

Att få dom att förändras

Jobbcoaching för arbetslösa i socialfondsprojekt

Åsa-Karin Engstrand och Viktor Vesterberg



Att få dom att förändras

Jobbcoaching för arbetslösa i socialfondsprojekt

Åsa-Karin Engstrand och Viktor Vesterberg

Temagruppen integration i arbetslivet 2011:2
Dnr. ISV-2010-00038

TIA
TEMAGRUPPEN
INTEGRATION I
ARBETSLIVET

Temagruppen Integration i arbetslivet (TIA)

Temagruppen Integration i arbetslivet (TIA) är medfinansierad av Europeiska socialfonden (ESF). TIA har i uppdrag av ESF att analysera ESF-projekt som syftar till inkludering på arbetsmarknaden, i synnerhet inom socialfondens programområde 2, Ökat arbetskraftsutbud.

I fokus står projekt riktade mot personer med utländsk bakgrund, nyanlända, långtidssjuk-skrivna samt personer med funktionsnedsättning.

TIA ska med sin analysverksamhet lägga grunden för påverkan genom att:

- bidra till kunskapsspridning om ESF-projekt på policynivå och direkt till avnämare
- bidra med kunskapsbaserade uppslag avseende inkludering i arbetslivet
- identifiera och etablera nya viktiga utvecklings- och forskningsområden
- medverka i internationellt kunskapsutbyte
- förse ESF-rådet med underlag till kommande utlysningar

TIA är en del av Institutet för forskning om migration, etnicitet och samhälle – REMESO – en stark forskningsmiljö vid Linköpings universitet. TIA-rapporterna är en av REMESO:s vetenskapliga skriftserier. Skrifterna vänder sig till alla med intresse för inkludering och arbetsmarknad.

REMESO har långsiktigt stöd från Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS) och från Linköpings universitet. REMESO bedriver utbildning, forskning samt uppdrags- och samverkansaktiviteter. Institutets forskningsprofil är inriktad mot transnationell migration, etnisk mångfald och medborgarskap i ljuset av ekonomisk omvandling och förändrade villkor i arbetslivet.

Linköpings universitet är med sina 26 500 studenter och 3 500 anställda och över 100 utbildningsprogram ett av Sveriges större universitet. LiU bedriver utbildning och forskning inom teknik och naturvetenskap, medicin och vård, utbildningsvetenskap, samhälls- och beteendevetenskap och humaniora, och inom breda problemområden, teman.

Vetenskaplig redaktör för skriftserien är professor Maritta Soininen.

Temagruppen integration i arbetslivet
Redaktör: Professor Maritta Soininen

©Författare

Ytterligare exemplar kan beställas från
TIA, Remeso, ISV, Linköpings universitet, 601 74 Norrköping

Summary

This report contains an analysis of job coaching in European Social Fund projects targeting unemployed people. Job coaching in these projects are a mix of ideas and way of thinking emanating from behavioural, cognitive and humanistic coaching and vocational counselling terminology. A key conclusion is that job coaching overlook other causes of unemployment than individual factors. If the purpose is to change structural conditions that hinder labour market integration, job coaching is not a suitable method. Instead, it is appropriate for adapting individuals to existing structures, i.e dominant norms and beliefs about how people should behave in order to be employable. The report suggests a mutual compensatory coaching model based on a multidimensional approach to unemployment. Mutual adaptation of both individual and structural conditions should be focused rather than a one-way adjustment of the individual. The surrounding environment; organisations', society's and politics' influence on people's possibilities to get a job must be taken into account. The use of individual job coaching is not sufficient enough neither to strengthen social cohesion nor to achieve a smart, sustainable and inclusive economy in accordance with the EU's growth strategy, Europe 2020.

Förord

Coaching har kommit att bli en av 2000-talets trender inom ledarskap, personlig utveckling och på arbetsplatsen generellt. I den här rapporten närmar vi oss fenomenet när det gäller målgruppen arbetslösa. Vi har haft god hjälp av ett antal personer; först och främst coacherna i projekten, tack för er medverkan. Vi vill också tacka deltagare vid Temagruppens seminarium för konstruktiva synpunkter. Ett specifikt tack också till ESF-rådet som bidragit med information om hur coaching fördes in i struktur-fondsprogrammet och socialfonden. Tack till Caroline Tovatt, doktorand på Remeso, som ledde in oss på det kompensatoriska spåret. Stort tack också till professor Maritta Soininen för stort tålamod, konstruktiv kritik och uppstramning av en yvig text. Till sist vill vi avsluta med att citera Paul William "Bear" Bryant, coach inom amerikansk fotboll:

When I was a young coach I used to say, "Treat everybody alike." That's bull. Treat everybody fairly.

Norrköping december 2010

Åsa-Karin Engstrand och Viktor Vesterberg

Innehåll

1	INLEDNING.....	1
	GENOMFÖRANDE AV STUDIEN.....	2
2	COACHING – ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN OCH INNEBÖRDER.....	4
	COACHING INOM OFFENTLIG SEKTOR.....	4
	FRÅN UTBILDNING TILL LEDARSKAP	4
	COACHINGENS TEORETISKA GRUNDER OCH INNEBÖRDER	6
	POPULÄRVETENSKAPLIG COACHING	8
3	VÄGLEDNING – FRAMVÄXT OCH JÄMFÖRELSE MED COACHING	12
	FRÅN UTVECKLING TILL BEHOV AV FÖRNYELSE	12
	JÄMFÖRELSE MED COACHING.....	14
4	ATT ÅSTADKOMMA FÖRÄNDRING – COACHER OM COACHING.....	16
	COACHENS ROLL OCH FUNKTION	16
	<i>Positionering mot andra metoder.....</i>	<i>16</i>
	<i>Att locka fram det genuina.....</i>	<i>17</i>
	<i>Mentalt krävande.....</i>	<i>18</i>
	<i>Personellt krävande.....</i>	<i>19</i>
	COACHINGRELATIONEN	22
	<i>Tillit, respekt, ansvar.....</i>	<i>22</i>
	<i>Vikten av frivillighet</i>	<i>23</i>
	COACHERNA OM DE COACHADE.....	24
	<i>Individens utseende och beteende.....</i>	<i>24</i>
	<i>Konkreta strategier för att få arbete.....</i>	<i>25</i>
	<i>Individens drivkraft eller arbetslivets realiteter</i>	<i>28</i>
	<i>Modeller och målgrupper.....</i>	<i>30</i>
	<i>Coaching är lösningen – vad är problemet?</i>	<i>34</i>
	<i>Ansaret och valet</i>	<i>38</i>
	<i>Transformationen av den coachade.....</i>	<i>41</i>
	<i>Nätverkets betydelse</i>	<i>42</i>
5	AVSLUTANDE ANALYS OCH REKOMMENDATIONER.....	45
	JOBBCOACHING I ESF-PROJEKT: ATT FÖRÄNDRAS DE ARBETSLÖSA.....	45
	PROBLEM MED JOBBCOACHING I DESS NUVARANDE PRAKTIK	47
	VÅRT FÖRSLAG – FRAM FÖR EN KOMPENSATORISK JOBBCOACHING!.....	48
	REFERENSER	51
	BILAGA	

1 Inledning

Inom coaching försöker vi ta fram de finaste tankegångarna från vår kultur och sätta in dessa i modeller och metoder för att kunna hjälpa människor att lyckas (Berg 2007:14).

Under senare år har *jobbcoaching* blivit allt mer aktuellt som arbetsmarknadspolitisk åtgärd. Under 2009 expanderade coachingbranschen kraftigt i samband med Arbetsförmedlingens storsatsning, då 1100 miljoner kronor avsattes till jobbcoaching (Wikberg 2010). I EU-sammanhang har coaching tidigare lyfts fram som en metod i lyckade och framgångsrika projekt (European Commission 2005, ESF 2006). För perioden 2007–2013 nämns coaching inom det nationella strukturfondsprogrammet som exempel på en metod som kan användas i socialfondsprojekt för att skapa ett ökat deltagande på arbetsmarknaden och bryta utanförskapet (ESF 2006). En annan rapport från temagruppen visar att metoden nämns flitigt i projektansökningar och i samtal med projektarbetare (Engstrand, Andersson & Vesterberg 2010). Användningen av jobbcoaching kan ses som ett uttryck för en omvandling av arbetsmarknadspolitiken såväl på ett makroekonomiskt som individuellt plan, dvs. när det gäller konkreta insatser för arbetslösa. Förändringar av sådana insatser kan ses som en del av den offentliga sektorns förändring i stort, där begrepp och idéer överförs från privat till offentlig sektor, s.k. ”företagisering” (se t.ex. Brunsson 1991; Forssell & Jansson 2000; Hall 2007; Abrahamsson & Agevall 2009). Då socialfondsprojekten ägs av såväl offentlig som ideell sektor är det också viktigt att uppmärksamma att företagisering även sker inom den ideella sektorn (se t.ex. Einarsson 2008).¹

Syftet med denna rapport är att analysera vad det innebär när en företeelse som coaching färdas från företagsvärlden, dvs. amerikanskt näringsliv och landar i svensk offentlig sektor, dvs. i ESF-projekt riktade till arbetslösa. Rapporten är upplagd som följer; efter en presentation av ESF-projekten som ingår i studien, redogör vi i kapitel 2 för coachingbegreppets historik och olika innebörder. I kapitel 3 jämför vi jobbcoaching med traditionell yrkesvägledning. I kapitel 4 beskriver och analyserar vi coaching i projektsammanhang. Coachen berättar om hur de förhåller sig till sin roll och funktion, hur relationen mellan coach och coachad kan se ut och hur de betraktar de coachade. I rapportens avslutande del diskuterar och problematiserar vi coachingens konsekvenser för projektens deltagare och ger ett antal policyrekommendationer.

¹ Går vi längre tillbaka i tiden kan vi förstås se att näringslivet i sin tur lånat coaching från idrottsvärlden, men det är en annan historia.

Genomförande av studien

Som underlag för rapporten gjordes initialt en bred scanning över hur coachning beskrivs i ESF:s projektdatabas. I maj 2010 fanns i ESF:s projektbank 144 pågående genomförandeprojekt inom Programområde 2 som fick en träff på sökordet "coach". Att söka på ordet "coach" får som effekt att även coach(n)ing eller coacher inkluderas i resultatet. Lite mer än hälften av det totala antalet projekt beskriver sin verksamhet på något sätt i relation till termerna coach, coacher och coach(n)ing. Utifrån denna övergripande scanning av fältet valdes ett för studiens storlek lämpligt antal projekt ut (jfr Fairclough 1992: 26). Sex (6) projekt kontaktades varav fyra (4) visade intresse av att delta i studien. Projekt riktar sig till olika målgrupper; invandrare, ungdomar, sjukskrivna. De har projektägare från både offentlig och tredje sektor. Vi har intervjuat fem coacher.

I projektbeskrivningarna som finns i ESF:s projektbank diskuteras de problem som projekten har tänkt lösa med hjälp av coachning. I en mellanstor stad i östra Mellansverige bedrivs projektet *Omega*, av kommunen. Projektet har, under tre år, beviljats cirka 6 miljoner kronor av ESF. I projektet coachas deltagarna, som har invandrarbakgrund. Verksamheten bedrivs i nära samverkan med Arbetsförmedling och socialkontoret. Arbetsgivarens rekryteringsbehov är centralt och coachingen syftar då till att göra deltagarna redo för jobb. I projektbeskrivningen lyfts bland annat arbetsgivarens roll upp. I *Omega* definieras problemet som att det finns en rädsla för att anställa och de som anses "främmande", vars kompetens arbetsgivare sägs vara osäkra på, drabbas extra hårt av detta. Invandrare har alltså svårt att ta sig in på den svenska arbetsmarknaden och arbetsmarknaden drar inte nytta av invandras kompetens. I detta projekt visade det sig att informanten, *Olivia*, inte kallar sig för coach utan för *arbetsmarknadskonsulent*, trots att hon av projektledaren blev utsedd att svara på frågor om coachingen i projektet. Olivia har arbetat i princip hela sitt yrkesverksamma liv med arbetsmarknadsåtgärder.

I en mellanstor kommun i västra Sverige drivs projektet *ETA* av en större aktör inom tredje sektorn. Projektet har beviljats knappt 4 miljoner på tre år. Här är coaching en metod av flera som syftar till få sjukskrivna och arbetslösa närmare arbetslivet. Olika tekniker för att öka deltagarnas anställningsbarhet lyfts fram. I *ETA* beskrivs problemet som hemmahörande hos den arbetslöse. De saknar motivation, nätverk, erfarenheter och kompetens som matchar arbetsgivarnas behov. Hos målgruppen långtidssjukskrivna beskrivs specifika problem i termer av lågt självförtroende och ett stort mått inaktivitet. Den intervjuade coachen *Emir* har en mångfacetterad bakgrund både när det gäller yrken och studier.

I projektet *Phi* intervjuades coachen *Pia*, som vid sidan av sin roll som coach är arbetsförmedlare, vilket hon arbetat som under en längre tid. Projektet drivs av Arbetsförmedlingen i en mindre kommun i södra Sverige. *Phi* är ett tvåårigt projekt som tilldelats ca 10 miljoner. I *Phi* beskrivs problemet hos sjukskrivna som

att de ofta har en bristande tilltro till sin arbetsförmåga. Arbetsförmågan underskattas ibland även av både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Detta kan medföra att myndigheterna utför planeringsarbete kring deltagaren (den sjukskrivne), som denne egentligen skulle kunna utföra själv. Coachingen sägs ge deltagaren möjlighet att ”arbeta med sin egen förändring”. Genom coaching ska deltagaren också lära sig att ta större ansvar, både för sin arbets- och livssituation.

I *Taus* projektbeskrivning sägs att man vill ”komma tillrätta med ungdomars och invandrares utanförskap och bidragsberoende” och coaching är en central metod för detta. Målgrupperna omnämns som ”svaga grupper”. Projektet ska pågå i tre år och har tilldelats närmare 10 miljoner av ESF. I projektet, som drivs av en mindre mellansvensk kommun, intervjuades coacherna *Torsten* och *Trifco*. De har bland annat arbetat inom grundskolan tidigare. Trifco har även arbetat som arbetsförmedlare innan han blev coach i Tau.

Beslutet att studera ett mindre antal projekt baseras på att vi har varit intresserade av djup snarare än bredd, kvalitet snarare än kvantitet i studien och att vi vill fokusera på betydelser och mening av coaching. Vi har således valt att producera vad Geertz (1973) kallar ”thick descriptions”, dvs. fylliga redogörelser av resonemang kring coaching, för att öka vår förståelse av fenomenet. Istället för att generalisera till en större population av projekt är vårt syfte att utveckla ett analytiskt ramverk som belyser de centrala aspekterna av jobbcoaching. Genom en tidigare undersökning, *Bortom Lissabonstrategin*, har vi fått en yttlig bild av hur coaching uppfattas och förstås i projekten. Intervjufrågor har således utarbetats på basis av den tidigare undersökningen. Frågorna berörde teman som kopplingen mellan coaching och arbete, hur coaching går till i praktiken, skillnader i coaching gentemot olika målgrupper, vad som skiljer coaching från liknande metoder samt vilket problem som coaching ska lösa.

2 Coaching – användningsområden och innebörder

Coaching inom offentlig sektor

Att ta hand om människor i behov av hjälp och stöd på olika sätt innebär *hantering* av människor på olika sätt, så även inom en arbetsmarknadspolitisk kontext. Denna hantering sker av s.k. ”human service organisations” (Hasenfeld 2009), eller på svenska ”människobehandlande organisationer” (Tranquist 2004). Inom dessa organisationer hanteras människor som ärenden, s.k. ”people processing” (Mäkitalo 2006). Under inflytande av nya styrformer handlar det nu inte bara om att processa människor utan även om att förändra individen (s.k. ”people-changing”). Hasenfeld (2009) talar om ”people-changing technologies”, dvs. tekniker som används för att åstadkomma denna förändring. Coaching av klienter kan ses som en sådan teknik.

Coaching inom svenska offentliga organisationer verkar ha fått sitt genombrott i början av 2000-talet. Olsson (2005) beskriver coachning inom socialtjänsten i ett pionjärprojekt initierat av Länsstyrelsen i Skåne 2004. Jensen & Frigell (2009) analyserar hur coaching, med hjälp av EU-medel, implementerats inom hemtjänsten.

Enligt källor på ESF var det angeläget från arbetsmarknadsdepartementets sida att företeelsen coachning uttryckligen skulle finnas med i det nationella strukturfondsprogrammet (Mejlkonversation med ESF-rådet 25 maj 2010). Inom myndigheten hade man dragit lärdomar av goda coachingexempel som förekom inom Växtkraft Mål 3 (Mejlkonversation med ESF-rådet 9/12 2010).

För att bättre förstå vad termen coaching kan betyda i olika sammanhang redogör vi kortfattat i nästa avsnitt för coachningens historia samt dess olika innebörder.

Från utbildning till ledarskap

Begreppet coach kan spåras tillbaka till 1830, då det användes som slanguttryck för en lärare som ”hjälppte sina studenter att klara sin examen”. Under samma sekel användes också termen för att förbättra idrottsutövares prestationer (Bachkirova, Cox & Clutterbuck 2010:2). I en akademisk kontext kom coachning att diskuteras inom managementforskningen i USA. Coaching sägs ha nämnts för första

gången i en akademisk text år 1937 av C.B. Gorby, som beskrev hur anställda med erfarenhet coachade nyanställda hur de kunde minska avfallsmängden på arbetsplatsen (Gorby 1937, cit i Grant, Cavanagh & Parker 2010: 133).

Mellan slutet av 1930-talet och fram till sent 1960-tal fokuserade forskningen på hur chefer eller arbetsledare fungerade som coacher gentemot sina underordnade och anställda. Coaching kopplades också ihop med internutbildning av anställda, t.ex. chefer (Berg 2007: 75). Under den senare delen av 1960-talet växte en mer rigorös akademisk forskning fram i form av doktorsavhandlingar. Här analyserades till exempel hur chefer som effektiva coacher kunde förbättra underordnades attityder och arbetsprestationer (Grant et al. 2010: 134).

Under 1960-talet utvecklades även *livscoachning* (life skills coaching) i USA som en modell inom anti-fattigdomsprogram. Traditionell utbildning ansågs olämplig och ineffektiv för förfördelade grupper och riktade sig inte mot att klara kognitiva och emotionella hinder, vilket ansågs behövas för att klara livet och dess förändringar. Livscoachningsmodellen fortsatte att utvecklas i Kanada och problemlösning lades till vad som tidigare främst hade varit en interpersonell träning i ”färdigheter” (Zeus & Skiffington 2000: 6).

Jobbcoaching, i syfte att hjälpa psykiskt funktionshindrade individer att er-hålla och behålla sysselsättning, diskuterades av Davis, Bates & Cuvo (1983) i början av 1980-talet. Under 1980-talet kom också litteratur som fokuserade på coachingens effektivitet och coaching av chefer, s.k. ”executive coaching” (Berg 2007: 75).

I början av 1990-talet började forskare undersöka coaching som metod för individens förändring när det gällde t.ex. uthållighet, kompetensutveckling och stresshantering (t.ex. Taylor 1997). Coaching sågs också som en kritisk faktor när det gällde att utveckla *självstyrande team* (Wageman 1997). Andra studier fokuserade på *personliga egenskaper* och om dessa kan ändras genom coaching (Norlander, Bergman & Archer 2002). Under 1990-talet ser vi både en framväxt av coaching som kommersiell verksamhet och akademisk litteratur riktad till professionella coacher. Även den teoretiska bakgrunden till coachning kom att diskuteras, samt skillnaden mellan coaching och terapi, coachers kompetens, definitioner av coaching samt olika inriktningar av coaching (Grant & Cavanagh 2004: 9–10).

Enligt Henry Egidius (2008:17) har coaching gått från att ha varit en relativt marginell företeelse i början av 1990-talet till att under 2000-talet bli den mest spridda metoden för chefs- och personalutveckling i de större företagen. Egidius kopplar också ihop de omställningsprogram som infördes i början på 2000-talet med coachingens framväxt i en svensk kontext (Egidius 2008:17). Benson (2008) har studerat coaching inom omställningsprogram i två organisationer, ett statligt företag och ett svenskt börsnoterat företag.

Coachingens teoretiska grunder och innebörder

Coaching verkar kunna appliceras på i stort sett vilka problem och målgrupper som helst. De många prefixen som existerar framför coach och coaching vittnar om en tro på metoden som näst intill ett mirakelmedel. Att döma av en snabb genomgång på internet verkar det finnas olika coachingpraktiker, som omfattar i princip alla åldrar; från barn till pensionärer samt ett antal olika ämnesområden.² Coachingforskningen består också av ett antal olika inriktningar, allt från "developmental coaching" till "cross-cultural coaching" (se t.ex. Cox, Bachkirova & Clutterbuck 2010). Coaching bygger också på olika teoretiska ingångar. Berg (2007) talar om olika basmetoder – "existentiell coaching", "humanistisk coaching", "psykodynamisk systemcoaching", "kognitiv coaching" samt "beteendecoaching" (Berg 2007: 151). I tabell 1 visar vi vad som ingår i dessa olika basmetoder.

Tabell 1 Olika basmetoder och dess centrala inslag.

Basmetod	Centrala inslag
Existentiell coaching	Mening, frihet och val, det goda livet
Humanistisk coaching	Känslor, utveckla potentialen, självförverkligande
Psykodynamisk systemcoaching	Det omedvetna, "Skuggsidor", System och helhet
Kognitiv coaching	Tankar, Tro, Mentala kartor
Beteendecoaching	Beteende, Mål, Belöning/straff

Källa: Berg (2007: 151)

Jonathan Caspi, professor i socialt arbete, menar att brett definierat är coaching en "målfokuserad process att hjälpa individer och företag att förbättra personliga och professionella prestationer" (Caspi 2005: 359). Morten Berg, som studerat ledarskapscoaching, poängterar också processen som syftar till att förbättra prestationer hos ledare och medarbetare som inte presterar tillräckligt bra. Coachingprocessen beskrivs också som att man utrustar individen med de verktyg, kunskaper och möjligheter som behövs för att denne ska utvecklas och bli mer effektiv (Berg 2007: 81–82).

Coachingforskaren Tatiana Bachkirova och hennes kollegor fokuserar också på processen, men utelämnar prestationen: "en utvecklingsprocess som involverar strukturerad, fokuserad interaktion och användning av lämpliga strategier, verktyg

² Peer coaching, retirement coaching, föräldracoaching, parcoaching, livscoaching, health coaching, dating coaching, ADHD coaching, mindfulnesscoaching, vägledningscoaching, mental coaching, integrationscoaching, happiness coaching, multicultural coaching.

och tekniker för att åstadkomma önskvärd och hållbar förändring till den coachades gagn och potentiellt också för andra intressenter” (Bachkirova et al. 2010: 1).

Psykologerna Anthony M. Grant och Michael Cavanagh menar att det inte finns någon klar gemensam definition kring vad termen coaching egentligen avser, men poängterar samtidigt att det primära fokuset ligger på att *skapa lösningar*, samarbete och jämlikhet samt målsättning. Coachingens syfte är att utveckla individens färdigheter, förmåga att prestera och utvecklas. Grant & Cavanagh påpekar också att även om coachingen har terapeutiska inslag kan den inte ersätta medicinsk behandling eller psykologisk terapi (Grant & Cavanagh 2004: 11).

Enligt Perry Zeus och Suzanne Skiffington, som arbetar med att utbilda coacher, handlar arbetsplatscoaching om *lärande*, mer specifikt vuxenlärande (2000: 5). Vuxna ska utvecklas till att klara sig själv, snarare än att vara beroende av andra. Vuxenlärande motiveras av ett behov av att hantera det verkliga livet mer effektivt. En kritisk roll för coachen är att ge en trygg, fostrande miljö för individen att växa och utveckla sina egna strategier och lösningar (Zeus & Skiffington 2000: 5). Bachkirova et al. (2010) pekar på att lärande ligger till grund för coachingpraktiken, oavsett inriktning. De poängterar också vuxenlärande, och följande centrala punkter:

1. Dagordningen bör alltid ägas av den coachade, för det är den coachade som äger lärandeprocessen
2. Eftersom vuxna är självstyrande bör lärandet underlättas snarare än styras: de ska behandlas som jämlikar och respekteras både för vad de vet och hur de vill lära sig
3. Vuxna har värdefulla tidigare erfarenheter. Men erfarenhet kan både vara källa till nytt lärande samtidigt som det kan hindra inläring. Avläring är således lika viktigt som lärande.
4. Vuxna lär sig när de måste lära sig, t.ex. när de måste bemästra en livssituation eller genomföra en uppgift. Coachen måste därför förutse och förstå den coachades livssituation.
5. Vuxna är relevansorienterade. Vuxna lär sig bäst när det finns behov att ta itu med en angelägen fråga.
6. Vuxna drivs av inre motivation. Coachens roll blir således att ge den coachade en känsla av koppling mellan klientens behov och värderingar och coachingens resultat.

(Bachkirova et al. 2010: 7–8, egen översättning).

Grant understryker att coaching *inte* handlar om att åtgärda dysfunktionalitet. För coachingklienter kan användningen av patologiladdad terminologi och ett kliniskt förhållningssätt vara förfrämligande (de Shazer & Lipchik 1984; Drewery & Winslade 1997), och kan även bidra till skapandet och upprätthållande av problembeteenden (Walter & Peller 1996, cit i Grant 2001: 28–9).

Sammanfattningsvis innebär coaching i allmänhet följande:

- En systematisk, målinriktad process
- Fokus på förändring
- En samarbetsinriktad och egalitär relation mellan coach och den coachade
- Att skapa lösningar
- Att utgå från att klienter är kapabla och inte dysfunktionella
- En tonvikt på gemensam målsättning mellan coach och den coachade
- Främjande av den coachades lärande och personlig utveckling
- Individen är fri att välja

När det gäller vårt specifika intresse för jobbcoaching, finns det anledning att ställa frågan vilken forskning som finns om denna form av coaching. Den engelska termen ”job coaching” har främst handlat om s.k. supported employment, det vill säga att stödja personer med funktionshinder på arbetsplatsen (McInnes, McDermott, Ozturk & Mann 2007; Lechner & Wiehler 2007). Jobbcoaching för arbetslösa utan funktionshinder verkar vara en relativt outforskad företeelse. När företeelsen tas upp i samband med arbetsmarknadspolitiska insatser (i t.ex. Robins, Michalopoulos & Foley 2008; Bonoli 2009) lämnas den oproblematiserad. Benson har dock ett mer kritiskt perspektiv i sin studie av coaching av tjänstemän i omställningsprogram. Hon gör en koppling mellan coaching och individens tillskrivna behov av att öka sin anställningsbarhet. Benson går dock inte in på vilka innebörder som coaching ges eller vilka teoretiska ansatser som finns inom forskningsfältet. I *The Complete Handbook of Coaching* (Cox et al. 2010), presenteras elva olika coachinginriktningar, men ingen handlar om coaching för arbetslösa. Därmed kan vi konstatera att det behövs mer forskningsbaserad kunskap om jobbcoaching för denna målgrupp.

Däremot finns det inom den populärvetenskapliga genren ingående diskussioner om jobbcoaching. Vi ska därför nu titta närmare på denna genre.

Populärvetenskaplig coaching

Den populärvetenskapliga coachinglitteraturen består av tre varianter. Den *första* är skriven av coacher för coacher och fokuserar på användbarhet och omsättning av coaching i praktik.

W. Timothy Gallwey är tenniscoachen som sadlade om och blev författare till olika böcker där han utvecklar coaching – den första boken var *The inner game of tennis* (1974). Förutom inom idrottsvärlden så har hans tekniker använts inom näringslivet, hälsoområdet och utbildning. Gallweys arbete sägs ligga till grund för hur näringslivscoaching, livscoaching och chefscoaching praktiseras idag. *The inner game* innebär att tränaren hjälper spelaren att förändra sina tankar. Således kan Gallweys coachingsätt kategoriseras som *kognitiv coaching* (Berg 2007: 151).

Graham Alexander och Alan Fine utvecklade modellen GROW (goal, reality, option, when, whom, will) efter Gallweys idéer. Som vi ska se senare används denna modell i ett av ESF-projekten. John Whitmore populariserade modellen under 1980- och 1990-talen. Whitmore var från början racerförare, och blev senare sportpsykolog och managementkonsult. Han har skrivit en mängd böcker om *prestationscoaching*. Whitmore (1992:8) poängterar att coaching handlar om att:

frigöra en persons potential i syfte att maximera dennes prestation.
Detta syftar till att lära människor snarare än att undervisa dem (vår översättning)

I GROW-modellen börjar coachen med att identifiera ett mål för utövaren, sedan utforskar man nuläget tillsammans. I det tredje steget definierar man alternativa sätt att lösa en utmaning. Det avslutande steget handlar om att sätta tidsgränser (when), få klarhet i vilka resurser (whom) som finns, hitta motivation (will) (Gjerde 2004: 203f.). Berg (2007) karakteriserar Whitmores coaching som *humanistisk*, eftersom den fokuserar på känslor, utveckling av potential och självförverkligande.

Konsulten Karin Tenelius använder termen *arbetsmarknadscoaching*. Under lågkonjunkturen i början på 1990-talet blev hon anlitad i samband med jobbsökningsaktiviteter. Företeelsen coaching hade hon kommit i kontakt med via amerikanska konsult- och utbildningsföretag. En iakttagelse som Tenelius gjorde under dessa år var att det som var avgörande för om människor fick arbete eller inte var deras förhållningssätt och deras inställning (www.tuffledarskapstraning.se).

Tenelius coachinginriktning kan ses som både kognitiv och humanistisk. Hon talar nämligen både om vikten av att ”bryta upp” och ifrågasätta förhållningssätt och få nya infallsvinklar, och om att ta fram mer av sin potential. När fokus ligger på att bryta upp blir coachens uppgift att *medvetandegöra*. Tillsammans med coachen får personen vända och vrida på de nya infallsvinklarna och utifrån det kan han/hon sedan överväga nya tankesätt och nya utgångspunkter. Individen själv skapar en lösning, vilket blir mer hållbart än om en lösning ”serveras på ett fat” (Tenelius 2007: 18–19).

När fokus ligger på att ta fram en persons potential, handlar coaching om ”ett sätt att vara på”, ett helt *unikt samtal*. Tenelius menar vidare att det är lättare att beskriva vad coaching *inte* är: det är *inte* peppning eller uppmuntran, *inte* att få färdiga lösningar, goda råd, eller bra tips, *inte* att dela med sig av erfarenheter (Tenelius 2007: 27). Att lyssna är det centrala. Grundläggande förmågor för en coach är att lyssna, fråga och ha empati (Tenelius 2007: 48–57). Tenelius understryker att man inte ska coacha när det inte finns förutsättningar. Grundläggande förutsättningar är att den arbetssökande ser värdet av att få coaching, att en arbetssökande har förtroende för den som ska coacha, att den arbetssökande är införstådd med vad coaching innebär och vad syftet är, att den arbetssökande har målet

att få jobb, att den arbetssökande verkligen vill ha coaching, att dialogen känns bekväm (Tenelius 2007: 67).

Den andra varianten av denna genre är skriven till den som anser sig behöva coaching (Hågård 2004). Charlotte Hågård säger sig ha startat Sveriges första karriärcoachingföretag, New Start AB år 1992. Hennes egenutvecklade coachingmodell "Newstart-metoden" sägs kunna användas både individuellt och i grupp, för chefer och medarbetare, sjukskrivna och arbetslösa, utbildade och högutbildade (Hågård 2004: 12). Hågård redogör för hur arbetsmarknaden "fungerar" och hur människan av idag måste vara konstituerad för att vara framgångsrik på denna marknad, vilket kan exemplifieras med följande citat:

Dagens snabba och rörliga ekonomi tillåter inte arbetsgivarna att låsa in sig i fasta strukturer och färdiga karriärlösningar. Företagen måste snabbt kunna förändra och anpassa sin verksamhet utifrån marknadsförutsättningarna, med konkurrenter, kunder och ny teknologi som styr. [...] Därför måste Du vara på alerten, påläst, flexibel och redo för snabb förändring när det krävs. [...] Den flexibilitet som råder banar väg för att Du ska kunna lägga ditt eget framtids pussel. Du har mer makt än någonsin över ditt eget öde och [...] kan utveckla ditt yrkesliv mer som en spalje där du kan röra dig fritt åt olika håll (Hågård 2004: 27).

Ofta är det de missnöjda, oengagerade personerna med låg energi som åker ut först ur företagen. De tillför inget och arbetsgivarna upplever dem som problem snarare än en tillgång (Hågård 2004: 19).

Hågård utgångspunkt är således att det är den arbetssökande som ska anpassas efter en marknad som styrs av konkurrens, kunder och teknologi. Ett citat från Hågård (2004: 29) får illustrera hur ansvarsfrågor i arbetslivet kan tolkas inom denna genre:

Att ta eget ansvar för din utveckling bygger på att du har självtillit i yrkeslivet. Det handlar om att vara på alerten och underhålla din egen anställningsbarhet inte bara för nästa år eller åren därefter, utan för nästa månad – din nästa löneperiod. Det handlar om att försäkra dig om att dina färdigheter och din kompetens är uppdaterad och aktuell i förhållande till din arbetsgivares affärsmässiga behov. Detta kräver en kontinuerlig revision av din kompetensprofil matchad mot arbetslivets nya krav (Hågård 2004: 29)

Det åligger således den enskilde arbetstagaren att genom en kontinuerlig revision och uppdatering av sina kompetenser skapa sin egen arbetstrygghet. Detta går ibland under benämningen livslångt lärande (Fejes & Nicoll 2008: 1ff). Den som

är arbetslös kan alltså tänkas ha misskött sina åtaganden att hålla sin kompetens uppdaterad och aktuell i förhållande till arbetsgivares behov.

Den *tredje* varianten är skriven av privata arbetsförmedlare på internet och bemanningsföretag. Fokus ligger på att lära ut kunskap om hur jobb bäst skall sökas och/eller hur framgång i en befintlig yrkeskarriär bäst uppnås. Denna form av coaching utmärks ofta av att den sker i kommersiell verksamhet, inte sällan med mer eller mindre global spännvidd, till exempel företaget Careerbuilder (Vesterberg 2009). Förutom Careerbuilder kan här nämnas företag som Monster, Stepstone, Poolia och Manpower. I en annan rapport från TIA (Vesterberg 2011) beskrivs hur en rekryterare från Poolia föreläser för deltagarna i ett ESF-projekt. Föreläsningen handlar, i likhet med genren generellt, mycket om att skriva CV och personliga brev på ett vis som rekryterare och arbetsgivare uppskattar, hur den som inte har anställning bäst bör vara, agera och tänka för att verka tilltalande för arbetsgivare och rekryterare.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att skillnaderna inte är så stora mellan den akademiska och den populärvetenskapliga diskussionen om coaching. Mål, process, förändring och lärande tas upp inom båda fälten. Det som också förenar är det grundläggande fokuset på individen och att omgivande faktorer som samhälle och miljö inte problematiseras eller uppmärksammas. En stor och väsentlig skillnad är att jobbcoaching specifikt för arbetslösa inte är förankrad i forskning. Inom den populära coachinglitteraturen har också föreställningar om den coachades utseende och beteende en framträdande position (se exempelvis Hågård 2004: 295, jfr Kihlgren & Åkesson 2008:130, se även Vesterberg 2009: 26ff).

I litteraturen om coaching diskuteras ofta gränserna mellan coaching och andra arbetssätt som mentorskap, terapi och vägledning (Berg 2007; Egidius 2008; Cox et al. 2010). Vissa forskare (och konsulter) är måna om att dra skarpa gränser, medan t.ex. Lantz & Friedrich (2006) menar att coaching och vägledning kan användas synonymt. Vi tror att detta hänger samman med att coachingen är en del i företagiseringen av offentlig sektor. Vägledning skulle då kunna ses som en metod inom den "gamla administrationen" med stark koppling till den svenska traditionella arbetsmarknadspolitiken. I följande avsnitt analyserar vi därför vägledningens utveckling och innebörd och avslutar med en jämförelse med coaching.

3 Vägledning – framväxt och jämförelse med coaching

Från utveckling till behov av förnyelse

Under 1920- och 30-talen fördes i Sverige en debatt om yrkesvägledningens uppgift och förverkligande. Arbetslösheten var hög och där fanns ett behov av att hjälpa ungdomar in på arbetsmarknaden. Några konkreta åtgärder dröjde dock, vilket kanske kan förklaras av att den kommunala arbetsförmedlingen endast bestod av tre uppgifter, platsförmedling, arbetslöshetskontroll och statistikföring (Thoursie 1991a: 25). Under krigsåren fick arbetsmarknadspolitiken en mer aktiv prägel. Länsarbetsnämnderna inrättades 1940 och staten tog på sig ett mer odelat ansvar för arbetsförmedlingens ledning, utveckling och kostnader. Arbetsförmedlingens verksamhetsfält utvidgades och försattes på ”fältet”. Yrkesvägledning kom att inrättas tillsammans med en rad andra åtgärder (Thoursie 1991b: 33, 38).

Under 1930- och 40-talens höga arbetslöshet låg fokus på vägledning inom skolan, men arbetsmarknadsmyndigheten var ändå ansvarig för den. AMS arvodessanställdas yrkesvals lärare svarade för yrkesinformation och vägledning i den obligatoriska skolan mellan 1950–71. I början av 1970-talet tog skolan ansvaret för vägledningen av sina egna elever medan Arbetsförmedlingen koncentrerade sig på vägledning av vuxna (Lindh 1988: 14).

Till en början byggde yrkesvägledningen på den positivistiska psykologin och testmetoder var en praktisk tillämpning (Lovén 1991: 19). Människan sågs som statisk och icke utvecklingsbar. Vägledarens roll var att diagnostisera och styra mer än vägleda. Arbetskraften skulle anpassas. Denna inriktning kom till en början att kallas matchningsteorin och senare även egenskaps- och faktorteorin. Så småningom kom dock modeller som byggde på den *psykodynamiska teorin* att ifrågasätta egenskaps- och faktorteorin. Den individuella klientens egna behov, intressen och drivkrafter blev centrala. Samtalet sågs som det viktigaste instrumentet för vägledaren (Lovén 1991: 20). Leona Tylers modell, som utvecklades under sent 1960-tal, byggde på den klientcentrerade teorin och användes inom svensk vägledning under 1970–80-talen. Tyler poängterade hur viktigt det var att klienten hade ansvaret för sitt eget liv i sina egna händer (Tyler 1969: 16).

Under 1970-talet talas det inom vägledarkretsar om samhällsförändring, medvetandegörande och kompensation. Jämfört med den psykodynamiska teorin var det framförallt samhällets påverkan på individen som betonades (Lovén 1991: 22).

I slutet av 1970-talet och i början av 1980-talet visade dock Franke-Wikberg & Jonsson att matchning och informationsförmedling fortfarande dominerade. Ingen kompensatorisk eller medvetandegörande vägledning fanns (Lovén 1991: 22).

På 1970-talet blev gruppvägledning populärt. Syftet var att aktivera den sökande inför arbets- och yrkesvalet och att öka informationsutbytet. Genom att arbeta i grupp tillsammans med andra med likartade problem och i en liknande situation antogs den sökande få nya erfarenheter och personligt stöd. Genom insatser från gruppleadare, särskilt övningsmaterial och andra hjälpmedel skulle deltagarna stimuleras till att mer medvetet ta ställning till yrkesvalsfrågor och förbereda konkreta lösningar på sina problem (AMS-handboken bilaga 1 i Hallsten 1982). Hallsten konstaterade i början av 1980-talet att när det gällde de samhälls- eller organisatoriska målen för gruppvägledningen och den enskilda vägledningen på Arbetsförmedlingen var dessa identiska med varandra. De var bägge led i arbetsmarknadspolitiken som på sina sätt skulle bidra till att främja en fritt vald, produktiv och full sysselsättning. De medverkade till en "anpassning" mellan efterfrågan och tillgång på arbetskraft (Hallsten 1982: 30).

Under 1980-talet blev en mer personlig vägledning central samtidigt som datorbaserade vägledningsprogram började användas. Förutom Tylers modell användes t.ex. Gerard Egans vägledningsmodell. Egans modell består av tre steg. Steg ett handlar om nuet, i vilken vägledaren hjälper klienten att berätta sin historia, reflektera, och prioritera vilket problem eller vilken möjlighet som ska åtgärdas. I steg två handlar det om målsättning: klienten ska välja realistiska och utmanande mål. I steg tre handlar det om vilka strategier som ska användas för att nå målet.

Lindh's vägledningsmodell från slutet av 1980-talet bygger bl.a. på denna modell. Modellen inleds med en identifikation av själva problemet och avslutas med konkret handling. Lindh påpekar också att vägledningen är en *pedagogisk* verksamhet. Den vägledde ska lära sig något om sig själv, sin omgivning och sig själv i förhållande till omgivningen. Den sökandes ansvar och delaktighet poängteras liksom att vägledaren av den sökande uppfattas som respektfull, trovärdig och kompetent (Lindh 1988: 63–64).

Mot slutet av 1980-talet hade vägledarna i första hand blivit utredare och åtgärdshandläggare. Den konkreta vägledningen fick stå tillbaka. Kompetensutveckling av vägledarna efterlystes (Lovén 1991: 164). I AMS 90-talsprogram poängterades samma sak: "långa utredningar" och "bidragsbaserade lösningar". Lovén konstaterar att under 1980-talet blev vägledarnas arbetssituation allt svårare (Lovén 1991: 164). Lovén menade i sin studie av vägledarnas situation på arbetsförmedlingen att alltför många sökande ledde till tidsbrist och dåligt samvete hos vägledarna. Komplexa problembilder var vanligt (Lovén 1991: 138).

Idag används termen arbetsförmedlare för både vägledare och arbetsförmedlare. Även vägledare sitter i kundmottagningen och hjälper till med att skriva in de sökande (Lepistö 2008). Lepistö hävdar att det inte pågår någon reell vägledning

på Arbetsförmedlingen på grund av arbetsbelastning och tidsbrist. Stoltz & Svensson menar att den uppfattning klienter på Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan har om hur vägledning bör bedrivas skiljer sig från den vägledning instanserna använder sig av i praktiken. För dessa myndigheter handlar det om *arbetsprövning, arbetsträning och matchning*, medan klienterna vill ha råd, stöd, information och hjälp att hitta ett arbete. Stoltz & Svensson menar att utbildning i metoder dominerar på myndigheterna, vilket endast leder till kartläggning av klienternas förmågor. En helhet i vägledningen saknas således (Stoltz & Svensson 2008: 33ff.).

Jämförelse med coaching

Efter vår genomgång av coaching- och vägledningslitteraturen kan vi konstatera att ett flertal begrepp används inom båda arbetssätten.³ Liknande teoretiska ingångar, som t.ex. betydelsen av individens inneboende egenskaper och individens möjligheter till lärande, har använts inom både vägledning och coaching. Individens fria val poängteras liksom processen och målsättningen. Det eklektiska förhållningssättet (dvs. att kombinera det bästa från olika modeller) är också något som förenar de båda metoderna.

Coaching är dock en metod som används mot ett flertal målgrupper och för olika typer av målsättningar. Vägledning handlar främst om att välja yrke. En annan viktig aspekt som skiljer metoderna åt är att inom den svenska vägledningen har samhället haft en framträdande roll, åtminstone på ett politiskt/retoriskt plan. Lindh menade i slutet av 1980-talet att det var ett "fördelningspolitiskt mål att medborgarna får en utbildning och ett arbete som i görligaste mån svarar mot vars och ens resurser och möjligheter. Vägledningen har här en betydelsefull uppgift i att stödja de svagaste grupperna inom utbildning och på arbetsmarknaden" (Lindh 1988: 21).

Vägledningen har också haft till uppgift att främja rörligheten, såväl socialt, ekonomiskt som geografiskt i samhället samt "korrigera" snedrekryteringar till utbildningar och yrken (Lindh 1988:21). I samtliga styrdokument framgår som ett mål att vägledningen ska påverka samhällsutvecklingen i stort (Lindh 1988: 21).

Eftersom vägledning och coaching uppvisar så många likheter handlar det om inom vilken kontext vägledare och coacher opererar och vilket perspektiv de utgår från när mål, metoder och arbetssätt prioriteras. Enligt Guichard (2003) handlar det om fyra olika perspektiv. *För det första*, om vägledaren utgår från arbetsgivarens perspektiv blir målet för vägledaren att få klienten att skapa en realistisk bild av arbetsmarknadens förutsättningar. *För det andra*, om målet är att minska sociala orättvisor handlar det om att förändra strukturer och klientens bild av sig själv och sin sociala och yrkesmässiga position. *För det tredje*, om målet är att bidra till

³ Se bilaga 1 för en sammanställning.

social sammanhållning kan en anställning ses som ett viktigt medel för att uppnå detta. Politiker kan således beakta arbetsgivarnas mål med vägledning, men de kan också vara medvetna om de risker som ett sammanbrott i den sociala ordningen kan leda till: social exkludering av de mest missgynnade. Utifrån detta perspektiv måste vägledningspraktiker inkorporeras i större sammanhang där medborgarskapet är centralt. *Ett fjärde och sista perspektiv* är däremot helt individcentrerat; det handlar om att utgå från individen och hennes utveckling, dvs. vad hon ska bli och på vilket sätt (Guichard 2003: 314–5).

Frågan är hur det ser ut på fältet, dvs. i ESF-projekten. Vi ska nu gå vidare och se hur coaching formuleras av verksamma på området, dvs. coacherna själva. Vilken roll och funktion har coachen? Hur beskrivs relationen mellan coach och coachad? Hur beskrivs de coachade? Vilken typ av coaching beskrivs? Vilka eventuella likheter finns jämfört med hur coaching beskrivs i den akademiska respektive den populärvetenskapliga coachinglitteraturen? Vilka positioneringar görs mot andra närliggande metoder, t.ex. vägledning?

4 Att åstadkomma förändring – coacher om coaching

Coachens roll och funktion

Positionering mot andra metoder

Som vi sett i litteraturgenomgången gränsar coaching till flera andra ”hjälpande” metoder, t.ex. terapi och vägledning. Coachen Emir, som är verksam i ETA, ett av de projekt vi valt att studera, berättar om hur han har diskuterat med en coachkollega om vilka tänkbara synonymer till coach det fanns. När kollegan föreslog instruktör opponerade sig Emir med motiveringen att:

Coachen ska inte ge instruktioner, direkta instruktioner och servera svar. (Emir, ETA)

Att ge direkta instruktioner och ”servera svar” förknippar alltså inte Emir med coachens uppgifter. Å andra sidan verkar ”hjälpandet” centralt. Han berättar om en deltagare som hade det svårt att ringa till potentiella arbetsgivare på grund av fobi. Hans uppgift blir då att hjälpa till: ”I sådana fall ska man självklart ringa runt och hjälpa.”

Torsten i Tau särskiljer på coaching, terapi och vägledning:

Alla här [coaching, terapi och vägledning], vi är lite granna barn av samma anda, men coaching kan man särskilja på det sättet litet grann att det är inte detsamma som vägledning, det är inte detsamma som terapi. Det har sina ben. (Torsten, Tau)

Det är deltagaren själv och dennes agenda som ska vara ledande och stå i centrum. Torsten uppfattar en vägledares uppgift som att ge konkreta tips och råd medan coachen ska vara återhållsam med detta:

Alltså coaching brukar man särskilja just ifrån det här med terapi och vägledning och sådant där med att det är människan själv, den här deltagaren, som vi kallar det för då, som är i centrum och den agendan som den deltagaren har som också ska vara ledande. I vägledning ger man ju väldigt mycket råd och så där. Det är ju sådant som man undviker att göra för mycket. (Torsten, Tau)

När Pia i projektet Phi får frågan om hur coaching skiljer sig från närliggande metoder som vägledning, mentorskap eller terapi väljer hon att poängtera att det inom coaching läggs ett "våldigt stort ansvar på individen". Andra yrken, exempelvis inom sjukvården och kuratorer eller företagshälsovård, anses ha ett mer "omhändertagande" förhållningssätt gentemot sina brukare. Något som i förlängningen också antas frånta individen dess ansvar. Ett exempel på ansvar som anses bra är att vara delaktig i sin egen rehabilitering. Vissa deltagare sägs ha en inställning om att de inte kan påverka myndigheters beslut och liknande. En inställning som coachen vill bearbeta genom att få dem att anse att de kan påverka sin situation genom sina egna ansvarsfulla val. Detta resonemang kan ses som illustrativt för hur nya tekniker ska ersätta den gamla ärendehantering. Ett centralt mål blir således att inspirera, motivera och få fram "något" ur de coachades "innersta", eller som vi har kallat det – att locka fram det genuina.

Att locka fram det genuina

I den kontext av jobbsökande som Emir är verksam inom ser han på sin roll som en förlängd arm till Arbetsförmedlingen. Det är på Arbetsförmedlingen deltagaren får direkta instruktioner och konkret hjälp att hitta jobb. Hur coachens roll i sammanhanget ser ut förklarar Emir som följer:

Coachens roll är att dom ska få inspiration, att dom ska bli motiverade, att dom ska upptäcka någonting de besitter men dom inte använder aktivt. Så skulle jag definiera det. (Emir, ETA)

Torsten i Tau säger att om deltagaren vill ha råd så kan coachen ge det. Torsten fortsätter med att säga att coacherna inte är någon "domare" utan de vill att de coachade "verkligen plockar fram sina egentliga, innersta, ärliga [...] önskemål och mål." Även Trifco för ett liknande resonemang:

Eftersom lösningen ju alltid finns hos individen, om man hårdrar det hela. Vi kan ju inte vilja mer än vad individen vill egentligen. Då blir det ju ingen coaching. Då kan du ju lika gärna tala om för honom eller henne att du ska göra så här, eller du ska bli rörmokare. (Torsten, Tau)

Detta citat fångar väl själva essensen i coachingen, såsom den uttrycks i de olika genrerna av coachinglitteratur. Men även om lösningen kan sägas vara inneboende hos individen är det dock viktigt att coachen är närvarande och engagerar sig. Som Pia i Phi uttrycker det:

Som coach måste man finnas med hela tiden, jag var på semester 14 dagar och jag trodde alla skulle bryta ihop. Det är så fruktansvärt viktigt att man finns med och stöttar när det är som allra jobbigast. (Pia, Phi)

Olivia i Omega var ganska ointresserad av att prata om sig själv som coach. Vid försök att få henne att precisera sitt arbete som coach gled hon över till verksamhetens praktik i allmänhet. Detta skulle kunna vara ett uttryck för en skepsis inför den företagisering som coaching representerar.

Det är således en central idé inom coaching (men även inom vägledning) att den coachade/klienten ska lära sig att klara sig själv och ta egna beslut, vilket betraktas som ett steg mot individuell mognad. Att skapa en miljö för detta verkar vara resurskrävande ur många olika perspektiv. I intervjuerna med coacherna framkommer att det behövs ett antal olika typer av resurser för att coacha – resurser som vi kategoriserat som *mentalt* och *personellt krävande*.

Mentalt krävande

Pia i projektet Phi är vid sidan av sitt arbete som coach också arbetsförmedlare. Medlen från ESF gör att Pia kan arbeta med ett mindre antal personer i sin roll som arbetsförmedlare. Hon beskriver arbetet som coach som mycket krävande. Detta beror bland annat på den mycket nära relation som skapas mellan coachen och deltagarna i projektet.

[D]et är tufft att ta emot alla känslorna. Ibland är de helt upp och nervända och mår jättedåligt och då finns ju jag där och det blir jag som blir mottagaren och så måste det få lov att vara. (Pia, Phi)

Hon berättar vidare att hon ibland är ”som ett lik” när arbetsdagen är slut. Berg (2007) poängterar att förtroende och närhet uppkommer i en coachingrelation och att detta behövs för att skapa bra resultat eller uppnå fastställda mål. Pias uttalande kan ses som ett uttryck för en ”empatismärta” som kan uppstå om coachen blir för känslomässigt engagerad (Berg 2007:367). Det faktum att Pia är ensam om att arbeta som coach i den grupp hon leder är också en bidragande orsak till att arbetet är mycket krävande. Att som coach exempelvis vara sjuk eller frånvarande ses som något näst intill otänkbart:

[J]ag har ju dessutom varit ensam i alla mina grupper och det gör att det är väldigt krävande, men samtidigt är det ju det mest effektiva. [...] De allra flesta är två och det är dels beroende på det som jag aldrig kan vara borta. Det är ju en omöjlighet. Skulle jag råka bli sjuk en dag så vet jag inte vad som hade hänt. Det går inte på något vis. Då får man ställa in och det har jag tack och lov aldrig gjort, så man får på något vis ta sig hit. Men visst, skulle man bli överkörd av en lastbil så fick man ju stanna hemma, men nej, då faller ju allting. (Pia, Phi)

Det stora engagemanget i deltagarna kan alltså bidra till en extremt påfrestande arbetssituation. Samtidigt är det stora engagemanget också det som bidrar till de ljusare sidorna av arbetet som coach. När hon får frågan om vad som är hennes

huvudsakliga drivkraft berättar hon att det är närheten till deltagarna, att få följa dem och se att de får arbete. Om deltagarnas framgång är beroende av den engagerade och närstående coachen kan detta ses som både drivkraften och en tung arbetsbörda i yrket. På frågan om hur kontakten ser ut med projektdeltagarna efter det att de kommit ut till arbetsträning (vilket är fallet för de flesta deltagare i detta projekt) berättar Pia att hon besöker alla deltagare ute på arbetsplatserna. Förhållningssättet är här väldigt flexibelt efter vilka behov individen anses ha. Om allt verkar fungera bra så sker besöken glesare och glesare med tiden. Blir det något slags problem kan däremot kontakterna med företaget och deltagaren behöva vara mycket täta.

Det kan ju hända saker att plötsligt börjar det gå jättedåligt eller det blir något kaos någonstans så att man behöver göra jättetäta uppföljningar, för att se till att det stabiliserar sig igen. Men jag är mycket ute, jag följer alltid upp alla på arbetsplatsen vid flera tillfällen. (Pia, Phi)

Olivia ger också uttryck för en tuff arbetssituation, men att det som driver henne i sitt jobb är att se när det ordnar sig för deltagarna:

När man ser att de kommer någonstans, det är ju det som gör att jag orkar med mitt jobb, sedan vissa dagar har man ju deltagare som, jag stångar mig blodig nästan, men det gäller ju att inte ge upp på något sätt utan att försöka coacha fram så att de så småningom sår ett frö att ”jag kan och jag vill förändra”. (Olivia, Omega)

Lantz & Friedrich (2006: 83), som likställer coaching och vägledning, påpekar dock att vägledaren ska ha en instrumentell relation till klienten. Detta kan ställas mot studier som gjorts av socialarbetare. Strier & Binyamin menar att en hög grad av engagemang kräver en personlig, emotionell och intellektuell investering i arbetet som sträcker sig bortom formella krav i tjänsteutövningen (Strier & Binyamin 2010: 1918).

Personellt krävande

Coaching är även en resurskrävande metod rent personellt. För att på ett tillfredsställande vis kunna ägna den tid åt varje deltagare som denne anses behöva, kan en coach – i jämförelse med en handläggare på Arbetsförmedlingen – inte ansvara för särskilt många deltagare. Det medför att coachen kan tillåta sig ha en mer personlig och nära relation till projektdeltagaren än vad exempelvis en arbetsförmedlare kan ha till en klient. Olivia i Omega beskriver förhållandet:

Allt är individuella lösningar, vi har ju som mest 40 deltagare, någonstans runt 40 personer hos varje arbetsmarknadskonsulent [coach] och

i och med att vi inte har flera så kan vi lägga mycket tid på varje deltagare. (Olivia, Omega)

Olivia tror inte att den typ av metod som bedrivs i Omega skulle vara möjlig i Arbetsförmedlingens regi just på grund av hur resurskrävande den är:

Arbetsförmedlingshandläggarna, sitter ju med säg 200 personer under sig som är arbetssökande, de har inte tid och de har inte den här möjligheten heller med pengarna som finns i projektet. (Olivia, Omega)

Olivia gör bedömningen att personalen i Omega har färre deltagare att arbeta med än vad man har inom ordinarie verksamhet, vilket givetvis ger annorlunda förutsättningar för att bedriva coaching inom projekt.

Detta är något som även Pia i Phi påpekar med tanke på att hon arbetar både som coach och arbetsförmedlare. I projektet får deltagarna mer ”process” och mer tid och engagemang, vilket underlättar och ”rustar” deltagarna i syfte att bli mer självgående. Under intervjun ställs frågan om det går att ta med sig erfarenheter och kunskaper från det här coachingprojektet till hennes ordinarie arbete. Det framkommer att det är svårt att dra nytta av projektets arbetssätt i hennes roll som arbetsförmedlare då tiden för varje klient är begränsad:

Det kan jag aldrig ge dem på samma sätt om jag har ett individuellt möte. Och dessutom är det så att då kanske man hinner träffa dem en gång var 14:e dag. Det går inte att jämföra! (Pia, Phi)

Trifco i Tau poängterar att coacher kan ha olika inställning och under tidspress kan ”ta över” processen, vilket inte är det egentliga syftet:

Det kan ju finnas liksom ramar och krav på *coachen*. Det kan ju i sin tur påverka hur coachingen kommer att se ut och vissa [coacher] kommer ju att säga; Ja men det här ställer jag inte upp på, för coachingen fungerar inte så här. Medan andra kanske är mera, ser mera det här resultatriktade; Ja jag ska greja det här på tre månader! Och har man då individer som kanske inte alls har så mycket fart, själva från början, då blir det nog lätt att, ja men coachen blir den som fixar att Bettan och Nisse *får* ett jobb. (Trifco, Tau)

Pia berättar vidare att coacherna är ”jätteviktiga” resurser för deltagarna i projektet. Detta medför att det som coach är svårt att sluta sitt arbete då de coachade bygger upp ett slags beroende av coachen i relationen. Hon gör liknelsen av en fotbollstränare som tränar ett lag under lång tid och sedan plötsligt slutar när det är dags för första matchen. Om coachen slutar när den coachade ska ta ”nästa steg” fallerar relationen, anser Pia. Detta förhållande sägs vara som mest påtagligt under första tiden av coachingrelationen.

Sedan blir dom väldigt självgående, de allra flesta. Det är den första tiden när man jobbar som är så oerhört krävande.
(Pia, Phi)

Vartefter tiden går minskar relationen i betydelse och närhet och den coachade reder sig själv i de flesta fall. Om en deltagare framgångsrikt lyckats reda sig själv och kommit ut på arbetsträning, som är målet, behöver de inte träffas särskilt ofta, berättar Pia. ”Händer det någonting så hör dom av sig.” Förvisso finns en rutin för uppföljning inplanerat i projektet, men det är långt mellan gångerna.

Pia förespråkar detta avtagande i relationens intensitet och argumenterar för att deltagarna gynnas av känslan att klara sig själva. Pia beskriver vissa deltagares åsikter om projektet i avslutningssamtalet som följer:

Då är det vissa som säger så här – Nej, nu är det slut på det här och ja, det har varit jättetrevligt, men [...] jag har ju fått göra allting själv!
Och det är så, yes! [...] Kanon! Du har gjort allting själv. (Pia, Phi)

Detta ses alltså av Pia som en mycket lyckad upplevelse av projekttiden och coachingrelationen, som har en stärkande effekt på deltagaren och dennes tro på sig själv och sin förmåga. Men ur deltagarperspektiv kan det upplevas som besvärande och jobbigt att coachen inte gör allt utan ställer höga krav på den coachade.

Den personliga relationen blir också tydlig när Emir berättar att det fortfarande finns deltagare som kontakter honom via mejl, eller ringer till honom upp till ett halvår *efter* att de har slutat i projektet. Emir understryker att detta inte är något problem eftersom han också är nyfiken på hur det har gått för dem. Detta verkar också gälla andra kollegor:

Senast idag hörde jag att min kollega pratat med en deltagare som har slutat i projektet för ett halvår sedan, som jobbar på en bondgård och har vissa problem. Då ringer han till sin coach! (Emir, ETA)

Den mer nära kontakten som uppstår i projekten mellan coach och coachad, och som inte skulle vara möjlig i ordinarie verksamhet, illustrerar hur ESF-medlen möjliggjort en förändring från att hantera människor enbart som ärenden. Vi tror att denna förändring kan vara positiv för projektdeltagarna som blir sedda, får uppmärksamhet, stöd och hjälp med allehanda bekymmer och uppgifter. Frågan är dock om förändringen bort från ärendehantering kan förhindra implementering av metoden i ordinarie verksamhet, eftersom det verkar som om det är just medlen från ESF som möjliggör den höga personaltätheten. Frågan är också vilka ytterligare sätt att hantera och förhålla sig till klienter som denna förändring innebär. Låt oss därför gå vidare och titta närmare på hur relationen mellan coach och coachad beskrivs.

Coachingrelationen

Tillit, respekt, ansvar

Rogers (2008) påpekar att klienten och coachen ska vara jämlikar och att relationen dem emellan ska präglas av respekt. Även Gjerde understryker vikten av en relation baserad på ömsesidig respekt och tillit (Gjerde 2004).

Torsten i Tau poängterar att eftersom coachingrelationen bygger på tillit och respekt blir det problematiskt om coachen förknippas med myndighetsutövande där indragen försörjning kan bli en konsekvens av oönskat beteende. Å andra sidan verkar inte Olivia i Omega se detta som ett problem i coachingrelationen:

Vi ringer ju aldrig och jagar våra deltagare, utan har vi ett möte och du inte är här, då blir det ogiltig frånvaro, den går ju upp till soc för vi måste ju rapportera till handläggaren på socialkontoret. (Olivia, Omega)

Pia i Phi värjer sig mot att coachingrelationen ska bli en slags dragkamp mellan den coachade och coachens *viljor*. Detta medför att coachingens agenda i någon mån bör sättas av deltagaren, eller åtminstone i samförstånd med denne. Chanserna för lyckade resultat ökar i alla fall, enligt flera coacher, avsevärt om så är fallet. I coachinglitteraturen påpekas också detta (Gjerde 2007: 162). I sammanhanget diskuteras också ansvarsfördelningen mellan coach och coachad. Pia är av åsikten att coachen inte ska ”göra någonting över deras huvuden”.

Arbetet kan ibland även innebära etiska dilemman, vilket Emir exemplifierar med följande berättelse:

Om en människa ser väldigt ovårdad ut och har ett missbruk och om min kollega sitter här med honom i rummet och efter en halvtimme när jag kommer hit, då vet jag vem som varit här. Det stinker svett. Vi har diskuterat det här, hur ska man komma åt det här? Ska man säga det? Man är jobbcoach och man vet ju som jobbcoach att arbetsgivare imorgon kommer inte att gilla det. [...] Man måste vara extra försiktig. (Emir, ETA)

När man som coach ställs inför dylika etiska dilemman anser Emir att kollegorna är den största hjälpen. I projektet ETA har de personalmöten där olika strategier för att hantera och bemöta individer, som upplevs problematiska, ibland diskuteras. Här verkar det föreligga en skillnad mellan hur man förhåller sig till sekretess inom tredje sektorn och Arbetsförmedlingen. I projekt Phi säger Pia att ”jag får ju inte prata om personerna med mina övriga kollegor”. Hon brukar berätta anekdoter om deltagarna, men säger sig då aidentifiera personerna. Sekretessen är klart reglerad i myndigheten. Gjerde påpekar att innehållet i ett coachingsamtal inte ska diskuteras med någon annan än utövaren (Gjerde 2004: 87).

Trifco i Tau resonerar kring hur coachingen kan ha olika förutsättningar beroende på vilka förväntningar individen som ska coachas har på relationen och coachens uppgifter. Det finns skillnader mellan de som "förstår" att coachingen lägger mycket ansvar på den coachade och de som tänker att coachen ska "fixa" och löser problem:

Sedan kan det ju uppstå någon situation på vägen, vi träffar ju många människor. Allt ifrån de som till punkt och pricka förstår hur det här är tänkt att fungera till de som svävar i någon slags föreställning om att; ja men du är min coach! Jag sitter här och väntar och du fixar. Färdiga lösningar mer eller mindre. (Trifco, Tau)

Vikten av frivillighet

Schultz menar att frågan om vem som finansierar en coachingsession är viktig, eftersom finansieringen belyser beroendeförhållanden och maktstrukturer (Schultz 2010: 9). Inom såväl den akademiska som den populärvetenskapliga coachinglitteraturen poängteras frivilligheten som en central utgångspunkt. Annars kan det bli som t.ex. Berg (2007) påpekar; att coaching upplevs som ett straff snarare än som en möjlighet. Deltagare i ESF-projekt blir ibland hänvisade till projekt utan större möjligheter att neka, om de är angelägna att behålla sin ersättning från den myndighet de tillhör. Emir tar också upp denna problematik:

Emir: I praktiken, det finns en grund i coaching som är att coachingen ska ske frivilligt. Och i mitt fall är det inte så.

Viktor: Hur påverkar det hela situationen?

Emir: Väldigt mycket.

Emir berättar om hur en externt anlita coach hoppade av då hon ansåg att coachingen inte skulle vara fruktbar eftersom deltagarna var "tvångsrekryterade".

Pia knyter an till vikten av frivillighet i coachingen när hon pratar om de coachades vilja. Hon berättar om hur hon brukar erbjuda presumtiva deltagare plats i projektet och hur hon har en strikt uppfattning huruvida deltagare ska tvingas medverka eller ej:

De flesta tackar ja, men det finns ju alltid de som tackar nej, och de ska inte vara med. Det är ingenting att diskutera. (Pia, Phi)

När Pia pratar om hur deltagare hamnar på arbetsprövoplatser poängteras att de inte tvingar någon till detta. Även om det finns möjligheter att tvinga deltagare till olika göromål emot deras vilja är det inget de vill syssla med:

Men det är absolut inte så att man tvingar in [...] dom. [...] Om inte individen i fråga vill då skulle vi ju kunna trampa dom på halsen höll

jag på att säga, det låter ju inte klokt. Men det kvittar ju för då *kan* det aldrig fungera. (Pia, Phi)

Vikten av tillit och frivillighet ställs således på sin spets i projekten då coacherna befinner sig i ett sammanhang där myndigheterna ställer krav på deltagarna. Detta illustrerar en utmaning som överföringen av coaching från en kontext till en annan för med sig. Om nu frivillighet är centralt, hur kan det då tillämpas i en kontext där en deltagares medverkan i projekt är avhängig av om de får försörjningsstöd?

Vi kan nu konstatera att jobbcoaching innebär en nära relation mellan coach och coachad, med mer eller mindre inslag av ofrivillighet, och således ojämlikhet. Arbetet för coachen handlar också om att ta fram något i den arbetslöses innersta, en drivkraft eller motivation. Vi ska nu gå närmare in på hur de coachade uppfattas och framställs.

Coacherna om de coachade

Individens utseende och beteende

Coachingens syfte att förändra de arbetslösa till egenförsörjda individer leder till att moraliska och normativa aspekter av relationen blir tydligt framträdande.

Emir berättar om hur han i arbetet måste bearbeta människors utseenden för att passa det han föreställer sig att arbetsgivare generellt finner attraktivt. Det kan handla om en person som:

söker arbete som ser väldigt ovårdad ut, som är 40 kilo övervikt. Den är inte representativ och intressant för en arbetsgivare. [...] Om man kommer till anställningsintervju och [...] sedan är det gula fingrar, stinker, sådan som har ett sådant liv, som har hamnat i en sådan cirkel. Då ska man försöka komma åt det där på något sätt. (Emir, ETA)

Vad som kan hänföras till den personliga sfären (utseende, vanor, hälsa) blir föremål för normativ påverkan och korrigering i syfte att förbättra individens position i den offentliga sfären, i detta fall arbetslivet. Pia i Phi berättar att syftet med en av de övningar som ingår i projektets coachingmodell är att slå ihop värderingar från olika sfärer:

Livsvärderingar och arbetsvärderingar, att man försöker få ihop det, att man kan inte ha en värdering om livet och en värdering om arbete. (Pia, Phi)

Att de coachade ofta förutsätts ha brister i motivation och vilja kan också tolkas som ett uttryck för moralisk påverkan. I projektet Omega görs en bedömning av potentiella deltagares motivation och drivkraft, förmåga att passa tider och ”göra det man ska”. De som inte uppfyller dessa krav antas inte till projektet (Intervju

Olivia, Omega). Här kan vi alltså se en sortering av deltagare till projektet. I ETA görs inte en sådan sortering utan där inkluderas även de som bedöms som omotiverade. Det centrala är att det är mycket ”vid sidan om” som ska åtgärdas. Emir berättar att:

De hamnar i ett sådant projekt och de saknar mycket motivation, de saknar verktyg, de saknar hjälp att åstadkomma något, så om vi säger att jag coachar en individ gentemot arbete och anställning, det är mycket annat som måste göras vid sidan om som jag försöker att uppnå. (Emir, ETA)

Individuella karakteristika som av coachen anses reducera individens anställningsbarhet kan alltså spänna över flera sfärer eller områden av den coachades liv och personlighet och vara föremål för normativ bearbetning.

Emir menar också på att många, framförallt ungdomar, ofta har en avsaknad av långsiktiga mål och planeringsförmåga.

Många ungdomar och till och med vuxna frestas av tillfälligheter, tillfälliga saker som tillfredsställer dem. Om jag har en chans att jobba lite på den här pizzerian eller på den här fabriken. Och sedan blir det lågkonjunktur eller någonting och då är man svagaste länken som åker ut. [...] När jag säger ungdomar så, ungdomar och ungdomar, där är gränsen lite diffus också. Men att dom har alla världens möjligheter att utbilda sig till exempel, de drömmer om något arbete som inte kommer att göra dom nöjda på sikt. Det är min bedömning. (Emir, ETA)

Att ansträngningar i nuet kan ge fördelar på längre sikt är alltså en åsikt som coachen anser värdefull och försöker lära de coachade.

Ansvar för individens position och situation kan alltså tolkas utifrån ett normativt och moraliskt perspektiv. När individen anses vara ansvarig för sin situation är inte steget långt till att dennes moral kan betraktas som bristfällig, eller att denne har internaliserat felaktiga normer för ett ”lyckat” liv och arbetsliv. En betydande orsak till arbetslöshet definieras på detta vis genom individens personliga tillkortakommanden.

Konkreta strategier för att få arbete

Coachingen i projekten ska stärka och rusta den coachade att bättre konkurrera om arbetstillfällen. Målet för coachingen bör således vara att göra den coachade strået vassare än konkurrenterna, dvs. andra arbetssökande. Detta kan göras på olika vis. Ibland kan det handla om att skriva bra CV, ibland om att kunna presentera sig själv på ett vis som coachen tror att arbetsgivare uppskattar. Emir exemplifierar med att någon skrivit i sitt CV att denne träffat sin man på internet och på så vis ”hamnat” i staden. Detta är, enligt Emir, ett exempel på hur man *inte* ska skri-

va i sitt CV. Arbetsgivare gillar inte att någon ”hamnar” i en stad. Det signalerar brist på planeringsförmåga, något som inte uppskattas av arbetsgivare, berättar Emir.

När det gäller sjukskrivna i rehabiliteringsprojekt Phi ser vi att deltagarna lär sig att inte lägga alltför mycket krut på sin sjukdomsbild i kontakten med presumtiva arbetsgivare:

Sedan är det ju också så att dom går inte och säger att ja men kan jag arbetspröva här och jag har varit sjukskriven för det och det och det. Utan dom har ju då, vi har ju liksom tränat det att de ska beskriva sig själva på ett annat sätt. Man kan säga att jag har varit sjukskriven ett antal år men att man inte behöver lägga så mycket krut på det. (Pia, Phi)

Att inte uppmärksamma sin sjukdomsbild i kontakt med potentiella arbetsgivare ses alltså som ett sätt att öka sina chanser till arbete. Detta skulle ur ett arbetsgivarperspektiv kunna betraktas som något bedrägligt, då en allvarlig sjukdomsbild kan tänkas påverka den anställdes prestationer på arbetsplatsen – något som arbetsgivare troligen ser som högst intressant.

Emir i ETA uttrycker det som att deltagare i många fall ”kan skapa sig ett jobb själv”. Detta innebär inte att starta eget företag, utan handlar snarare om att inte bara vända sig till arbetsförmedlingen och vänta på anvisningar (dvs. att avsäga sig ärendehantering!) om vilka jobb som ska sökas. Deltagaren ska själv vara aktiv och kontakta arbetsgivare för att söka arbete och/eller praktik.

Emir berättar om en före detta deltagare som sökt ett antal arbeten på traditionellt vis med ansökningsbrev och CV. Då detta inte verkade fruktbart beslutades att nya sätt skulle prövas. Deltagaren gick då ut i staden och ”knackade dörr” hos olika företag. När deltagaren hade besökt ett flertal arbetsplatser kom hon plötsligt en dag och berättade att hon ”skaffat en praktikplats”! Emir blev då nyfiken och frågade rektorn, på den skola som upplåtit praktikplatsen, hur det kom sig att de tagit emot henne. ”Hon var så på”, svarade rektorn. Deltagaren hade varit på samma arbetsplats tre gånger och frågat om praktikplats. Emir berättar med påtaglig stolthet att hon numera är timanställd på skolan.

Att ihärdigt söka jobb och att söka jobb genom andra kanaler än Arbetsförmedlingen anser även Torsten och Trifco vara positivt för deltagarens chans att få anställning. När deltagarna inte är på plats i projektet förväntas de söka jobb resterande tid, upp till 8 timmar om dagen. De uppmanas då att söka genom att åka runt och besöka arbetsgivare, läsa i lokaltidningen, titta efter annonser och hålla utkik på Internet, berättar Trifco. Torsten poängterar att det kan vara en god idé att

[...] träffa människor på företag och prata med dem om sin angelägenhet så att säga. Att man verkligen är arbetssökande. (Torsten, Tau)

Att få en anställning handlar även om att inse att "arbetsgivare inte vill anställa vem som helst" och att de ofta är rädda för att nyanställa. Denna insikt förändrar, enligt Emir, deltagarnas attityd gentemot praktikplatser. Många deltagare intar till en början en negativ attityd gentemot praktik. Men när de lär sig tänka ur arbetsgivarens perspektiv skapas en förståelse för praktikens möjligheter att i förlängningen ge ett ordinarie arbete, menar Emir. Att välja att avstå från en praktikplats uttrycks som att "direkt klippa en möjlighet".

Olivia beskriver en hierarki i arbetslivet där deltagare får "börja längst ner med arbetsprövning, arbetsträning, sen praktik". Därefter kan de "jobba sig upp". Processen kan se ut som deltagarna först får "lära sig skriva meritförteckning eller CV". Detta görs dagligen under ett par veckors tid. Parallellt med denna aktivitet träffar de också projektets praktikförmedlare och denne ställer frågor med syfte att lära känna deltagaren så hon eller han vet "vem man ska marknadsföra gentemot företagen". Detta förfarande förenklar praktikförmedlarens arbete med att "sälja in personen", menar Olivia. Ovanstående tillvägagångssätt skiljer sig gentemot Pias åsikt; att det är av yttersta vikt att deltagarna själva ordnar med sina arbetsprövningsplatser för att nå ett lyckat resultat.

Emir påpekar även att han i gruppcoachingsammanhang kan argumentera för vikten av utbildning. Han menar på att många arbetsgivare kräver en viss formell kompetens i form av en specifik utbildning. Om den sökande inte har rätt formell kompetens kan reella kunskaper ibland vara irrelevanta för chansen att få jobb.

Om vi säger att det är fem sökande och en av dem har två terminer utbildning då får han det [jobbet]. I praktiken kan du kanske vara duktigare att jobba i köket än jag men vissa kriterier ska uppfyllas. (Emir, ETA)

Emir påpekar också att utbildning inte med säkerhet leder till arbete eller att deltagaren får det "bättre ställt" men att det är stor sannolikhet att så blir fallet. Det finns alltså en föreställning om att coaching mot studier i förlängningen leder till arbete.

Olivia berättar att projektet Omega kan erbjuda deltagarna "kortare utbildningar på ett par veckor, främst inom lokalvård, restaurang och handel". Direkt efter utbildningen följer en praktikperiod som arrangeras av praktikförmedlare som är knutna till projektet. Tanken är att detta ska vara "en lite snabbare väg till arbete och självförsörjning", berättar Olivia. Även om detta sätt att öka deltagares chans att nå arbete inte har direkt koppling till coaching så är det ett sätt att arbeta på inom projekt som sysslar med coaching och kan ses som ett bra komplement.

En viktig fråga är vilken typ av arbete coaching kan tänkas leda till? Olivia beskriver att "dom som har det rätta goet, det rätta drivet" ofta får ett timvikariat. De kortare utbildningar som Omega erbjuder ger också en hänvisning om vilka arbeten som kan vara aktuella: lokalvård, restaurang och handel.

Trifco berättar även om hur deltagarna ofta är skeptiskt inställda till att jobba på bemanningsföretag. De anses ha svårt att leverera den ekonomiska trygghet som är nödvändig när någon exempelvis vill låna pengar till bil och bostad. Att ständigt vara beredd att "hoppa in" och inte veta när man har jobb, är inte heller en åtråvärd arbetssituation, menar Trifco. Trifcos inställning skiljer sig från övriga coacher som ger intrycket av att arbete (och praktik) är något positivt under alla omständigheter. Trifco poängterar vikten av tillsvidare, eller åtminstone mer varaktiga anställningar.

Precis som vi sett i TIA:s tidigare rapport (Engstrand, Andersson & Vesterberg 2010) finns det en glidning i begreppen arbete och praktik även bland coacherna i denna studie. Praktik ses inte sällan som en förutsättning för att få arbete och deltagares inställning till praktiken anses ibland som besvärlig.

Individens drivkraft eller arbetslivets realiteter

Vi har i en tidigare rapport identifierat olika förhållningssätt till deltagarnas egna önskemål. Det ena uppmuntrar deltagaren och stödjer dennes målsättning utan förbehåll. Det andra förhållningssättet fokuserar på att bedöma realismen i deltagarnas målsättningar (Engstrand, Andersson & Vesterberg 2010). Samma förhållningssätt återkommer i coachernas berättelser. När Pia får frågan om hur hon förhåller sig till deltagares önskemål och visioner och om hon bedömer dem som realistiska eller genomförbara lutar hon sig mot den väl strukturerade metod de använder och det material som de fått från företaget som utbildat personalen i metoden.

Viktor: "jag vill bli astronaut" säg, så här. Ja, hur förhåller man sig till det? [...] Det här är inte riktigt realistiskt. Hur förhåller man sig till det?

Pia: Oftast behöver man inte förhålla sig till det för att det löser sig.

Viktor: Det löser sig?

Pia: Ja. I materialet, under tiden, så löser det sig.

Hon förespråkar det mer eller mindre förbehållningslöst stöttande förhållningssättet och menar på att man som coach ofta överraskas över hur bra det går för deltagaren när denne tillåts följa sina drömmar och visioner. Detta förklaras med att deltagarens "drivkraft" då utnyttjas på ett mycket fördelaktigt vis. Pia har ändå vissa begränsningar.

[...] man tänker ibland att; Ja men snälla nån, hur ska detta sluta? Hur ska det gå? Och det går klockrent! För då har man antagligen drivkraften. Sedan är det ju så att om jag har en synnedsättning så kan jag ju inte bli pilot, och det pratar vi ju lite kring. Jag kan kanske inte bli astronauten för att jag kanske är för gammal. Det har ju en ganska så låg

ålder. Men det kanske finns något annat inom den världen, som jag skulle kunna jobba med. Just det här att hitta de spåren. För när jag hittar de spåren så får jag också drivkraft. (Pia, Phi)

Ser coachen att deltagarens önskemål om yrke är ”omöjligt” att lyckas med försöker hon alltså ändå gå på deltagarens vilja genom att gemensamt finna liknande alternativ.

I Omega får man bara komma in om man har en drivkraft. Det handlar om vad den arbetslöse själv vill och vilken drivkraft han/hon har: ”språket behöver inte fungera perfekt”. En person som inte behärskar svenska perfekt kan således kompensera detta med en drivkraft. Olivia illustrerar detta med att en presumtiv deltagare kan ha uttryckt en önskan: ”jag ser stöd som en snabb väg mot självförsörjning”, då kan Olivia skriva in personen i projektet. På frågan om hur hon agerar om det kommer någon akademiker till projektet, säger Olivia att ”ibland, självklart, kan det komma någon som är högutbildad och har en motivation, en egen drivkraft, då kan vi lyfta in dom direkt i [Omega]”. Det verkar finnas en diskrepans här mellan vad som utgör en väsentlig uppgift för coachen, nämligen att frigöra potential. Här får vi intrycket av att den potentialen redan måste vara frigjord för att coachingen överhuvudtaget ska tillåtas äga rum.

Det är alltså själva drivkraften som är det centrala för att få medverka i projektet. Hur projektet säkerställer vem som har denna drivkraft eller inte görs genom en kartläggning. Denna kartläggning är kritisk; vid några tillfällen har man inom projektet ”hastat fram kartläggningen”, vilket inte gett bra resultat. Nu sker intagning till projektet restriktivt, vilket gör att projektet kan ses som ett ”nålsöga”. På frågan om projektet faktiskt är lite exklusivt när det gäller vilka som får vara med, svarar Olivia att ”ja, men det är det, i och med att det finns pengar, möjligheter, om jag uttrycker mig så, då kan vi inte släppa in vem som helst utan på något sätt säkerställa att deltagarna jag matchar in i [projektet] klarar av de här bitarna som dom ska igenom här”.

Trifco och Torsten har också funderat kring denna fråga och Torsten har en tydlig uppfattning om att coachen inte får försöka avvisa eller manipulera deltagarens önskemål.

Nej, det är väl snarare så här att man försöker väl – för det är inte så att man talar om för någon att; Nej men du, glöm det där! [...] Det kan man inte göra, då är man ju ute och ger en massa råd så att säga. [...] vi ska ju inte göra valet för personen. I så fall måste man ju gå den väg som den personen har tänkt sig så att säga. (Torsten, Tau)

Torstens kollega Trifco är också till en början relativt öppen i stöttandet och poängterar vikten av att deltagaren gör sina egna val. Han är dock lite mer försiktig och menar på att coachen bör upplysa deltagaren om att dennes val exempelvis tillhör en väldigt smal nisch. Han poängterar också realiteter:

OK! Det är ditt mål, och det är helt okej eftersom du har satt upp det här målet. Men du kanske också måste titta på vad du gör under tiden, för att kunna försörja dig något så när innan du eventuellt är framme. [...] Det handlar ju ändå om; Hur ska du betala för ditt boende och din mat under tiden? [...] Man måste ju tala om att du får vara beredd på att nischen är så här smal. (Trifco, Tau)

Komplexiteten i frågan, med medföljande svårigheter att hålla en konsekvent linje, visar sig senare under intervjun då Trifco ger bilden av ett annat förhållningssätt som mer baseras på att bedöma realismen i deltagarens önskemål och vilja. Han menar då att coach och coachad ska gå igenom vad som är möjligt för den coachade att göra för att uppnå sitt mål. Detta motiveras främst med vikten av att deltagaren också ska lyckas nå de mål som satts upp.

Vad har du för förutsättningar att lyckas? Ofta är det ju så att dom har ganska mycket misslyckanden, många av dom vi träffar. Att sitta här och på något sätt bidra till att lägga ytterligare en tyngd på den sidan av vågen, det hjälper inte individen utan mycket handlar, tycker jag, om att titta på – Vilken nivå ska vi försöka lägga det här på? Så att vi från början i alla fall kan säga att det finns i alla fall en chans att du lyckas. Så att du kan lägga någonting i den andra vågskålen också. (Trifco, Tau)

Dessa två olika förhållningssätt som identifierats ovan ska förstås som idealtyper och ingen av coacherna har gett uttryck vare sig för den ena eller andra i renodlad form. Snarare handlar det om var tyngdpunkten läggs, vilket ibland kan variera beroende på vilket scenario man har i tankarna när frågan besvaras, eller på vilket vis frågan ställts. Detta kan ge upphov till motsägelsefulla berättelser om hur den coachade bäst bör bemötas. Ändå tror vi att det är en viktig fråga för coacher att reflektera över och ta ställning till.

Modeller och målgrupper

Som vi sett i denna studies inledande kapitel är coaching en företeelse med stor bredd såväl i teori som i den praktiska tillämpningen. Olika modeller används inom både coaching och vägledning. I våra samtal med coacherna framkommer att modeller används i varierande grad men att det verkar finnas behov av modeller som stöd.

Den coach som tydligast använder sig av en uttalad metod är Pia i projektet Phi. Projektet hade köpt ett färdigt material och varje coach har gått utbildning i en särskild coachmetod. Något som är intressant i detta sammanhang är att coacherna själva genomgick programmet, alltså blev coachade. Detta upplevdes av Pia som positivt då det gav en vidare förståelse för metoden. Att ha en tydlig

struktur att följa och en väl definierad metod är något som över huvud taget beskrevs i positiva ordalag av Pia:

En av anledningarna till att jag tycker det här materialet är så bra, det är att det är så strukturerat. [...] Jag är ju helsåld på själva metoden.
(Pia, Phi)

I projektet Tau är det lite otydligare huruvida man arbetar med någon specifik modell men GROW-modellen nämns och på frågan om de jobbar med just den modellen blir svaret:

Jag kan väl säga att för mig, för min räkning så tror jag nog att det är nog ungefär så. [litet skratt] (Torsten, Tau)

Här är det tydligt att det inte är någon uttalad strategi i projektet att strikt hålla sig till en specifik coachingmodell. Under intervjun med Emir från projektet ETA framkommer inte om de arbetar med någon specifik modell. Emir själv hänvisar däremot relativt ofta till teorier om coaching. Olivia i projektet Omega resonerar som följer kring huruvida de arbetar med en speciell metod i sin coaching:

Ja, det är ett coachande förhållningssätt som vi jobbar efter och vi har ju alla som jobbar här gått igenom en utbildning i ett coachande förhållningssätt via en ledare som heter [Camilla Jansson⁴], så det är lite ute efter hennes modell. (Olivia, Omega)

På frågan om hur det kommer sig att de jobbar just med detta förhållningssätt svarar Olivia att alla fyra ”team” som jobbar inom verksamheten i stort, ”ska ha ett gemensamt sätt, en metod, får man väl kalla det” i syfte att ”jobba för att förändra”. Värt att notera är att Camilla Jansson även arbetar med att coacha trampolin-gymnaster, vilket återigen belyser coachingens eklektik.

Projekt Phi är inriktat mot sjukskrivna människor och kan kategoriseras som ett rehabiliteringsprojekt. En betydande del av deltagarna sägs ha psykiska funktionshinder, vilket kan sägas vara något förvånande då det i litteraturen så starkt poängteras att coaching inte ska användas för att åtgärda ”dysfunktionalitet”. När Pia i projektet Phi får frågan om de coachar olika kategorier av människor på olika vis är svaret först ett tydligt nej. Efter en stund påpekar hon dock att språkkunskaper kan vara en faktor som påverkar hur coachingen utförs. Detta menar hon har att göra med att coaching handlar väldigt mycket om språk och ord. Hon påpekar sedan att detta inte är ett stort bekymmer då de ”inte har jättemycket invandrare” i den ort projektet bedrivs. När situationer med språkförbistring ändå uppstått har detta lösts genom att:

⁴ Fingerat namn

Dom har haft med sig en ordbok på sitt hemspråk [...]. Och då tar det givetvis lite längre tid, men det får det lov att göra. Dom får jobba lite mer aktivt hemma också för att få snurr på det. (Pia, Phi)

Hon berättar även om ett exempel där hennes kollegor i projektet hade haft en deltagare utan armar. Detta blev problematiskt då den modell som projekt Phi utgår från handlar mycket om att skriva. Det löstes genom att de var två coacher, där den ena fokuserade på att hjälpa den coachade att skriva. I övrigt tror hon att modellen fungerar bra för olika målgrupper där bland annat missbrukare och unga nämns explicit. Den struktur och tydlighet som modellen ger anses för projektets målgrupp vara mycket fördelaktig:

[...] en av anledningarna till att jag tycker det här materialet är så bra, det är att det är så strukturerat. [...] Särskilt då personer med psykiska funktionshinder, [...] dom har det ju jättejobbigt att sortera sina tankar, men här blir det så tydligt och så handfast, och då fungerar det. Den känslan av att klara av en uppgift och gå ut härifrån och ha klarat en uppgift, alltså det är ju första steget på att självkänslan kommer tillbaka igen. (Pia, Phi)

Eftersom coachingen sker i grupp och varje tillfälle utgör ett viktigt steg i modellen är det viktigt att deltagarna inte missar något tillfälle.

[...] tappar man bort några gånger, sedan kan man inte fortsätta för det händer så mycket vid varje tillfälle så man kommer inte på banan igen, det går inte. (Pia, Phi)

Med tanke på att målgruppen för Phi är sjukskrivna, inte sällan med psykiska besvär torde detta vara ett bekymmer. Om den som är sjukskriven rimligtvis också kan antas vara sjuk, kan detta medföra bekymmer att uppnå full närvaro. På så sätt är kanske modellen, med dess krav på näst intill obefintlig frånvaro, problematisk för målgruppen.

Emir i ETA har tidigare arbetat på Sfi. Där mötte han många kvinnor som beskrivs som ”sköra” på grund av sina tidigare traumatiska upplevelser. Dessa ansågs vara i särskilt behov av coaching. Emir poängterar vikten av att finna rätt nivå efter målgruppens förutsättningar.

Emir: På vilken nivå ligger dom? Hur tydlig, eller övertydlig ska man vara?

Viktor: Är det språknivå?

Emir: Det måste inte vara språknivå. Det kan vara annat, som att dom har lite nedsatt förmåga att ta till sig information. Eller att dom är känsliga för innovationer, för förändringar. Man får vara flexibel och anpassa sig enligt målgruppen.

Coachen bör alltså ha en förmåga att känna av individens eller gruppens nivå, inte bara gällande kunskaper i svenska språket. Även förmågan att ta till sig information och känslighet inför förändring ska bedömas av coachen och ligga till grund för hur coaching praktiseras. Om det ska ske enbart på basis av coachens yrkesskicklighet eller intuition, eller om det finns formellt underlag för bedömningen av individens eller gruppens nivå i ovanstående kategorier framgår inte av intervjun. Då coaching sker i gruppform och deltagargruppens nivå gällande kunskaper i svenska eller förändringsbenägenhet skiftar väsentligt individerna emellan kan ett problem uppstå. De som har goda kunskaper i svenska och är positivt inställda till förändring kan eventuellt finna coachingen mindre tillfredsställande om den är anpassad efter de med mindre kunskaper i svenska och en negativ attityd till att förändra sig.

Emir anser även att målgruppen unga är benägna att se studier som en tänkbar och meningsfull syssla, varför det kan vara enklare att uppnå önskvärda resultat för just den gruppen. Troligtvis är det så att det är enklare att finna en utbildningsplats än en arbetsplats.

I likhet med Emir i ETA beskriver även Trifco en nivåskillnad hos deltagare, symboliskt uttryckt som att vissa ”klaras sig väldigt bra” medan andra ”behöver hjälp att klä på sig”. Den coachades förväntningar på och inställning till metoden påtalas som något betydelsefullt för hur väl coachingen fungerar. Av detta kan slutsatsen dras att det redan i ett tidigt skede är av stor vikt att tydliggöra rollerna mellan coach och coachad.

Det är något som tas fasta på i den modell Pia i Phi använder sig av. En av uppgifterna i modellen består just av att definiera ansvarsområden mellan coach och coachad. Där förklaras coachens ansvar vara att ge stöd åt den coachade att finna ett arbete, men inte att finna arbetet åt honom eller henne (Projekt Phis coachingmaterial).

Ett centralt moment i både vägledning och coaching är att upprätta en individuell handlingsplan. När Trifco resonerar kring hur en sådan kan vara ett hjälpmedel i coachingen beskriver han hur vissa målgrupper ändå inte blir hjälpta, då de inte har något att basera handlingsplanen på. Denna målgrupp exemplifieras med den, i andra sammanhang, ofta problematiskt beskrivna ”invandrarkvinnan”:

Det här, handlingsplan, ja jag upplever ju att många av dem jag träffar, ja det finns ingenting att skriva. Det kan vara invandrarkvinna 49 år, gått tre år på Sfi, klarar inte ens av vardagssvenskan, analfabet, aldrig haft ett jobb i hemlandet, aldrig gått i skola i hemlandet, kommer ofta från mellanöstern, arabisktalande. (Trifco, Tau)

Tau har två olika målgrupper som coacherna benämner ”invandrare och ungdomar”. I likhet med Pia i Phi ser man här främst deltagarnas språkkunskaper som avgörande för hur coachingen skiljer sig mellan målgrupperna.

Det är ju samma coaching, det är bara det att språket ställer till, det tar längre tid. (Torsten, Tau)

Projektet Omega, där Olivia arbetar har ett brett fokus gällande målgrupper. Projektet strävar dock efter att alla ska få samma bemötande:

Vi är många team som jobbar här uppe, vi har ett rehab, ett matcha [sic!] som jobbar med ungdomar upp till 25, sedan är det vi som jobbar med allt mellan drygt 20 till drygt 60, sedan är det flyktingteamet, så för att alla ska ha ett gemensamt sätt – en metod. (Olivia, Omega)

Personalen i alla olika team har alltså genomgått samma coachingutbildning i syfte att projektet ska uppnå någon slags likabehandling. Olivia berättar vidare vilka personer som inte får vara med:

Ibland när deltagarna kommer hit så kan ju vi se att – deltagarna hör inte hemma här. Det kan vara att dom behöver vård av något slag, eller kanske befinner sig i missbruk och vi ska inte ha sådana personer. (Olivia, Omega)

Detta ska jämföras med projekt Phi där personer som behöver rehabilitering utgör målgruppen.

Coaching är lösningen – vad är problemet?

Som vi har sett av den tidigare diskussionen är de olika modellerna till för att lösa problem av olika slag. Coacherna tenderar att framställa sin metod som lösningsfokuserad och har visat sig vara aningen skeptiska till att prata om ”problem”. Exempelvis vill inte coachen Pia, som arbetar med arbetsmarknadsinriktad rehabilitering av sjukskrivna att det ska pratas om sjukdom i projektet. Detta är förvisso förståeligt då det skulle kunna flytta fokus från coachingens syfte att fokusera på ”friska människor” samt att projektet inte bedriver någon form av sjukvård. Det kan dock vara svårt att skilja på lösningar och problem:

Viktor: Vad är problemen som coachingen ska lösa?

Trifco: Egentligen försöker man ju undvika ordet problem men man hamnar ofta i fällan själv, där man pratar om problem.

Trots oviljan att prata problem har vi i tidigare avsnitt sett att deltagarna ändå ses som problematiska och kanske är det lättare att förändra individer än hindrande strukturer i samhället.

De problemkategorier som nedan analyseras är den arbetslöse som problem, bristande ansvar som problem, samt bristande motivation och vilja som problem. Både lösning och problem ses som internaliserade inom den coachade individen.

En omotiverad deltagare med bristande, felaktiga rutiner eller ohälsa behöver motiveras, hjälp med att skapa rutiner och arbeta med att förbättra sin hälsa:

Det gäller verkligen att leta fram motivationen hos varje enskild, alltså att man känner sig motiverad. (Pia, Phi)

Vi har tidigare sett hur denna transformation av den coachade ses som något av en belöning eller drivkraft i arbetet som coach. Bristande motivation gäller dock inte alla deltagare. Vissa anses vara *för* motiverade:

[...] och ibland behöver dom ha en bromskloss! För vissa är ju så supermotiverade. Så dom är ju helt så, och då behöver man lugna ner dom. Så det är märkligt. (Pia, Phi)

Det problematiska ligger inte hos arbetsgivaren, utan de framställs som ansvarsfulla. Pia diskuterar arbetsgivarnas ansvarstagande i samband med deltagarnas arbetsprövning:

Jag måste säga att de flesta, nästan alla arbetsgivare som jag har varit i kontakt med under alla dessa år har, [...] de tar ett jäkligt stort ansvar. Det är faktiskt så att det innebär ju ofta ett produktionsbortfall för dem när det kommer in en som arbetsprövar. För det är ju inte som en praktikant som man säger nu kan du göra det och det, utan det här är ju rätt så mycket ändå att ta hänsyn till och dom kan bara vara där vissa timmar och det är inte var dag och det, alltså det är ganska mycket. [...] de [arbetsgivarna] utnyttjar dom [deltagarna] utan det är precis tvärtom. Det är också viktigt att få in det i huvudet på dom [deltagarna] själva. (Pia, Phi)

Att praktik och arbetsprövning skulle vara ett slags utnyttjande av gratis arbetskraft är enligt Pia en diskussion som ständigt förs i Phi. Pia har en viss förståelse för att deltagare som länge har ”gått ut och in ur systemen” känner på det viset. Uppfattningen om utnyttjande av arbetskraft ses som en vedertagen sanning bland projektdeltagare, som ”något man säger”. Uppgiften för coachen blir då att ändra denna problematiska inställning till praktik och arbetsprövning – ”Det är inte *dom* som utnyttjar *er*.”

Även Emir är motvilligt inställd till att definiera coachingens uppgifter i termer av att ”lösa problem”. Han anser att problem är en i sammanhanget för ”grov” term. Istället väljer Emir orden ”en process med individens utveckling”. På den, möjligen provocerande, följdfrågan om denna individens utveckling går från mindre till mer utvecklad svarar coachen jakande.

Emir pratar även om vilja, motivation och självförtroende som områden där coaching har positiva effekter för individen. Han exemplifierar med en berättelse om en före detta deltagare som:

[...] hade ganska dåligt självförtroende när hon började här. Men nu är hon anställd på heltid på Lidl och har utvecklats väldigt mycket. All den här motivationen och viljan som [...] väcktes under hennes tid här i projektet. (Emir, ETA)

Om projektets coaching gav ett bättre självförtroende som möjliggjorde en anställning på Lidl, eller om det var själva anställningen som stärkte självförtroendet får vara osagt. Vad som däremot är klart är att deltagaren ansågs ha en slumrande motivation och vilja som projektet lyckades väcka till liv. Denna latent motivation och vilja kan således tolkas som ytterligare ett problem boende hos individen.

Trifco i Tau beskriver något liknande då han pratar om deltagare som "inte har så mycket fart själva från början". Han beskriver dock inte problemet i termer av vilja. De anses också vara kapabla att ta ett arbete om detta erbjuds.

Jag upplever i alla fall, om jag ska tala för mig själv, att 99 procent av dem jag träffar – dom *vill* ha ett jobb, dom *kan* ta ett jobb, det stora problemet det är att dom klarar inte av att ta sig ifrån där dom sitter, här och nu, till att vara ute på en arbetsplats. Dom tar sig inte själva från A till B. (Trifco, Tau)

Vi har tolkat Trifcos metaforiska resonemang som att det istället är den coachades förmåga att "skaffa" anställning som behöver coachas. Ytterligare problem som nämns handlar om CV-skrivning. Vissa deltagare anses inte ha tillräckligt mycket erfarenhet eller kompetenser som platsar i ett CV för att kunna författa ett adekvat dito. Att vissa väljer att inte gå på gymnasieskola är också ett bekymmer som leder till "bortsällning" då de flesta arbetsgivare idag kräver minst treårig gymnasieutbildning. Utan detta anses den arbetssökande hamna "långt bak i kön". Här kopplas således problemet till bristen på formella kvalifikationer. Detta problem försöker coacherna lösa genom att hitta alternativa sätt att söka jobb på, som inte innefattar presentation av ett CV, t.ex. direkta besök hos företag, eller uppmuntra till utbildning.

Under intervjun med Torsten och Trifco breddades och fördjupades diskussionen om problem och kom att beröra fler områden än bara individen. Både Torsten i Tau och Olivia i Omega poängterar att grundproblemet är att deltagarna inte är självförsörjande. Detta ses först och främst som ett problem för deltagaren, men även som ett samhällsekonomiskt problem. När själva försörjningsfrågan ses som ett grundproblem så uppstår också en rad följdproblem. Torsten pratar om dessa följdproblem utifrån en specifik deltagargrupp:

När det gäller invandrare så, det finns *jättemånga* som både letar efter arbete och har skaffat tre, fyra praktikplatser. [...] och är *väldigt drivande*. Även om deras språk inte är *fullkomligt* så funkar det. [...] Dom har ett stort problem och det är att fånga ett arbete. Hur duktiga

dom än är så finns det *någon* typ av utstötningmekanism så att säga.
(Torsten, Tau)

Torsten ser alltså även diskriminerande attityder hos arbetsgivare som ett problem. Han säger sig ha sett hur arbetsgivare valt att inte anställa vissa personer på grund av deras namn eller på grund av att de bryter på svenska. Även Trifco ser detta som problematiskt och menar att människor med en bakgrund som inte är europeisk eller nordamerikansk har det särskilt svårt på arbetsmarknaden i Sverige. Trifco tror dock inte det är så att arbetsgivare öppet säger att de inte vill anställa någon på grund av dennes geografiska och/eller etniska bakgrund:

Jag skulle vilja säga så här, det är svårare om jag inte är från Europa eller från Nordamerika. *Då* har jag problem. Sedan kan jag som arbetsgivare hitta tusen och en andra argument varför jag väljer *dig* istället för Mahmoud. (Trifco, Tau)

Diskriminerande arbetsgivare blir på detta vis deltagarnas problem. Torstens slutsats blir då att:

Men hur man än ser det, så är det så att den coachade *har* ju ett problem. [...] Det måste man ta itu med och där hamnar vi i alla fall, att lösningen finns hos individen. (Torsten, Tau)

Frågan är om det inte vore en viktig uppgift att förändra attityder och inställningar även hos arbetsgivare. Ett mer inkluderande arbetsliv för alla inbegriper oundvikligen fler aktörer än individer i arbetskraftsutbudet. En uppenbar skillnad mellan projektdeltagare och arbetsgivare bottnar i tanken om frihet och tvång. Arbetsgivare har en helt annan position att välja att engagera sig, eller inte engagera sig, i projektverksamhet för inkludering och icke-diskriminering än vad hänvisade deltagare har.

Torsten och Trifco belyser även ett närliggande stort problem som deras lokala arbetsmarknad brottas med.

Trifco: Men även de här jobben [...] som fanns tidigare [på ortens stora industri], springschas, du åkte moped och internpostutdelning och lokalvård och, det är ju outsourcat nu. [...]

Torsten: Ja, strukturrationaliseringar.

Här ser vi hur coacherna berör omgivande faktorer som storföretags bristande efterfrågan på arbetskraft. Det är i princip enda gången som denna aspekt kommer upp under våra intervjuer med coacherna. De politiska och ekonomiska omständigheter som också är en viktig aspekt av arbetslöshetsproblematiken står helt enkelt utanför coachernas räckvidd. Avslutningsvis kan vi konstatera att en individualiserad metod som coaching innebär att det är individens anställningsbarhet i en normativ mening som coachen främst har möjlighet att påverka.

Ansaret och valet

Vi har tidigare i litteraturgenomgången berört vikten av att de coachade tar ansvar. Hur förhåller sig då coacherna till dessa frågor? Pia betonar under hela intervjun vikten av individens ansvar och val:

Det jag jobbar jättemycket med här, det är att dom ska ta ansvar för sina egna val. Och ta ansvar för [...] vad dom gör varje dag (Pia, Phi).

Jag har ju ett *val* här att antingen gör jag någonting åt min situation *eller* så gör jag det inte och vad händer då? Konsekvenser av eget handlande. (Pia, Phi)

En varaktig uppfattning om människan är att hon ska vara en kompetent och rationell varelse som förstår att var dag fatta väl grundade och genomtänkta beslut. De coachade är i behov av att lära sig dessa färdigheter och i detta har coachen en viktig uppgift. Deltagarna anses av Pia ha "vant" sig vid att någon annan ska göras deras val och att ansvaret för deras livssituation i någon mening bor hos andra aktörer än de själva. Efter en tid i projektet kommer deltagaren till insikt om att det är de själva som är ansvariga för sina val:

Det är för många [deltagare] också *jätte*jobbigt. Det är någonting man har skjutit fram i evigheter. Där kommer det här igen med ett *eget* ansvar, att man måste göra egna val. (Pia, Phi)

Coachens uppfattning om att deltagarna själva är ansvariga för sin situation internaliseras hos den coachade. En sådan uppfattning kan leda till att deltagarnas erfarenheter av ansvarsfullt men fruktlöst arbetssökande negligeras. Arbetsgivarna uppfattas dock ta sitt ansvar genom att upplåta platser till praktikanter och arbetsprövare. Det är således arbetsgivarnas krav och behov som måste tillgodoses snarare än den arbetssökandes.

Under intervjun med Pia ställdes en fråga om hur ansvaret för valet ser ut om en sjukskriven (vilket är målgruppen för Phi) deltagare genom coaching peppas till att göra valet att gå tillbaks till sin gamla arbetsplats. Vem bär ansvaret om detta i efterhand visar sig ohållbart och påverkar sjukdomsbilden negativt? Med arbetslinjen i tankarna är det ett rimligt scenario, att det någon gång blir "fel", att deltagaren inte var redo att börja jobba. Pia påpekar att individen fortfarande är ansvarig för sina val och att deltagaren ansvarar för att känna om denne klarar av att arbeta eller inte.

Men *oftast* om [...] individen känner att det här är inte rätt, då går vi ju inte på det spåret. Det är *hela tiden* individens val. (Pia, Phi)

Pia förklarar vidare att deltagaren har rätt att säga ifrån om denne inte vill börja på en arbetsplats och att det är där ansvaret "egentligen ligger, att kunna säga ifrån".

Pia framhåller sedan att det är den coachades vilja och val som ska vara styrande i coachingen för att den ska bli framgångsrik.

Den modell, med tillhörande material, som de jobbar efter i Phi har stor betydelse även i arbetet med att lära individen att ta ansvar för sina val.

Där är materialet *jättebra*. För *innan* man är i arbetsprövning, [...] då har man ju i tre månaders tid hållit på att jobba med detta [material]. Man har *behövt* göra val när man gör de här [övningarna]. Vad är det som är viktigt för mig? Vad är det jag är intresserad av? (Pia, Phi)

Ytterligare exempel på när det, som projektdeltagare, är viktigt att göra egna val handlar om hur potentiella arbetsgivare ska kontaktas. Som vi sett tidigare anser Pia att det fungerar bäst när deltagaren själv kontaktar arbetsgivare. Hon kan dock tänka sig att göra det om deltagaren känner *själv* och *verkligen vill* att Pia ska kontakta arbetsgivare istället. Det är alltså väsentligt att detta är deltagarens egna val. Ansvar för utfallet placeras således indirekt hos deltagaren.

En frågeställning som kan anses vara problematisk i relation till idén om individers ansvar för sin situation handlar om etnisk diskriminering. Människor som uppfattas som etniskt, religiöst och/eller kulturellt annorlunda har svårare än andra att finna arbete (Mattson & Lindberg 2004: 7f), vilket är ett resultat av strukturell diskriminering. Denna diskriminering kan hypotetiskt hanteras på olika sätt. Individen kan försöka anpassa sig till dominerande normer. En alternativ strategi kan vara att försöka kompensera för sin situation och anstränga sig ytterligare i sitt jobbsökande. Ett problem i sammanhanget är att ansvaret för framgång respektive motgång läggs på individen, trots att det är denne som utsätts för diskriminering.

Emir får frågan hur han ser på ansvarsfördelningen i relation till att människor födda utanför Europa ofta har svårare att få ett arbete.

Jag försöker lägga ansvaret på *individen*. Men det är en bedömningsfråga där att man [...] testar hur mycket en person klarar av och om jag inser att personen i fråga inte är riktigt självgående, då hjälper jag till. Men jag försöker att pressa till det yttersta att klienten tar sitt eget ansvar. (Emir, ETA)

Vad som i ovanstående resonemang ingår i att ta sitt eget ansvar klargjordes inte närmare under intervjun. Klart är dock att det anses mycket viktigt och väsentligt att den coachade är ansvarig i den mån han eller hon "klarar av", även i de fall då det kan förekomma diskriminering.

Trifco i Tau för under intervjun ett längre resonemang om val och ansvar där han poängterar att valsituationen ofta kan vara komplex och kräver efterforskningar och kunskap om de olika val som finns att göra och dess eventuella konsekvenser. Trifco menar att någon behöver tre veckors förberedelser för att fatta ett beslut och någon annan kanske behöver upp till sex månader på sig att sätta sig in i en komplex valsituation. Det ena är inte bättre eller sämre, utan det handlar om

valets beskaffenhet och vad deltagaren har med sin in i själva valsituationen. Han menar även att valen måste omprövas över tid då man som individ, genom åren, kanske utvecklas i en riktning som gör gamla val obsoleta. Coachens viktigaste uppgift är att få den coachade att undvika ”valet att inte välja” eller att hela tiden skjuta olika val framför sig.

Trifcos kollega Torsten understryker att de som coacher inte gör några val *åt* deltagarna och att ”*ansvaret* ligger hos den som blir coachad”. Torsten poängterar att ansvaret, om det efter en tid visar sig vara ett felaktigt val som fattats, fortfarande ligger hos den coachade:

Det ska man liksom klargöra i coachingrelationen att *ansvaret* ligger ju på den som man coachar. (Torsten, Tau)

Trifco ser också ett bekymmer i att olika yrkens status påverkar deltagarnas uppfattningar om vilka val de ska göra gällande yrke.

Trifco: Statusen traditionellt på lokalvårdare har varit väldigt låg. Men jag försöker förklara för de här människorna att – Huvudsaken är att *du* är nöjd med ditt *val*. Sedan om du blir lokalvårdare eller Formel 1-förare eller läkare eller lärare eller vad du väljer att syssla med. Att du känner att; *Jag* har gjort *mitt* val! Det är det här jag vill syssla med (Trifco, Tau).

Utgångspunkten är att vissa människor väljer att bli lokalvårdare och att andra väljer att bli läkare. Att få individen att inse, eller anse, att det är hon eller han som valt blir coachernas uppgift. Huruvida klass, genus, etnicitet och samhället begränsar, möjliggör eller styr människors möjligheter att faktiskt välja yrke saknas i resonemanget. En diskussion om individers möjlighet att göra fria val ska inte föras här, men det är viktigt att i sammanhanget reflektera över frågan.

Coachens roll och uppgift kan alltså vara att få deltagare att bättre precisera vad de själva vill göra. Enligt Pia är det fördelaktigt att i yrkesvalet kombinera det man är bra på – sina kunskaper och erfarenheter med det man är intresserad av och det man tycker är roligt. Den coachade ska leta efter svar på frågor som: Vad är jag bra på? Vad tycker jag är roligt? Vad har jag för intresse? Vad skulle jag kunna lära mig? Detta ses som viktiga steg i arbetet med att få den coachade att definiera sin vilja. Viljans betydelse är, som vi sett tidigare, även stor gällande själva projektdeltagandet. Tycker inte deltagaren det verkar intressant och är nyfiken på det, då ska hon eller han inte delta, anser Pia.

Även Olivia i Omega betonar vikten av att deltagarna är motiverade och har en egen vilja:

det handlar ju om att väcka deltagaren, så ett frö, väcka en tanke hos deltagaren, och dom måste ju också ha en motivation, en egen vilja att förändra det som har varit. (Olivia, Omega)

Här förtydligas viljan till att handla om en vilja till förändring. En deltagare som är nöjd med sin situation och således inte är motiverad till att förändra vare sig själv eller sin situation blir således ett svårt fall att coacha. Olivia pratar om deltagares attityder och inställningar och beskriver att vissa är i projektet endast för att "få sina pengar". Dessa deltagare är så att säga svårarbetade. Andra deltagare, som visar ett intresse för någonting, hjälper coachingen till att "få igång". Deltagarens intresse fungerar som ett frö för motivationen. I detta läge hjälper projektpersonalen till med att hitta en lämplig praktikplats så att deltagaren kan "komma igång och tycka det är roligt att gå dit".

Olivia: Det handlar om vad dom själva vill och vilken drivkraft dom har. (Olivia, Omega)

Transformationen av den coachade

Förändring har ovan beskrivits som något centralt i coachernas berättelser. Då metoden är individcentrerad så är det logiskt att förändringen på något vis sker hos individen. Att få bevittna och vara behjälplig vid individens transformation beskrivs också som en drivkraft och något av det fina med att jobba som coach.

Pia berättar om hur deltagare efter en stund i projektet blir trygga, får rutiner och lär känna de personer som de möter där. Sedan ska deltagarnas tankemönster "brytas". När denna förändring sker är det en tuff och jobbig period med "mycket tårar", berättar Pia. Att de förändringar som deltagarna ska genomgå är jobbiga och smärtsamma är något som Pia återkommer till. Exempelvis förändras projektets upplägg efter en tid och de träffas i grupp allt mer sällan, vilken medför att deltagaren måste förändra sig och inte längre kan luta sig mot den rutin och sociala trygghet som projektet gav till en början. Detta är, enligt Pia, en mycket svår period där deltagare riskerar att "tappa mark". Här gäller det att verkligen "hålla i dom". Pia preciserar inte innebörden i förändringen men beskriver det som att "någonting händer hos individen".

När Pia blir tillfrågad om exempel på förändringar som av deltagarna upplevs som jobbiga återkommer Pia till den modell och det material de i projektet använder sig av. Övningarna är jobbiga och krävande, berättar Pia. Ibland kräver de mer än vad deltagarna mäktar med, "det känns för jobbigt" för en del. Det jobbiga består bland annat av övningar där deltagare tvingas välja olika saker och övningar i att definiera sina egna egenskaper och färdigheter. Modellen är ett stöd även i dessa svåra och känslsamma moment då den ger "instruktioner hur man ska tänka och hur man ska göra en övning". Den till synes plågsamma förändringen som deltagare ska genomgå i projektet består vidare i att ta reda på "vem man är". Till detta används en kortlek med olika egenskaper som deltagare kan gå igenom för att bättre lära sig uttrycka och definiera sin personlighet och sin vilja. Trots uppgifternas svårigheter berättar Pia att varje deltagare klarar det, även de som beskrivs som "lågbevägade". En viktig förutsättning för att få deltagarna att klara

uppgifterna är att ”möta dom där dom *är*”. Pia får ordet att själva beskriva de känslor som för deltagarna är förknippade med övningarna:

När de börjar med detta, så blir det precis som om det blir kortslutning.
Man orkar inte mer, man vill inte mer; det är så *jävla* svårt. Och det *är*
det. Det *ska* vara det. (Pia, Phi)

Sociala faktorer i deltagarnas liv påverkar också mycket hur coachingprogrammet fortlöper. Det kan hända saker med deltagarnas barn eller föräldrar, eller med deras sjukdomstillstånd. Pia berättar att den senaste hösten har förändringar i sjukförsäkringssystemet (som försörjer de flesta deltagare i projektet) varit ett påtagligt orosmoln för deltagarna.

De för deltagarna ofta mycket känslösamt jobbiga förändringar som coachingen syftar till beskrivs, när de är lyckade, som något av belöningen med att arbeta som coach.

[...] det är många som lyckas helt fantastiskt med att ta sig fram på
vägar där man inte tror att det är sant! Och det är *ljuvligt*! (Pia, Phi)

Torsten i Tau beskriver de coachades förändring som en övning i förändrad tidsuppfattning, planering och målsättning. Coachen försöker få den coachade att visualisera sin framtid både på lång sikt och på kort sikt. Det viktiga är här att staka ut en riktning så att deltagaren vet vartåt de ska ”röra sig”, ”vart de ska gå idag”.

Även Olivia i Omega påpekar att det är en viktig del av coachingen att försöka förändra de människor som deltar i projektet.

[...] har dom motivationen att vilja förändras så coachar vi dom.
(Olivia, Omega)

En lyckosam förändring, som Olivia beskriver som ”när det ordnar sig för dom” ses, i likhet med Pia, som drivkraften i arbetet. ”Det är det som gör att jag orkar med mitt jobb”, berättar Olivia.

Nätverkets betydelse

Som vi tidigare berört ses den arbetssökandes nätverk av flera coacher som en viktig aspekt av ett lyckat jobbsökande. Detta beskrivs som särskilt viktigt för människor med utländsk bakgrund som beskrivs ha ett litet, alternativt för sammanhanget ofördelaktigt nätverk. I dessa fall kan även coachen utgöra en viktig del av nätverket.

Dom [har] ju *mig* i sitt nätverk. [...] För en del kanske socialsekreteraren, handläggaren på AF och *jag* är det nätverk de har på den svenska sidan. Sedan kanske det är inom sin egen språksfär så att säga.
(Torsten, Tau)

Att få tillgång till coachens nätverk är också ett sätt för den coachade att öka chanserna till arbete. Emir berättar om hur han kontaktar kollegor och ber dem sondera sina nätverk när deltagare har önskemål om att arbeta inom specifika branscher. Torsten i Tau berättar om en liknande situation, då deltagaren har fördelar av att ingå i coachens nätverk.

Arbetsförmedlare kan ju komma med något mejl så där att – Finns det någon som har säljerfarenhet i den och den verksamheten och det är viktigt att den har körkort och så vidare så? Känner vi någon person där då är det klart att vi frågar den personen – Du, skulle du vara intresserad utav säljjobb? I så fall levererar jag ditt namn. (Torsten, Tau)

För människor födda i ett annat land än Sverige ses nätverk bestående ”svenska medborgare” som en väg ”in i samhället”. Detta nätverk behöver inte nödvändigtvis vara inriktat mot arbetslivet utan kan även fylla andra funktioner. Ett problem som Torsten ser med detta är att det finns alldeles för ”få plattformar” att mötas på. När jag frågar om Tau som projekt kan ses som en sådan plattform där projektets två målgrupper – invandrare och ungdomar – kan mötas, svarar både Trifco och Torsten nej. Detta anser Torsten bero på att de arbetar mycket individuellt.

Ett moment i den modell som Phi använder utgörs av något som kallas baklängesintervju. Med detta menas att deltagaren först bestämmer sig för ett yrke eller en bransch som intresserar honom eller henne. När detta är gjort ska en människa som arbetar inom yrket eller branschen kontaktas för en intervju. Deltagaren intervjuar alltså en yrkesverksam person i syfte att få veta mer om branschen eller yrket som väckt dennes intresse. Informanterna kontaktas vanligen via Eniro och intervjun sker med fördel på deras arbetsplats. Den sista frågan i intervjun är företrädelsevis om det finns någon annan inom branschen som deltagaren kan prata med för att få veta mera. Detta sätt att arbeta kan ses som ett nätverksbyggande då kontakter med människor inom önskvärda yrken skapas och utvidgas.

I Phi arbetas det även med nätverk inom deltagargruppen. Om någon önskar bli djursjukvårdare sonderas deltagargruppen efter någon som känner någon som kan vara till gagn för detta. De ”använder varandras nätverk” och nätverksbyggandet leder ofta till följdkontakter, menar Pia.

Emir i ETA berättar att de ”inventerar” deltagarnas nätverk, det vill säga deras kontakter.

Det kan vara i princip *alla* dom känner, som dom kan tänka sig att kontakta. För många med utländsk bakgrund är det landsmän. Finns det någon som jobbar någonstans som kan hjälpa? Kan du fråga om han kan lämna CV? Det har visat sig vara *väldigt, väldigt* effektivt också. (Emir, ETA)

Emir nämner, i likhet med Torsten, deltagare med utländsk bakgrund i samband med diskussionen om nätverk. Här handlar det dock inte om nätverket ur ett integ-

rationsfrämjande perspektiv, utan att det är vanligt att nätverket består av "landsmän" och att det där ofta finns en slags solidaritet och vilja att hjälpa varandra.

Emir berättar om ett "exempel ur verkligheten", där han nyttjat sitt nätverk för att främja deltagarens möjligheter till arbete. En deltagare som är muslim hade fått möjlighet till anställning på en kyrkogård. Deltagaren var till en början skeptisk till att ha kyrkan som arbetsgivare på grund av sin trosuppfattning. "Det blev lite känsligt", berättar Emir. Han kände dock till några muslimer som redan jobbade på kyrkogården. De hade sagt att det inte var några problem med att arbeta där och att kyrkan är en fantastisk arbetsgivare, med lugnt tempo och där stress lyser med sin frånvaro. Emir föreslog deltagaren att själv besöka arbetsplatsen för att bilda sig en uppfattning.

Det blir en helt annan situation om man träffar en annan som jobbar där och det är ingenting farligt, vi sysslar lite med gräs och ogräs och blommor och sådant. Så det är väldigt viktigt med personliga kontakter. (Emir, ETA)

5 Avslutande analys och rekommendationer

En stor del av offentlig sektors förnyelse sker genom företagisering, dvs. överföring och översättning av arbetssätt och metoder från näringslivet. I föreliggande rapport har vi analyserat vad det innebär när en metod som coaching förs över från en amerikansk näringslivskontext till socialfondsprojekt i Sverige. Coaching anses allmänt ha praktiserats inom arbetslivet sedan slutet av 1930-talet i USA och blev under 1990-talet populärt inom ledarskapsutbildning. Coaching har till viss del kommit att ersätta yrkesvägledning, vilken har använts för att matcha individer med arbetsmarknadens behov under hela 1900-talet. Under 1980-talet ledde omstruktureringar av Arbetsförmedlingens verksamhet till förändring av vägledningen och under 1990-talet fanns det ett behov av förnyelse av densamma. I samband med 1990-talskrisen i Sverige kom också Arbetsförmedlingen att stå inför en mer komplex problembild, avseende klienterna, än tidigare. Behovet av förnyelse i kombination med den komplexa problembilden öppnade upp för implementering av nya näringslivsinspirerade metoder inom arbetsmarknadspolitiken.

Coaching riktad mot arbetslösa började användas inom EU:s Equal-program och Växtkraft Mål 3 under perioden 2001-2007. Erfarenheterna härifrån ansågs vara så goda att de fördes över till nuvarande programperiod, 2007-2013. I ESF:s program finns det ett uttalat fokus att utöka arbetskraftsutbudet. En metod som jobbcoaching reflekterar således den arbetsmarknadspolitiska inriktningen. Att använda sig av och lyfta upp coaching snarare än traditionell vägledning är logiskt då ESF-projekten bör omfatta ”innovativa och experimentella arbetssätt” (EG 2006). Genom att använda coaching förläggs en stor del av ansvaret för att lösa arbetslösheten på individnivå – på såväl coacher som arbetslösa. I nästa avsnitt diskuterar vi några implikationer av detta.

Jobbcoaching i ESF-projekt: att förändra de arbetslösa

Coacherna ingår i ett projektsammanhang. Det är projektägarna som ansökt och fått medel för att bedriva verksamhet med inriktning mot coaching. Coacherna översätter således begreppet coaching till att passa sin egen verksamhet. I denna översättning ingår att positionera coaching mot andra hjälpande metoder; t.ex. vägledning. Men det innebär samtidigt att kopiera begrepp och förhållningssätt från en allmän coachingterminologi. Coachens roll anses vara att ge inspiration, att motivera, och att plocka fram det innersta, det egentliga, det ärliga hos individen. Inom både coachinglitteraturen och i coachernas beskrivning av coaching är

det individen och dess agenda som ska stå i centrum. Coachernas berättelser berör dock även coachens roll, en roll som anses krävande både mentalt och personellt. Det uppstår nära relationer mellan coacherna och de coachade, en relation som i vissa fall fortsätter även efter deltagarens tid i projektet.

Det är också så att det är coachernas tolkning av arbetslöshetsproblematiken som står i fokus. Då coaching är en individfokuserad metod tolkas också anledningen till arbetslöshet som individuell. Denna individfokuserade metod begränsar också coachernas handlingsutrymme; de kan uppmuntra och stötta individerna till att göra om sig själva till en person som coacherna tror och bedömer behövs av arbetsgivaren. Det är dock en komplex bild som framträder; de arbetslösa bedöms ha "något" i sitt inre som kan göra dem anställningsbara, men de måste ändå tillföras information om vad som är korrekt utseende och beteende. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att coachernas bild av en person som har stora möjligheter att få ett arbete eller en praktikplats är att hon är motiverad, kan planera långsiktigt, kan skriva en CV, är aktiv, tar själv kontakt med arbetsgivare, talar inte om negativa attribut som sjukdom, har ett vårdat yttre, samt sätter sig in i arbetsgivarens perspektiv.

Strategin att fokusera på egenskaper och beteenden är inget unikt för ESF-projekt. Hasenfeld påpekar att socialpolitik som syftar till att förändra beteenden implementeras via s.k. "people-changing programmes" (Hasenfeld 2009). Hasenfeld menar att en tydlig karakteristik i dessa program är den tydliga obalansen mellan (social)arbetare och klienter (Hasenfeld 2009: 406). Dessa relationer är förankrade i ett antal antaganden om klienterna. Antagandena handlar om

- a. Moral
- b. Ansvar,
- c. Mottaglighet för förändring,
- d. Önskvärda resultat och
- e. Synen på klienten som subjekt och objekt
(Hasenfeld 2009: 407).

Samtliga dessa antaganden har vi sett närvarande i coachernas berättelser.

I översättningen av coaching utgår coacherna också från sina egna erfarenheter, personliga likväl som yrkesmässiga. Bland de intervjuade coacherna finns det flera med yrkeserfarenhet från Arbetsförmedlingen. En del coacher försöker distansera sig från vägledning, och anamma ideal och normer som de förknippar med coaching.

Vi har i rapporten belyst de många varianter av coaching som återfinns i litteraturen. Jobbcoaching i projektsammanhang blir en blandning av beteende-, kognitiv och humanistisk coaching med inslag av traditionell vägledning. När vi jämför jobbcoaching i ESF-sammanhang med livscoaching, chefscoaching och arbetsplatscoaching ser vi en gemensam nämnare: *förändring*. Inom livscoaching är det klientens agenda som ska styra, medan chefscoaching, arbetsplatscoaching

och jobbcoaching involverar organisationers agendor; detta förhållande har också att göra med finansieringsformen; vem som betalar för coachingen. Vad som skiljer jobbcoaching från de andra inriktningarna är att de senare verkar fokusera på personlig utveckling i högre grad än anpassning.

Problem med jobbcoaching i dess nuvarande praktik

Vi konstaterar i rapporten att coaching i allmänhet inte är ett entydigt begrepp, varken i teori eller i praktik. Det är viktigt att reflektera över detta om vi tänker oss att coaching som en framgångsrik metod ska implementeras i "ordinarie verksamhet". Vilken typ av coaching är det som ska implementeras? Är det en coaching som innebär stort personligt engagemang från coachen? Då måste resurser tillföras eftersom coaching är personellt krävande. Är det en coaching som syftar till att ändra utseenden och beteenden hos den arbetslösa? Var drar vi då gränsen för vilka beteenden och egenskaper som är opassande och legitima att korrigera? En sådan coachinginriktning anser vi vara problematisk ur ett etiskt-moraliskt perspektiv, eftersom det blir en fråga om att "skylla på offret", dvs. att förlägga orsaken till arbetslösheten hos *individen*. Som vi sett i litteraturgenomgången om coaching framhålls det som viktigt att inte patologisera klienterna. Vi har också sett att en avgörande uppgift för coachen bör vara att bidra med en trygg, fostrande miljö för att individen ska kunna växa och utveckla sina egna strategier och lösningar. Då blir det problematiskt att motivera användandet av en strategi där individen skuldbeläggs.

Genom implementering av den form av jobbcoaching vi har studerat finns det en risk att orsaker till arbetslöshet som ligger utanför den arbetslöses möjlighet att påverka förbises. Eftersom ESF lyfter fram vikten av att förändra hindrande strukturer (ESF 2006), är det viktigt att påpeka att coaching som metod inte syftar till detta utan snarare till att individerna ska anpassa sig till rådande strukturer eller dominerande normer och föreställningar om hur människor bör vara och bete sig för att vara anställningsbara.

Ytterligare ett problem är att framlockande av det inre och förändring av det yttre görs i en ojämlik och ibland ofrivillig relation. Detta kan ses som problematiskt då coachinglitteraturen och även coacherna betraktar det frivilliga deltagandet som väsentligt för en lyckad coaching. Frånvaron av lärandedimensionen är också problematisk om vi ska dra lärdom av den litteratur som ser lärande som en central dimension inom coaching.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att överföring av metoder mellan olika kontexter och målgrupper, från t.ex. ledare till arbetslösa, inte är oproblematisk. Samtidigt kan vi konstatera att översättningen av coaching verkar kräva hjälpmedel. Ett flertal av coacherna har gått en utbildning i coaching eller använder olika modeller. Vi tror dock att coaching som riktar sig till målgruppen arbetslösa bör baseras på en modell som dels är anpassad för målgruppen, dels bygger på ett

flerdimensionellt förhållningssätt till arbetslöshetsproblematiken. I nästa avsnitt går vi därför vidare och ger förslag på en mer anpassad jobbcoachingmodell.

Vårt förslag – Fram för en kompensatorisk jobbcoaching!

Som vi nämner i rapporten har hanteringen av människor inom arbetsmarknadspolitiska program gått från att processa människor som ärenden till att förändra människors egenskaper och beteenden. Jobbcoaching är en metod för att åstadkomma denna förändring. Vi vill lyfta fram ett tredje alternativ— att kompensera arbetslösa.

Vi föreslår, som tabell 2 visar, en *ömsesidig kompensatorisk coachingmodell* som grundar sig på en flerdimensionell förståelse av arbetslöshetsproblematiken, vilken omfattar såväl individ-, organisatorisk som samhällsnivå. För det första innebär denna modell att gå från att lösa arbetslösheten genom en enkelriktad anpassning av individer till arbetslivets normer och strukturer, till en ömsesidig anpassning mellan individ och arbetsliv.

Tabell 2 Jämförelse mellan jobbcoaching inom ESF-projekt och kompensatorisk jobbcoaching

	Jobbcoaching inom ESF-projekt	Kompensatorisk jobbcoaching
Grundläggande förhållningssätt till arbetslöshetsproblematiken	Individcentrerade teorier	Flerdimensionell förståelse
Sysselsättningsstrategi	Ensidig anpassning av individer (fokus på egenskaper och beteende, visst fokus på tillförande av resurser)	Ömsesidig anpassning av såväl individ som arbetsliv med fokus på kompensation (tillförande av resurser) och strukturellt förändringsarbete inom arbetslivet
Deltagande	(O)frivilligt	Frivilligt
Bärare av problemdefinition	Projekt, coacher	Den coachade
Den coachades roll	Litet inflytande över coachingen	Aktiv partner i kritisk dialog om deltagandet i och under coachingsprocessen
Lärande	Instruktivt: uppifrån/ner	Reflexivt lärande i partnerskap med klienter och f.d. arbetslösa

För *det andra* innebär denna modell att fokus måste läggas på att tillföra individen resurser, både i termer av humankapital och socialt kapital. Humankapital omfattar utbildning och arbetslivserfarenhet. Begränsad tillgång till sådana resurser kan begränsa individens sysselsättningsmöjligheter (Heilbrunn et al. 2010:245). Ett alltför ensidigt fokus på utbildning och arbetslivserfarenhet kan dock leda till att vikten av socialt kapital förbises, t.ex. tillgång till nätverk (se t.ex. Birjandian 2004). Alltsedan sociologen Mark Granovetter skrev sin klassiska studie *Getting a Job* 1974, har forskning i allt högre grad kommit att understryka vikten av nätverk för möjligheter till inträde på arbetsmarknaden (se t.ex. Tovatt 2006, Reitz 2007, Behtoui 2008). Riksrevisionen bedömer att uppemot 70 % av de arbetslösa får arbete via informella kanaler (Riksrevisionen 2006:22). I vår modell blir coachens uppgift att kompensera för eventuell avsaknad av relevanta nätverk och fungera som en typ av *mäklare* mellan arbetssökande och arbetsgivare.

För *det tredje* finns det anledning att dra lärdom av erfarenheter och policy inom vägledningsområdet. Där finns det en lång tradition av att arbeta med målgruppen arbetslösa. I EU:s resolution om vägledning (9286/04) och ILO:s konvention nr 142 om yrkesvägledning är centrala punkter bl.a. att individers fria och övervägda studie- och yrkesval bör främjas, att vägledare strävar efter en god självkännet och medvetenhet om de egna attityderna och värderingarna gentemot individ och samhälle, samt att vägledningsinsatserna ska anpassas efter de sökandes behov (se Sveriges Vägledarförening, www.vagledarforeningen.org). Vi anser att även jobbcoaching bör omfattas av liknande riktlinjer. Den coachade bör ses som en aktiv partner som engageras i en dialog kring sitt eget deltagande i coachingprocessen. Stort fokus inom nuvarande jobbcoaching läggs på motivation och drivkrafter. De arbetslösas bristande motivation och drivkrafter kan inte endast förklaras individuellt utan även av det sammanhang som den arbetslösa befinner sig i; familjesituation, bostadsförhållanden, eventuella erfarenheter av diskriminering och den lokala arbetsmarknadens struktur. Den omgivande miljö och samhället som påverkar klienter likväl som coacher måste tas i beaktande (jfr Arthur 2005:140).

För *det fjärde* vill vi lyfta fram *lärande och meningsfullhet*. Lärande är centralt inom coachinglitteraturen men något vi saknar i projektens coachingverksamhet. Lärande kan i och för sig ses ur ett instruktivt perspektiv, dvs. deltagarna ska lära sig att bete sig på ett visst sätt. Men coaching bör syfta längre i sitt lärande; det handlar om att dagordningen och läroprocessen ska sättas av de coachade. Vad är det deltagarna känner att de behöver lära sig? Om individen inte ser meningen med t.ex. praktik kan de svårtligen coachas till det. Lärande handlar dock inte bara om att de coachade ska lära sig något, utan också att coacherna är i behov av lärande. Detta lärande kan handla om hur värderingar, normer, sociala skillnader och maktrelationer påverkar relationen mellan coach och coachad. Coacherna bör fundera på hur relationen ser ut – är den jämlik och går det att skapa ett jämlikt

partnerskap i coachingen? Här har ESF en unik möjlighet att underlätta sådana lärprocesser. Vi anser också att deltagarna kan lära sig av andra deltagares erfarenheter och jobbstrategier. Detta kan ses som en form av “peer coaching”, där jämlikhet är centralt (jfr Ladeshewsky 2010).

Vi vill poängtera att ESF-projekt som väljer att använda coaching som metod bör redogöra för den utbildning som de medverkande coacherna har. Som jämförelse kan vi nämna att studie- och yrkesvägledarutbildningen omfattar tre år på högskolenivå. Om coacherna redan har en yrkesvägledarutbildning i grunden, kan det vara på sin plats att motivera vad en eventuellt kortare genomgången coachingutbildning ger för mervärde till projektet.

Avslutningsvis vill vi understryka att en individuellt inriktad metod som jobbcoaching också bör kombineras med ytterligare insatser på politisk nivå (jfr Strier & Binyamin 2010). Att endast använda sig av jobbcoaching i dess nuvarande form räcker varken för att stärka den sociala sammanhållningen eller uppnå en smart och hållbar tillväxt för alla i enlighet med EU:s 2020-strategi.

Referenser

- Abrahamsson A. & Agevall L. (2009) Velfärdsstatens projektifiering – kortsiktiga lösningar av långsiktiga problem. *Kommunal ekonomi och politik*, 13(4): 35–60.
- Arthur N. (2005) Building from Diversity to Social Justice Competencies in International Standards for Career Development Practitioners. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5: 137–148.
- Bachkirova T., Cox E. & Clutterbuck D. (2010) Introduction. I: Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D. (red.) *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Berg M. E. (2007) *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Behtoui A. (2008) Informal Recruitment Methods and Disadvantages of Immigrants in the Swedish Labour Market. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 34, No. 3: 411–430.
- Benson I. (2008) *Organisering av övergångar på arbetsmarknaden: en studie av omställningsprogram*. Stockholm: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics.
- Birjandian F. (2004) *Barriers to immigrant integration into the labour market*. Calgary Catholic Immigration Society. I: Heilbrunn S, N. Kushnirovich, A. Zeltzer-Zubida (2010) Barriers to immigrants' integration into the labour market: Modes and coping, *International Journal of Intercultural Relations*, 34:244–252.
- Bonoli G. (2009) Varieties of Social Investment in Labour Market Policy. I: Morel N., Palier B. & Palme J. (red.) *What Future for Social Investment?* Stockholm: Institute for Future Studies.
- Brunsson N. (1991) Politisering och företagisering – om institutionell förankring och förvirring i organisationers värld. I: Arvidsson G. & Lind L. (red) *Ledning av företag och förvaltning*. Stockholm: SNS.
- Caspi J. (2005) Coaching and Social Work: Challenges and Concerns. *Social Work*, 50(4): 359–362.
- Cavanagh M.J. & Grant A.M. (2004) *Executive Coaching in Organisations: The Personal is the Professional*. Hämtad 2010-12-10, http://www.groups.psychology.org.au/Assets/Files/article_cavanagh-grant.pdf.

- Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D. (2010) *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Davis P., Bates, P. & Cuovo, A. J. (1983) Training a mentally retarded woman to work competitively: Effect of graphic feedback and a changing criterion design. *Education & Training of the Mentally Retarded*, 18(3): 158–163.
- de Shazer S. & Lipchik E. (1984) Frames and reframing. *Family Therapy Collections*, 11: 88–97.
- Drewery W. & Winslade J. (1997) The theoretical story of narrative therapy. I: Monk G., Winslade J., Crocket K. & Epston D. (red.) *Narrative therapy in practice: The archaeology of hope*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- EG (2006) Förordning 1081.
- Egidius H. (2008) *Bli en bättre coach och mentor*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Einarsson T. (2008) *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen – en studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Engstrand Å-K, Andersson, J. & Vesterberg, V. (2010) *Bortom Lissabonstrategin. Projektarbetares erfarenheter av inkluderingsarbete*. TIA-rapport 2010:1. Remeso. Linköping: Linköpings universitet.
- ESF (2006) *Se verkligheten. Erfarenheter och idéer för ett nytt arbetssätt*. Stockholm: Europeiska socialfonden.
- European Commission (2005) *European Social Fund in Action 2000–2006: Success Stories*. Brussels: Employment and Social Affairs.
- Fairclough N. (1992) *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Fejes A. & Nicoll K. (2008) *Foucault and lifelong learning: Governing the subject*. London: Routledge.
- Forssell A. & Jansson D. (2000) *Idéer som fångslar: recept för en offentlig reformation*. Malmö: Liber.
- Franke-Wikberg S. & Jonsson C. (1981) *Att vägleda elever: en innehållsanalys av skolans studie- och yrkesvägledning*. Stockholm: Liber.
- Gallwey T.W. (1974) *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.
- Geertz C. (1973) Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. I: Geertz C. (red.) *The Interpretation of Cultures*, NY: Basic Books.
- Gjerde S. (2004) *Coaching: vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Gorby C. B. (1937) Everyone gets a share of the profits. *Factory Management & Maintenance*, 9: 82–83.

- Granovetter M. S. (1974) *Getting a Job: a study of contacts and careers*. Chicago: Chicago U.P.
- Grant A. (2001) *Towards a psychology of coaching*. Sydney: University of Sydney. (http://www.reframe.dk/Towards_a_Psychology_of_Coaching.pdf, hämtad 2010-12-09)
- Grant A. & Cavanagh M.J. (2004) Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 2(1): 1–16.
- Grant A., Cavanagh M.J. & Parker H.M. (2010) The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. I: Hodgkinson G.P. & J.K. Ford (red.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. West Sussex: Wiley & Sons.
- Guichard J. (2003) Career Counseling for Human Development: An International Perspective. *The Career Development Quarterly*, 51(6): 306–321.
- Hall P. (2007) Byråkratisering som konsekvens av företagiseringen av offentlig förvaltning. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 109(2): 143–149.
- Hallsten L. (1982) *Gruppvägledning som metod vid arbetsförmedlingen*. Stockholm: Gotab.
- Hasenfeld Y. (red.) (2009) *Human Services as Complex Organizations*. Los Angeles: Sage.
- Heilbrunn S, N. Kushnirovich, A. Zeltzer-Zubida (2010) Barriers to immigrants' integration into the labour market: Modes and coping. *International Journal of Intercultural Relations*, 34:244-252.
- Hågård C. (2004) *Bli din egen coach! En handbok i livs- och karriärplanering för att hitta rätt jobb*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Jensen S. & Frigell M. (2010) *Coaching i socialt arbete – Vad är det?* C-uppsats. Institutionen för socialt arbete. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Kihlgren J. & Åkesson J. (2008) *Jobbsökarens nya handbok*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Ladyshevsky R. (2010) Peer coaching. I: Cox E., Bachkirova T. & Clutterbuck D. (red.) *The Complete Handbook of Coaching*, London: Sage.
- Lantz A. & Friedrich P. (2006) *Vägledning för rörlighet i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Lechner M. & Wiehler S. (2007) *Kids or Courses? Gender Differences in the effects of Active Labor Market Policies*. Discussion Paper No. 2740. Bonn: Institute for the Study of Labor.

- Lindh G. (red.) (1988) *Vägledningsboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Lepistö C. (2008) *Vägledning på arbetsförmedlingen. En kvalitativ studie*. Examensarbete. Malmö: Malmö högskola.
- Lovén A. (1991) *Arbetsvägledning i närbild: kartläggning och analys av den enskilda vägledningens förutsättningar, villkor och innehåll*. Vällingby: Trinom.
- Mattson K. & Lindberg I. (2004) *Rasism i Europa. Arbetsmarknadens flexibla förtryck*. Stockholm: Agora.
- McInnes M.M., McDermott S., Ozturk O.D. & Mann J. (2007) *Predicting Employment Effects of Job Coaching*. Paper No. 10255. München: MPRA.
- Mäkitalo Å. (2006) Arbetslöshet och institutionell kategorisering. I: Mäkitalo Å. (red.) *Att hantera arbetslöshet: Om social kategorisering och identitetsformering i det senmoderna*. Arbetsliv i omvandling. 2006:16. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Norlander T., Bergman H. & Archer T. (2002) Relative constancy of personality characteristics and efficacy of a 12-month training programme in facilitating coping strategies. *Social Behavior & Personality*, 30(8): 773–783.
- Olsson A-M (2005) *Barnets socialsekreterare-coaching i dialogiska utredningar*. Malmö: Länsstyrelsen Skåne.
- Reitz J.G (2007) Immigrant Employment Success in Canada, Part 1: Individual and Contextual Causes. *Int. Migration & Integration*, 8: 11-36.
- Riksrevisionen (2006) *Den offentliga arbetsförmedlingen*. Stockholm: Riksrevisionen, nr. 22.
- Robins P.K., Michalopoulos C. & Foley K. (2008) Are Two Carrots Better Than One? The Effects of Adding Employment Services to Financial Incentive Programs for Welfare Recipients. *Industrial & Labor Relations Review*, 61(3): 410–423.
- Rogers J. (2008) *Coaching skills: a handbook*. Maidenhead: Open University Press.
- Schultz F. (2010) *The Politics of Work Coaching—Between Impairing Vision and Creating Visions*, Paper submitted for the 28th Standing Conference on Organizational Symbolism. Hämtad från http://epubs.surrey.ac.uk/2445/1/politics_SCHULZ.pdf, 2010-12-17.
- Stoltz P. & Svensson C. (2008) *Vägledning för långtidssjukskrivna?* Examensarbete. Malmö: Malmö högskola.
- Strier R. & Binyamin S. (2010) Developing Anti-Oppressive Services for the Poor: A Theoretical and Organisational Rationale. *British Journal of Social Work*, 40 (6): 1908–1926.
- Sveriges Vägledareförening. www.vagledareforeningen.org. Besökt 2010-12-17.

- Taylor L.M. (1997) *The relation between resilience, coaching, coping skills training, and perceived stress during a career-threatening milestone*, DAI-B 58/05, Nov.
- Tenelius K. (2007) *Arbetsmarknadscoaching*. Täby: Tuff Ledarskapsträning.
- Thoursie R. (1991a) Den kommunala arbetsförmedlingen 1902–1940. I: Delander L., Thoursie R. & Wadensjö E. (red.) *Arbetsförmedlingens historia*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Thoursie R. (1991b) Den statliga arbetsförmedlingen 1940–1989. I: Delander L., Thoursie R. & Wadensjö E. (red.) *Arbetsförmedlingens historia*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Tovatt C. (2006) Det fixade nog typ min mamma: betydelsen av sociala möten för ungdomars arbetsmarknadsinträde. I: Gunnarsson E., Neergaard A. & Nilsson A. (red.) *Kors och tvärs: intersektionalitet och makt i storstadens arbetsliv*. Stockholm: Normal.
- Tranquist J. (2004) *Utveckling genom utvärdering. Om konsten att ifrågasätta det vardagliga*. Arbetsliv i omvandling. 2004:3. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Tuff Ledarskapsträning. www.tuffledarskapstraning.se. Besökt 2010-12-17.
- Tyler L.E. (1969) *The Work of the Counselor*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Wageman R. (1997) Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1): 49–61.
- Walter J. L. & Peller, J. E. (1996) Rethinking our assumptions: Assuming anew in a postmodern world. I: Miller S. C., Hubble M.A. & Duncan B.L. (red.) *Handbook of solution-focused brief therapy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Bridges.
- Vesterberg V. (2009) *Att vara eller inte vara en vara. Om tips och råd i det coachade arbetslivet*. Magisteruppsats. Linköping: Linköpings universitet.
- Vesterberg V. (2011) *(O)likheter och egen makt. Om ett socialfondsprojekt för ökat arbetskraftsutbud*. TIA-rapport 2011:1. Remeso. Linköping: Linköpings universitet.
- Whitmore J. (1992) *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- Wikberg, E. (2010) *Organisering av en ny marknad-en studie av den svenska coachningmarknaden*, Stockholm: Scores rapportserie 2010:6.
- Zeus P. & Skiffington S. (2000) *The Complete Guide to Coaching at Work*. Roseville: McGraw Hill.

Centrala begrepp inom coaching/vägledningslitteraturen

Begrepp	Coachning	Vägledning
empati	x	x
lyssnande	x	x
motivation	x	x
respekt	x	x
etik	x	x
tidsgränser	x	x
vidga perspektiv	x	x
målsättning	x	x
individens ansvar/beslut	x	x
förändring	x	x
medvetandegöra	x	x
kompensera		x
jämlikhet	x	
frivillighet	x	x
problemlösning	x	
problemhantering		x
process	x	x
tillit	x	x
mognad	x	x
lärande	x	x
handling	x	x
samhället		x
handlingsplan	x	x

Att få dom att förändras. Jobbcoaching för arbetslösa i socialfondsprojekt analyserar vad det innebär när en företeelse som coaching färdas från företagsvärlden, dvs. amerikanskt näringsliv och landar i svensk offentlig sektor, dvs. i ESF-projekt riktade till arbetslösa. Jobbcoaching inom dessa projekt blir en blandning av idéer och tankesätt från beteende-, kognitiv och humanistisk coaching samt traditionell yrkesvägledning. En central slutsats är att jobbcoaching förbiser orsaker till arbetslöshet som ligger utanför den arbetslöse. Om man vill förändra hindrande strukturer är inte jobbcoaching en metod som syftar till detta utan snarare till att individerna ska anpassa sig till rådande strukturer, dvs. dominerande normer och föreställningar om hur människor bör vara och bete sig för att vara anställningsbara. I rapporten föreslås en ömsesidig kompensatorisk coachingsmodell som utgår från ett flerdimensionellt förhållningssätt till arbetslöshetsproblematiken. Ömsesidig anpassning av både individ och arbetsliv bör fokuseras snarare än endast en enkelriktad anpassning av individen. Den omgivande miljön; organisationers, samhällets och politikens inflytande på människors möjligheter att få ett arbete måste tas i beaktande. Att endast använda sig av jobbcoaching i dess nuvarande form räcker varken för att stärka den sociala sammanhållningen eller för att uppnå en smart, hållbar och inkluderande tillväxt i enlighet med EU:s 2020-strategi.

Åsa-Karin Engstrand, fil.dr i arbetsvetenskap, och Viktor Vesterberg, fil. mag. i Samhälls- och kulturanalys och doktorand på REMESO, Linköpings universitet, är verksamma inom Socialfondens temagrupp integration i arbetslivet (TIA), vid REMESO, Linköpings universitet.



arbete och nya möjligheter
för alla

TIA
TEMAGRUPPEN
INTEGRATION I
ARBETSLIVET