdigheter som skall omsättas i handling genom hemuppgifter. I boken läggs stor vikt vid just hemuppgifter, mottagaren skall alltid få hemuppgifter eftersom det är genom dessa som verklig förändring kan ske. I varje steg in den här modellen presenterar också Oestrich formulär som skall fyllas i av coachen där specificerar problem eller lösningar för att sedan värdera dem på olika skalor. Förutsättningen för en fungerande process är att problemen är tillräckligt allvarliga och lösningarna tillräckligt attraktiva på den här skalan.

Sammanfattande analys

Den upplysta och offret

I Oestrich bok ligger mycket fokus istället på coachen, coachen är den som sätter agendan och har lösningarna. Mottagaren däremot är mer diffus, och Oestrich beskriver också likgiltigheten mot den person som coachas genom att påstå att alla skall behandlas lika oavsett tidigare relation och bakgrund. Även här tas inte riktigt hänsyn till hur personerna i relationen kommer att påverka den verklighet som relationen existerar i. Mottagaren i Oestrich värld är mer eller mindre hjälplös inför sin situation och skall med coachens hjälp förändra sina tankar och maximera sina prestationer. Coachen är den upplysta som skall vägleda mottagaren mot detta mål. Mottagarens möjlighet att påverka processen är begränsad och därmed tar Oestrich inte hänsyn till det medskapande i förhållande till verkligheten som socialkonstruktionismen föreslår. Gjerde menar att alla skall behandlas lika oavsett vem mottagaren är och processen skall fungera likadant. När ingen hänsyn tas till mottagaren som enskild individ och hur denne påverkar relationen och processen finns en risk att det inte blir så effektivt eller givande. Oestrich är specialist inom kognitiv psykoterapi och har en bakgrund inom klinisk forskning. Människan kan inom psykologin ses som en varelse med problem som skall lösas och så är det även i denna bok. Psykologen, terapeuten eller i det här fallet coachen är den som vet vad

problemet är och har även svaren och lösningarna. Oestrich bakgrund gör att därmed att den kunskap hon förmedlar reproducerar ett hjälplöst offer och en upplyst psykolog, en ojämlik relation som har drag av den niddbild som ofta finns av psykologin förr i världen. Det finns stråk av arrogans i bokens beskrivning av coachen när man bygger denna makt på kunskap och utbildning. Enligt socialkonstruktionismen är kunskap alltid subjektiv och därmed borde det finnas en ödmjukhet inför mottagaren som saknas i Oestrichs bok.

Språkets betydelse och laddning blir viktig även här när mottagaren kallas för ”personen”. För att bredda betydelsen av detta ord finns även här de synonymer från ett elektroniskt synonymlexikon (www.synonymer.se).

Person, människa, individ, man, mänsklig varelse, varelse, själ, personage, gestalt

Alla människor är personer, ordet kan beskriva vilken individ som helst. Alla orden ovan kan gälla oss alla oavsett vilken situation vi befinner oss i. En person är passiv, för att vara en person krävs ingen aktivitet eller relation, alla existerande människor är personer i sig själva. Detta är väldigt representativt för den mottagare som Oestrich också beskriver, en passiv, oupplysta varelse i behov av hjälp.

Som beskrivet ovan utgår all aktivitet från hjärnan i Oestrich bok, det finns en kropp men den är underställd och beroende av hjärnan. Eftersom hjärnan fungerar som kommandocentral är det också därifrån förändringen skall ske, i tanken, och denna förändring skall sedan leda till handling. Oestrich beskriver känslor som är nära kopplat till kroppen, vilket också kan tolkas som att känslor är underställda tankar såsom kroppen är underställd hjärnan eller huvudet.

Genom att förändra tanken kan man förändra känslorna och kroppens handlingar. Därmed får gestalten ett väldigt stort huvud som vilar på en mindre och framförallt lealös kropp.

I Oestrich verklighet delas människor upp i två läger, de oupplysta och de upplysta. Antingen har man kunskap eller så är man i behov av kunskap och har man kunskap skall man förmedla denna till dem som saknar den. Människor har potential men en oförmåga att utnyttja den vilket kan avhjälpas med att man coachas och tillförskaffa sig mer kunskap. Målet med processen är handling och förändring av beteenden för att avhjälpa befintliga problem.

Coachen som styr

Liksom i ett ovanstående stycke skall jag avsluta den här delen av analysen med en metafor för att ge ett annat perspektiv på min tolkning av coachen, mottagaren och relationen. Om

coaching som förändringsprocess kan liknas vid en resa så vill jag likna Oestricks coach vid en GPS. Den berättar hur vi tar oss till en önskad plats, steg för steg, sväng för sväng. Den varnar oss direkt om vi svänger åt fel håll och fortsätter varna oss tills vi befinner oss på den ”rätta vägen” igen. Vi behöver inte nödvändigtvis se målet själva utan kan lita på att GPS:en tar oss dit om vi bara följer instruktionerna. Om vi eventuellt inte vet vart vi ska finns det ett antal favoriter att välja mellan, vanligt förekommande mål som man kan åka till i brist på bättre alternativ. Men en GPS drivs av batterier och i det fallet att batterierna tar slut har vi ingen aning om vart vi befinner oss eller hur vi skall nå målet utan den.

Flaherty

Bokens syfte

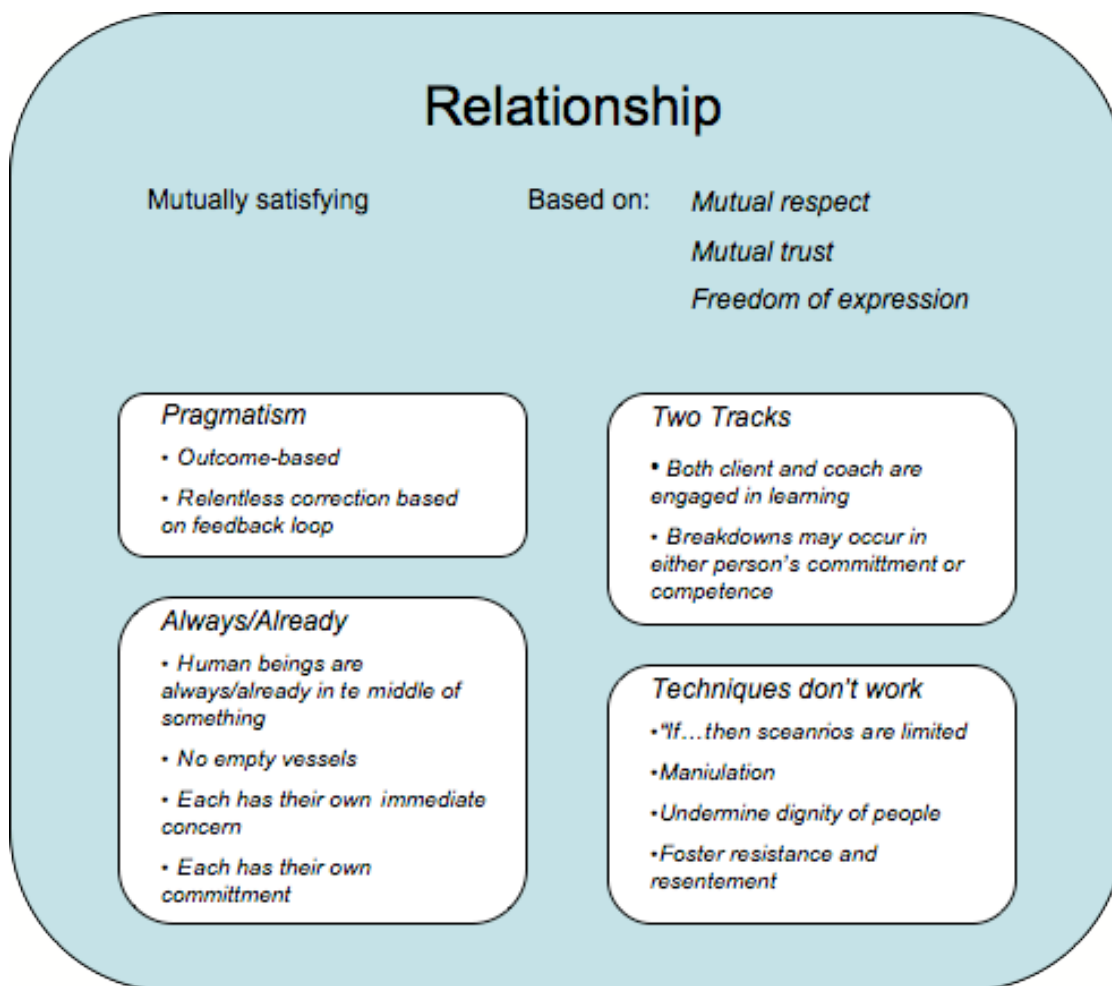
Flaherty vill i sin bok belysa coaching ur en annan vinkel och tar sin utgångspunkt i modern filosofi. Han ger inte specifika instruktioner för coacher eller tillhandahåller en teknik. Istället utgår han ifrån fundamentala frågor som skall bygga en grund till en effektiv och fungerande coachingrelation. Därmed vänder han sig i första hand till personer som redan arbetar med coaching, antingen professionellt eller genom en annan relation såsom chefer, kollegor, vänner eller föräldrar. Flaherty beskriver coaching som ett sätt att arbeta men människor, skiljt från den eventuella relation som man har sedan innan. Som coach tar man på sig en annan roll och han beskriver coaching såsom:

”...a way of working with people that leaves them more competent and more fulfilled so that they are more able to contribute to their organizations and find meaning in what they are doing.” (sid. 3)

Flaherty lägger stor vikt vid kompetens, för att coaching skall lyckas måste mottagaren bygga upp en kompetens så att han eller hon efter processen kunna använda sig av dessa verktyg i sin situation. Klienten skall kunna observera och förändra sitt eget beteende efter avslutad coaching för att det skall ha varit en lyckad process.

Utgångspunkter

Flaherty tar sin utgångspunkt i människans komplexitet och börjar därmed med att ta avstånd från behaviorismen och vad han kallar för ”*the amoeba theory*” som han menar präglar mycket av den moderna ”management” litteraturen. Enligt denna teori skulle människors beteende vara helt förutsägbart och precis som amöbor skulle vi svara på stimuli och handla därefter. Flaherty menar alltså att människor är mycket mer komplexa än så och han inleder också boken med att diskutera vad som egentligen definierar en människa. Han presenterar sedan fem principer för coaching som definierar det här förhållningssättet enligt modellen nedan.



Flaherty s.10

Dessa fem principer skall användas för att skapa den personliga coachingprocessen och eventuellt hjälpa när en sådan process inte fungerar. Flaherty går så långt att han menar att bara när ett försök att öka en individs kompetens och förbättra dennes handlingar följer dessa fem principer kan det kallas coaching.

Empiriska teman

Nedan följer beskrivningar de olika teman som definierats enligt ovan.

Syftet

”Coaching is a way of working with people that leaves them more competent and more fulfilled...” (sid. 3)

Flaherty beskriver coaching som ett förhållningssätt snarare än en teknik för att arbeta med människor. Han ställer coaching mot vad han kallar ”command-and-control organizations” och menar att denna typ av toppstyrda organisationer är långsamma och ineffektiva. Coaching

är då ett mer effektivt sätt att arbeta med människor som gör att de kan bidra till organisationen i större utsträckning samtidigt som deras arbete blir meningsfullt och tillfredsställande. Flaherty lägger stor vikt vid kompetens, för att coaching skall lyckas måste mottagaren bygga upp en kompetens för att efter att ha blivit coachad kunna använda sig av verktygen som tagits fram i efterhand. Klienten skall kunna observera och förändra sitt eget beteende efter avslutad coaching för att det skall ha varit en lyckad process.

Coachen

”Coaches live in a very different world than other people who are working on improving situations” (sid. 22)

Flaherty menar att coachen arbete är mycket komplext eftersom människor är mycket komplexa varelser. Som coach är det svårt att förbereda sig på vad som komma skall och det krävs en förståelse för vad det innebär att vara människa. Flaherty menar att många andra böcker antar att vi alla är överens om just detta men att så i verkligheten inte är fallet. I boken återkommer han också till vikten av att arbeta med sig själv som coach, att se till att man fortsätter utvecklas som person. Detta kan man göra genom ett antal övningar som presenteras i bokens sista kapitel samt genom sina medmänniskor och inte minst genom att själv träffa en coach regelbundet.

Relationen

”Relationship is the first principle and the most important one.” (sid. 11)

Flaherty presenterar fem principer och menar att för att en process skall kunna kallas coaching skall den utgå ifrån dessa fem principer. Relationen mellan coachen och mottagaren är alltså den första och avhängt viktigast principen för att coachingprocessen skall fungera. Relationen utgår från gemensamt engagemang, båda parter måste vara engagerade i och tro på processen för att coaching överhuvudtaget skall kunna förekomma. Flaherty menar också att en god relation skall bygga på ömsesidigt förtroende, ömsesidig respekt och ömsesidig yttrandefrihet. Dessa tre element är inte oberoende av varandra utan värdet av dem bygger på att alla tre finns i relationen. Viktigt är också just att de alla är ömsesidiga och det är av lika stor vikt att coachen och mottagaren känner förtroende och respekt för den andra parten samt friheten att uttala sig hur som helst.

Beteckningen

"the Client" (sid. 4)

Flaherty benämner den person som mottar coaching som "the client", vilket här översätts till klienten. I boken motiveras denna användning inte närmare utan nämns egentligen bara i en bisats.

Gestalten

*"...it is a mistake to ever ignore the body in our coaching programs."
(sid. 99)*

Flaherty menar att man ofta ignorerar kroppen i vardagen och fokuserar på tanken och huvudet i allt för stor utsträckning. Hur vi använder vår kropp är av stor betydelse och säger också mycket om vår bakgrund. Mycket av det vi gör med vår kropp gör vi automatiskt utan att vi tänker på det, som att gå upp, äta frukost och åka till jobbet. Genom att ändra på vad vi gör med vår kropp kan vi bli mer medvetna om vårt handlande och därigenom förändra det. Ofta är vi också omedvetna om vilken effekt våra handlingar och våra kroppar har på andra, genom att bli närvarande i våra kroppar kan vi också se och förändra detta beteende.

Tekniken

"That techniques don't work is the final principle" (sid. 12)

I sin bok presenterar Flaherty främst ett förhållningssätt till coaching och det finns ingen egentlig teknik beskriven. I enlighet med detta är också hans femte princip för coaching att tekniker inte fungerar, han ger främst två anledningar till detta. Dels menar han att användandet av tekniker gör att man som coach riskerar att hamna i en rutin där ens coachingarbete blir alltför mekaniserat och man förlorar kreativitet och nytänkande i förhållande till mottagaren. Dels menar Flaherty att mottagare snabbt kan märka att en teknik används vilket kan skapa motstånd i processen då coachens bemötande inte känns äkta och genomtänkt. Flaherty är inte helt kritisk och menar tekniker kan fungera i vissa fall men att dessa aldrig kan ersätta äkta engagemang och kreativitet.

Sammanfattande analys

Två jämlingar

Flaherty beskriver i första hand ett förhållningssätt till coaching och inte en coachingteknik. Han inleder med att diskutera vad som definierar en människa och skapar därmed en öppenhet inför mottagarens komplexitet och unicitet som människa. Samma medvetenhet finns om coachen som människa och det är klart att båda dessa individer kommer att påverka relationen och processen. Detta är till stor del i enlighet med socialkonstruktionismens antaganden om att individerna är med och skapar den verklighet som de också lever i. Denna relativa avsaknad av antaganden gör det dock svårt att beskriva något annat än ett förhållningssätt, då man inte kan göra antaganden om individerna och därmed verkligheten går det inte heller att beskriva den tänkta processen. Detta blir en svaghet i Flahertys resonemang eftersom vi inte riktigt får veta hur coachingprocessen skall gå till och därmed ibland svårare att ta till sig hans teorier.

Flaherty har en bakgrund inom psykologin men väljer att skriva boken på filosofisk grund och inte den, enligt honom, mer vanliga psykologiska grunden. Denna utgångspunkt bidrar till den mer komplexa människosynen och därmed applicerbarheten av teorierna. En bok om filosofi är svår att direkt applicera på sitt eget liv, istället väcker den tankar och idéer som kan ligga till grund för vidare utveckling.

Mottagaren kallar Flaherty för klient utan att ge en närmare förklaring till varför, dock har detta ord liksom de andra en laddning och viss betydelse. Nedan finns de synonymer som ordet klient har i synonymlexikonet (www.synonymer.se).

Klient, kund, patient, vårdtagare, hjälpsökande, skyddsling

Ordet klient betecknar i första hand en relation vilket tydliggörs av de synonymer som finns, all dessa beskriver en individs relation till en annan person. Relationen beskriver ett ömsesidigt beroende; för att kunna vara en vårdtagare behövs en vårdgivare, för att kunna vara en köpare krävs en säljare. Detta stämmer också i det här fallet, för att kunna vara en klient krävs en coach. Användningen av ordet klient kan också ses som ett legitimitetsskapande, i boken vänder han sig närmast till personer i näringslivet och det är inte otroligt att ordet klient är ett sätt att skapa legitimitet kring coaching. Klienten kan vara ena delen av en affärsrelation och därmed ett välbekant och tryggt ord för bokens främsta målgrupp.

I den här boken får hela kroppen vara med och det poängteras hur viktigt det är att ta hänsyn till kroppen. Att lära sig vara medveten och tolka förnimmelser i kroppen då dessa kan leda oss till insikter och förändringar. Jag tolkar det som ett växelspel mellan huvudet och kroppen där ingen del leder den andra och förändring kan ta sin utgångspunkt i båda delar. Därmed har både mottagaren och coachen en kropp och ett huvud och jag upplever individerna som proportionerliga.

I Flahertys verklighet är vi alla komplexa individer med huvud, kropp, tankar och känslor. Att dessa samspelar med varandra är klart men på vilket sätt är däremot inte klart och skall kanske heller inte vara det. Istället kan man bara bemöta det som kommer till en med ödmjukhet och förståelse för sig själv och andra som människor.

Coachen som samarbetspartner

Jag vill även i den här delen använda mig av en metafor för att belysa hur jag tolkar Flahertys beskrivningar av coach, relation och mottagare. För att återknyta till fordon eller vägvisare på resan eller som här, i processen, likna relationen vid en dressin Jag upplever att både coachen och mottagaren i allra högsta grad är jämlikar i relationen och därmed blir det enklast att skapa en metafor för relationen. När man reser med en dressin krävs det en lika stor ansträngning från båda parter, att båda deltar och bidrar är avgörande för att man skall ta sig framåt. Och när spåren delar sig och man står inför ett val måste båda vara med för att man skall kunna åka in på den valda vägen. Det krävs tillit mellan parterna då båda kan överraskas då man väljer ett annat spår än vad som var tanken från början, båda kan styra fordonet. Men när båda styr tillsammans kan det också bli oklarheter kring målet och vägen, om man inte kan lösa dessa kanske man inte kommer någonstans.

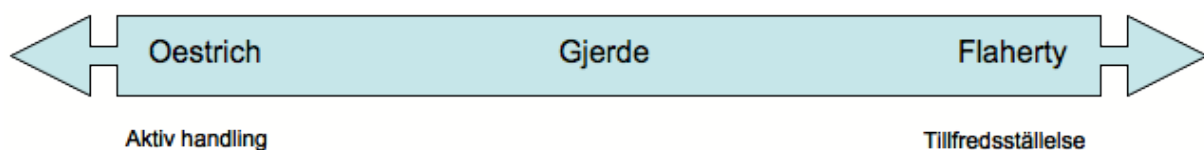
Komparativ Analys

Nedan följer nu en komparativ analys av varje tema för sig. Här definieras likheter och skillnader mellan böckerna för att sedan försöka på vad detta förmedlar för normer och ideal.

Syftet

Syftet med coaching är kanske det som författarna är mest överens om, Gjerde kallar det för att frigöra potential, Oestrich för att få mottagaren att använda hela sin potential och Flaherty vill ”evoke excellence in people”. Alla författare verkar anse att människor i allmänhet, och de som är i behov av coaching i synnerhet, har en inneboende och outnyttjad kapacitet som man genom processen kan ta fram och utnyttja. Mottagaren blir därmed en ofullständig människa som skall göras mer ofullständig genom processen.

Målet med coaching är för Gjerde och Oestrich aktiv handling, speciellt Oestrich är väldigt tydlig med att om coachingen inte leder till aktiv handling är processen misslyckad. Gjerde går inte lika långt och menar att även om målet är handling kan processen vara lyckad om mottagaren ändrar förhållningssätt och på det sättet är mer tillfreds med sin situation. Flaherty nämner förbättrade prestationer och effektivare organisationer när han pratar om målen men i min tolkning är detta mer för att skapa legitimitet kring ämnet i förhållande till den tilltänkta målgruppen. Istället blir det tydligt att det egentliga målet är vad han kallar ”fulfilment” vilket närmast kan översättas som en form av tillfredsställelse oavsett den faktiska förändringen.



Edshage

På det här sättet kan vi se hur meningarna kring målsättningar varierar mellan författarna. Båda målsättningarna representerar dock de ideal som värderas högt i dagens samhälle, handling, prestationer och resultat skapar framgång men lever du inte ett meningsfullt och tillfredsställande liv blir dessa prestationer inte mycket värda enligt moderna värderingar.

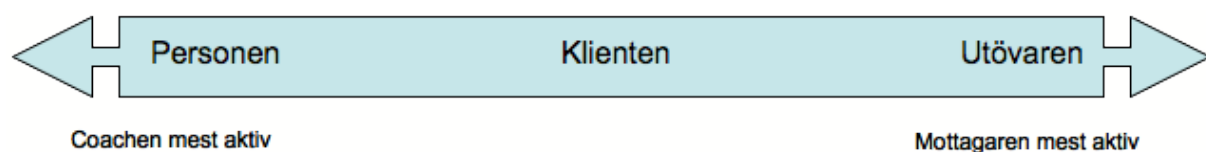
Coachen

Idag finns det coacher inom många olika områden, med olika kompetenser och certifieringar. Även i böckerna beskrivs coacherna på olika sätt, med olika krav på deras bakgrund och kompetens. Oestrich är väldigt tydlig med att coachens teknik bör bygga på vetenskapliga teorier och att coachen därmed behöver ha en kunskap om dessa. Genom denna kunskapsgrund skapas sedan den legitimitet som gör möjligt att verka som coach. Flaherty bygger istället coachens kunskap på en djup förståelse för sig själv och därmed andra människor. Han menar att för att arbeta som coach bör man ha en grundläggande förståelse för vad en människa är och en respekt för individens komplexitet. Hur coachen skapar legitimitet är mer oklart i Flahertys beskrivning, det är möjligt att detta är något som coachen redan antas ha i den roll han har. Som tidigare konstaterat är det mycket oklart vad för kompetens som Gjerde anser att coachen bör ha om någon alls. En viss kunskap om teknikerna anses vara nödvändigt för att arbeta som coach men utöver det kan i princip vem som helst fungera som coach enligt författaren. Detta skulle även kunna ses som ett gemensamt drag för all böckerna, det verkar finnas ett grundläggande antagande om att ordet eller titeln coach i sig skapar legitimitet. Alla böckerna är skrivna för ett par år sedan och kom ut under år 2004 och 2005, sedan dess har både intresset för fenomenet och antalet coacher i sig ökat lavinartat. Kanske var titeln tillräcklig för skapandet av legitimitet när böckerna skrevs men idag krävs något mer för att skilja agnarna från vetet. Frågan är vad det skall vara?

Relationen & Beteckningen

Jag har i det här stycket valt att skriva ihop beteckningen och relationen då jag anser att beteckningen kan ses som en symbol för den typ av relation som författarna beskriver.

Användandet av tre ord olika ord för mottagaren tydliggör hur de olika författarna beskriver mottagarens roll i relation till coachen och belyser graden av aktivitet i arbetet i förhållande till coachen. Bilden nedan illustrerar vem i relationen som är mest aktiv av coachen och mottagaren.



Personen beskriver en passiv individ, för att vara en person krävs ingen aktivitet och därmed blir coachen den mer aktiva i relationen vilket stämmer med hur relationen beskrivs i Oestrichs bok. Ett exempel på detta kan vara beskrivningen av att individen inte behöver vara medveten om en problematik när han eller hon kommer till coachen och i det fallet kan coachen vara den som ”hittar” problemet som skall tas upp. I de båda andra böckerna antas att individen själv upplever en problematik som denne aktivt tar med sig till coachingrelationen. Ordet klient beskriver en relation där både individen och coachen är aktiva vilket stämmer bra överens med beskrivningarna i Flahertys bok. Individen är aktiv på så sätt att denna tar med sig en problematik in i relation och med hjälp av coachen skall han eller hon lära sig att hantera problematiken för att sedan kunna göra detta enskilt, utan coachens hjälp. Men Flaherty lägger också stor vikt vid coachens ansvar och delaktighet. Det handlar om två individer som skapar något tillsammans. Ordet utövare beskriver individen som implicit aktiv, utövaren utövar coaching och vikten läggs vid aktiviteten och inte relationen till coachen. Detta stämmer väl med Gjerdes beskrivning av coachingen där individen är den som kommer med problemet och också den som har lösningen. Coachens roll upplever jag som mindre viktig i sammanhanget, denne bör framförallt finnas med som ett stöd i bakgrunden för individen process. Vad coachen kan, vet och tar med sig in i relationen är mindre viktigt än i de två andra böckerna.

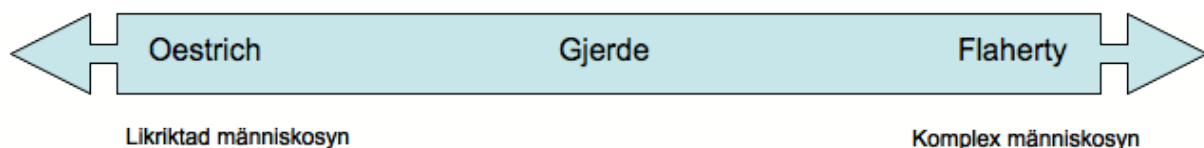
Gestalten

De gestalter som författarna beskriver är mycket olika. Oestrich utgår ifrån hjärnan när hon menar att denna är kommandocentralen varifrån allt utgår och att endast där kan förändring ske. Huvudet i övrigt och även till viss del kroppen finns men allting är egentligen en förlängning av hjärnan som Oestrich beskriver i ett biologiskt perspektiv, med hormoner och signalsubstanser. I Gjerdes bok finns hela huvudet med på ett annat sätt, vikten läggs vid det som sägs och hörs, vid tankar och känslor medan resten av kroppen inte alls existerar. Dock menar både Gjerde och Oestrich att målet med coaching är att omsätta insikterna i handling, man skulle kunna anta att en kropp eller i alla fall ben behövs för denna handling. Båda dessa figurer skulle kunna liknas vid de så kallade huvudfotingarna, som små barn målar, som har ett huvud för tankar och rationella beslut och fötter för att kunna verkställa och implementera besluten. I Flahertys bok är kroppen mycket mer central, han tar även upp problematiken med att kroppen ofta negligeras i den här typen av sammanhang. Mottagarens i hans bok är en mycket mer fullkomlig människa i mina ögon, i allra högsta grad finns huvudet med men i samarbete med kroppen. Förändring kan därmed komma på flera sätt.

Tekniken

I den eventuella beskrivningen av tekniken framhävs de stora skillnaderna i böckerna, Gjerdes bok är en regelrätt instruktionsmanual i coachingteknik, Oestrichs bok är en vetenskaplig grund för coachingarbete och Flaherty beskriver ett förhållningssätt till coaching som verktyg. Att jämföra dessa teknikbeskrivningar är därmed varken möjligt eller intressant i sammanhanget, man kan istället dock använda dessa olika förhållningssätt till tekniker för att analysera respektive författares människosyn.

Oestrich beskriver hur en människa, enligt henne, fungerar. Det finns ett grundläggande antaganden om att människor i grunden är lika och därmed på samma sätt kan förändra sina tankar och beteenden kan öka sina prestationer. Detta förhållningssätt präglas av människan som hjälplös, i behov av ledning för att uppnå detta. Ledning som en mer upplyst människa kan ge. Även Gjerdes bok ger oss tekniker för att arbeta med människor men det finns en annan respekt för människors olikheter både i frågan om bakgrund och om problemställningar. Ingen teknik förväntas fungera för alla och det blir upp till coachen att utifrån och tillsammans med mottagaren utforma processen. Flaherty går så långt att han väljer att inte ens ta upp tekniker utan menar att dessa i stort sätt ändå inte fungerar. Hans bok bygger på att försöka förstå vad som definierar en människa eftersom detta enligt honom inte kan tas för givet och hur man utifrån denna förståelse kan arbeta med en komplex individ.



Edshage

Detta representerar för mig den mest grundläggande skillnaden i böckerna och det man hela tiden återkommer till och som skapar de skillnader som definierats ovan. Enligt socialkonstruktionismen är människan hela tiden med och skapar den verklighet som hon existerar i. Beroende på hur vi ser på och definierar oss själva kommer därför vår verklighet att se mycket olika ut.

Slutsats och Diskussion

I denna del sammanfattar jag de viktigaste slutsatserna utifrån den ovanstående analysen. För att göra det återkommer jag till de båda frågeställningar som presenterades inledningsvis och knyter an till syftet med uppsatsen.

Hur beskriver de olika böckerna coaching som företeelse? Coaching beskrivs som en samtalsform med syfte att ta fram inneboende potential hos människor för att skapa aktiva handlingar, öka deras prestationer och få dem att känna större tillfredsställelse med sin situation. Coaching är beskrivet som en relation mellan två människor, en coach och en mottagare av coaching där coachen skall ge stöd åt mottagaren i dennes utveckling. I hur denna relation skall se ut skiljer sig författarnas uppfattningar mycket. Vem som skall sätta agendan, definiera problem och lösningar och driva processen beror av vilken författare man väljer att lita på. Målet med denna process är dock författarna överens om, mottagaren skall utvecklas och förändras åt något håll även om utvecklingens karaktär skiljer sig åt något. Coaching beskrivs ibland som en teknik, ibland som ett förhållningssätt och detta representerar hur man ser på människan i allmänhet. Om människan betraktas som en komplex och unik individ blir det svårare att applicera en viss teknik vilket innebär att coaching blir ett sätt att bemöta och stödja människor snarare än att leda dem genom förändring.

Vilka normer och ideal reproduceras genom användning av coaching? Målet med coaching är handling, prestation och tillfredsställelse vilket också är fenomen som värderas högt i dagens samhälle. Coaching är en ofta en kostsam och arbetsam process som enligt författarna skall ses som en investering för att uppnå dessa mål och därmed skall dessa mål värderas högt. I beskrivningar av hur denna process bör se ut antas att människan är rationell och logisk och har förmåga att fatta beslut i enlighet med dessa förmågor. Även detta kan ses som ett uttryck för den tänkande och rationella människa som vi idag ofta har som ett ideal i både arbetsliv och privatliv. Att låta känslorna styra anses ofta vara mindre effektivt och därmed sämre. Genom coaching reproduceras idealet om människan som låter huvudet styra och som med tankar och logik kan fatta rationella beslut och handla därefter för att på så sätt uppnå högre tillfredsställelse i sin situation.

Och kanske räcker det egentligen med att titta på orden coaching och coach, genom användningen av dessa ord skapas föreställningar och antaganden om vad processen egentligen innebär . Ordet är direkt hämtat från idrottens värld, coachen skall hjälpa idrottsmän och kvinnor att öka sina prestationer för att genom det uppnå bättre resultat. För i idrottens värld är resultat det ända som räknas. Bra resultat är grunden för framgång och belöning, vilket innebär att om prestationerna och resultaten inte är tillfredsställande finns ingen anledning att fortsätta utöva idrott. Så om coaching är processen som bör användas för att prestera bättre och få ett mer meningsfullt liv så vad innebär det för vårt eget meningsskapande? Om vi i mötet med en coach skall försöka öka våra prestationer för att på så sätt skaffa oss ett bättre resultat i en tävling som i det här fallet är livet blir det problematiskt om vi inte lyckas. Vad gör vi då, om coaching är lösningen och vi misslyckas. Läger av?

Källförteckning

Empiriskt Underlag

Flaherty, J 2005, *Coaching – Evoking excellence in others*, Elsevier, Boston

Gjerde, S 2004, *Coaching – Vad-Varför-Hur*, Studentlitteratur, Lund

Oestrich, I & Johansen, F 2007, *Kognitiv coaching*, Liber, Stockholm

Böcker

Alvesson, M & Sköldberg, K 2008, *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, I 1998, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Thurén, T 1991, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber, Stockholm

Artiklar

Sandberg, J 1999, Konstruktioner av social konstruktionism, *Osynlig Företagsledning*, pp 39-60, Studentlitteratur, Lund

Elektroniska Källor

<http://www.coachfederation.org>

<http://www.synonymer.se>