

SCORE

STOCKHOLM CENTRE FOR ORGANIZATIONAL RESEARCH

**Organisering av en ny marknad
– en studie av den svenska
coachningsmarknaden**

Erik Wikberg

*Organisering av en ny marknad:
En studie av den svenska coachningsmarknaden*

Erik Wikberg

Scores rapportserie 2010:6
ISBN 978-91-89658-69-1
ISSN 1404-5052

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor
106 91, Stockholm

Innehåll

Abstract.....	4
1. Inledning.....	5
2. Metod.....	7
3. Teoretiskt ramverk.....	7
4. Hur ser den svenska coachningsmarknaden ut?.....	10
4.1 Vad är en coach?.....	10
4.2 Är coach ett yrke?.....	15
4.3 Vilken roll spelar certifieringar?.....	17
4.4. Vilken roll spelar staten och offentliga organisationer?.....	23
4.5. Hur införlivas coachning i företag?.....	25
4.6 Hur och när har den svenska coachningsmarknaden utvecklats?.....	29
4.7 Vilka ifrågasätter coacher?.....	30
5. Diskussion.....	33
Referenser.....	39
Bilaga 1.....	42

Abstract

This paper outlines the rise of a new market, namely the Swedish coaching market. The theoretical framework guiding the form and content of this report is mainly the theory of social constructionism, as presented by Berger and Luckmann (1966). The conceptual framework of complete and partial organizations is given by Ahrne and Brunsson (2009). The aim of this report is to map and overview the Swedish domestic market for coaching products and services. It makes use of a qualitative approach to investigate the perceptions on what coaching is, when and why it was commercialized, and more. One purpose of this report is to explore to what extent the developing organization of this market can be described as spontaneously emerging vis-à-vis deliberately decided and organized by various sometimes disagreeing parties. The study indicates that the Swedish coaching market is characterized by uncertainty of what a coach is, and what services and products he or she may provide. It further indicates that buyers and actors of public procurements are influenced by market organization in form of i.e. coaching certifications.

1. Inledning

Föreliggande rapport avser att studera framväxten och organiseringen av den svenska marknaden för coaching. Rapporten ingår i ett större tema på Score om att organisera marknader. Anledningen till att vi intresserat oss för marknaden för coaching är för att det är en marknad som många betraktar som ny. Föreställningar om när denna marknad först uppstod i Sverige är varierande. Organisationer som certifierar coacher har funnits sedan åtminstone 1990-tal och coaching har fått stor massmedial uppmärksamhet i sen tid. Coaching är som begrepp inte entydigt, utan har och har haft en betydelse som formas och omformas över tid.

Språkrådet skriver på sin webbplats om just ordet coach:

”Karriärscoach, livscoach, livsstilscoach, mammacoach, sexcoach, stilcoach, hälsocoach, chefscoach, relationscoach, träningscoach, dejtningscoach, personlig coach, stresscoach, framgångscoach, klimatcoach. Det finns en coach för alla sammanhang och behov nu för tiden. Ett ord det gått rejäl inflation i, och som tagit över gamla benämningar: samtalsterapeuten har blivit coach, liksom idrottstränaren, miljökonsulten och karriärvägledaren.

Det kan bli något löjeväckande över alla dessa coachbenämningar, som ibland dessutom är väldigt oprecisa. Att epitetet används väl lättvindigt, och rätt ofta av oseriösa personer, gör inte ordet mer aptitligt. Men kanske står det för ett tidstypiskt fenomen: ’Coaching präglar det speciella och komplicerade samhälle vi lever i, alla krav vi inte kan leva upp till. Vi vänder oss till andra som vi tror vet bättre om oss själva. Det blir lite konstigt, säger Tomas Johansson, terapeut i Stockholm.’ Så skrev tidningen Metro 22 oktober 2008 i en artikel om alla de nya coachjobben.

Var kommer då ordet *coach* ifrån? Jo, det är samma ord som kusk, som i sin tur har sitt ursprung i ungerska *kocsi*. Det är i sin tur bildat till *Kocs*, en stad där man förr tillverkade en viss typ av kuskvagnar. I sin engelska form är ordet dock lite svårhanterligt i svenskan. Många är t.ex. osäkra på hur det ska böjas. Bäst är därför att behålla de gamla orden, som *tränare* och *lagledare*. Vill man ändå använda *coach*, böjs det en *coach*, *coachen*, *flera coacher*. Verbet skrivs förstås *coacha*, och verbalsubstantivet blir då *coaching*.” (Språkrådets webbplats, 2009).

Då coaching blivit en kommersiell produkt eller tjänst på en marknad har det visat sig uppstå olika typer av organisation på denna marknad, för att till exempel definiera vad coaching är. Förekomsten av organisationer som gentemot kunder, yrkesutövare och medlemmar försöker definiera vad coaching är har varit av intresse att studera i denna rapport. Likaså är frånvaron av vissa organisationer, till exempel konsumentföreningar för coaching eller intresseföreningar för coachföretag, intressanta att notera för den som vill jämföra coachningsmarknaden med andra branscher. En sådan frånvaro skulle också kunna vara intressant för den roll som certifierande organisationer har på coachningsmarknaden. Avbildningen av coacher och coaching, såsom den sker hos köpare och säljare, branschpress och annan media, offentliga upphandlare, utgivare av coachningslitteratur, andra professioner, politiska partier och andra har också varit intressanta att studera för att se om detta kan tänkas ha haft någon påverkan på coachningsmarknaden.

Centralt för det större projekt på Score om att organisera marknader, där denna forskningsrapport ingår, är att utveckla teorier som kan förklara hur olika marknadsaktörer påverkar organiseringen av marknaden. En grundläggande idé är att marknader inte (enbart) kan förstås som *emergenta* eller spontant framvuxna system utan att de också är formade genom organisation. En uppdelning i ett diskussionsunderlag inom ramen för forskningsprojektet har föreslagit att bryta ner begreppen organisation och marknad i mindre delar, enligt följande tabell:

Organisation	Marknad
Medlemskap	Produkten
Hierarki	Utbud/efterfrågan
Regler	Marknadsaktörerna
Kontroll	Utbytet
Sanktioner	Konkurrens
Avbildningar	

Tabell 1: Begreppen organisation och marknad uppdelade i organisationselement respektive marknadsselement.

Diskussionen och tolkningen av den empiri som kommer att behandlas i denna rapport kan sägas ha en klar socialkonstruktivistisk ansats, vilken kommer att återkommas till. Forskningsrapporten kan också anses ha en kritisk hållning till det inom nationalekonomin vanliga antagandet om (enbart) ekonomisk rationalitet, ofta förkroppsligad i uttrycket om "the economic man". Kritik av sådant slag är på intet sätt ny och är inte heller oproblematisk hos de som använder sig av ett sådant antagande. Ändå kan det vara värdefullt för förståelsen av denna rapport att åtminstone nämna. Ett exempel på denna slags kritik av rationaliteten ges av Karl Polanyi (1944/1989) i Den stora omdaning på följande sätt:

"1800-talets tänkare förutsatte att människan i sin ekonomiska verksamhet strävade efter vinst, att hennes materialistiska benägenhet skulle få henne att välja den mindre i stället för den större ansträngningen och vänta sig betalning för sitt arbete; människan skulle kort sagt tendera att i sin ekonomiska verksamhet styras av vad som kunde beskrivas som ekonomisk rationalitet, och allt däremot stridande beteende var resultatet av yttre inblandning. Därav följde att marknaderna var naturliga institutioner, att de spontant skulle växa fram om bara människorna fick vara i fred. Inget kunde alltså vara mer normalt än ett ekonomiskt system som bestod av marknader och kontrollerades enbart av marknadspriser. (...) Men som vi nu vet har människan, både i ursprungstillståndet och under historiens lopp, betett sig nästan tvärtemot vad som förutsattes i denna uppfattning." (Polanyi, 1989, s. 286-287).

Denna distinktion gentemot klassisk marknadsteori, som hävdar att utbud och efterfrågan liksom naturlagar bestämmer det så kallade jämviktspriset på marknaden, är i linje med utgångspunkterna för denna forskningsrapport. Den intresserar sig av om till exempel utbud och efterfrågan också bestäms av organisation. Marknadsaktörernas och andra aktörers organisation spelar ur denna synvinkel roll för marknadens villkor och kanske i princip också för tidpunkten för en marknads födelse. De regler som bestäms genom aktörernas organisation och finns i marknadens omgivning har betydelse för utbudet och efterfrågan på olika produkter och tjänster. Skjutvapen och sexuella tjänster kan sägas vara exempel på produkter och tjänster som stater ibland försöker avlägsna genom reglering och kontroll. Att efterfrågan på sådana produkter och tjänster inte är oberoende av regleringen av desamma kan illustreras av att enskilda personer sannolikt till exempel känner olika starkt för att äga ett skjutvapen beroende på om det är lagligt eller inte. Regler och andra organisationselement påverkar *i sig* olika marknadsselement och marknadsaktörer.

Ett grundläggande skäl till varför coachningstjänster och –produkter identifierats som ett intressant område för det övergripande forskningsprojektet om att organisera marknader, är för att det i detta fall fanns en nyfikenhet om detta område kunde ses som en *ny* marknad, det vill säga en marknad som skulle kunna uppvisa intressanta likheter och skillnader mot mer etablerade

marknader. Hur och i vilken takt förändringar sker vad gäller organiseringen på marknaden kan tänkas vara särskilt spännande att fördjupa sig i om en marknad kan studeras ”i sin vagga”.

En marknads historik kan vara en tänkbar förklarande variabel till varför organiseringen på den ifrågavarande marknaden ser ut som den gör, samt varför den ser ut på just detta sätt. En distinktion för när denna historik egentligen börjar kan ses vara nödvändig för att bringa klarhet i hur sådana frågor kan besvaras. Patrick Grimlund är doktorand i företagsekonomi med inriktning mot executive coaching, driver en branschtidning, skriver för en spalt kallad Fråga coachen i Civilekonomen och är verksam coach. Han säger:

”I början av 90-talet bildades International Coach Federation. Och i början av 90-talet grundlades de första och stora utbildningsföretagen för coacher. (...) Men (...) rötterna [till den svenska coachningsmarknaden] finns tillbaks till 70-talet, eller om man så vill ända tillbaka till Sokrates.”¹

Sokrates filosofiska verksamhet kan i ett avseende tyckas likna dagens coachningsverksamhet, genom att de båda verkar prioritera att ställa rätt frågor framför att ge ett rätt svar. Till skillnad från den coachningsverksamhet denna forskningsrapport intresserar sig för kommersialiserade inte Sokrates sina tjänster vilket hans samtida sofisterna gjorde. Också i andra avseenden kan rötterna tyckas brutna eller oklara. I linje med sådana distinktioner kommer denna forskningsrapport, då den försöker kartlägga den svenska coachningsmarknadens historik, att vara inriktad på sådant som rör coaching som en kommersiell produkt eller tjänst också i andra sammanhang än idrottsliga. Att coaching och coacher i sen tid har fått uppmärksamhet i media rönt kommersiell framgång utan att vara särskilt mycket uppmärksammat inom akademien kan vara ytterligare ett skäl till varför det kan kännas roligt att just undersöka denna marknad i en sådan här rapport.

2. Metod

Denna forskningsrapport har en kvalitativ metod. Semistrukturerade intervjuer har genomförts, där olika kontrollfrågor avpassade till intervjuobjektets organisatoriska tillhörighet har använts. Intervjuer daterade före den 2 oktober 2009 är genomförda av Ida Seing, som sammansatt en förstudie till denna rapport; alla senare intervjuer är genomförda av Erik Wikberg. Alla intervjuer som genomförts har transkriberats från ljudupptagningar från en diktafon.

Bearbetningen av empirin kommer att presenteras tematiskt utifrån vissa frågeställningar och avslutas med en diskussion.

3. Teoretiskt ramverk

Då det gäller att överhuvudtaget besvara den synbart enkla frågan om det finns en svensk marknad för coaching och när den i så fall uppstod, har det avgörande betydelse för vad vi menar med *marknad* och vad vi menar med *coaching*. Det är ibland till och med inte okomplicerat vad vi menar med den *svenska* marknaden, även om vi är överens om vart rikets gränser går i fysisk mening, vilket aktualiseras till exempel då vi har att göra med flygresor som startar i Sverige

¹ Grimlund, P., 14 april 2009.

men slutar någon annanstans (jämför Helgesson, Kjellberg och Liljenberg, 2004). För att förhålla sig till sådana frågor använder denna rapport en teoretisk referensram grundad på socialkonstruktionism. Ett tongivande verk i denna tradition är *The Social Construction of Reality* från 1966. Författarna till detta verk anlägger en syn på verkligheten såsom ständigt skapad och återskapad i sociala interaktioner mellan människor. Ordens och språkets betydelse i en sådan kontext är sådan att ett begrepps betydelse inte anses vara fix i förhållande till ett särskilt ord, utan att ordets betydelse ständigt skapas och återskapas; språket avbildar på så sätt inte verkligheten utan vår (föränderliga) bild av verkligheten. Språket är också kontextberoende. På en plats kan till exempel ett ord som coach ha en etablerad innebörd, medan det på en annan plats kan ha en helt annan innebörd. (Berger och Luckmann, 1966).

Ord betydelsefulla för denna rapport, såsom *organisation* och *marknad*, förtjänar ett särskilt belysande. Ahrne och Brunsson (2009) skiljer på fullständig och partiell organisation. En fullständig organisation har alla förväntade organisationselement medan en partiell organisation bara har somliga. En partiell organisation kan existera utanför eller mellan fullständiga organisationer. Den innebörd Ahrne och Brunsson tillskriver begreppet partiell organisation har andra tillskrivit koncept som marknad (exempelvis Håkansson och Johansson, 1993, citerad i Ahrne och Brunsson, 2009), institution (Scott och Meyer, 1994, citerad i Ahrne och Brunsson, 2009) och nätverk (Thompson, 2003, citerad i Ahrne och Brunsson, 2009). De fem organisationselement som konstituerar en fullständig organisation återfinns bland de som nämns under organisationskolumnen i tabell 1, nämligen: medlemskap, hierarki, regler, kontroll och sanktioner. Utifrån dessa blir det tydligt att organisation inte alltid sker inom det vi är mest vana vid att tänka på som en organisation. En partiell organisation kan utgöras av till exempel en kundklubb hos IKEA, där medlemskap men ingen särskild hierarki finns, där det inte finns regler som medlemmarna tvunget måste följa, inga sanktioner och ingen given kontroll; den partiella organisationen kan också utgöras av att en tillfällig ordförande utses vid ett möte eller att någon i en grupp spontant åtar sig att visa vägen och leda de andra i gruppen till en restaurang. (Ahrne och Brunsson, 2009). Vi ingår ofta själva i sådana partiella organisationer utan att vi tänker på att vi ingår i en organisation. För att undvika oklarheter vid läsningen av denna rapport och av till exempel ett så skenbart lättförståeligt ord som organisation har jag lutat mig mot den begreppsapparat som definieras i *Organization Outside Organizations*. Då rapportens ambition är att beskriva organisationen på den svenska coachningsmarknaden och det inte kan uteslutas att betydande del av denna sker utanför eller mellan fullständiga organisationer anser jag denna distinktion vara hjälpfull.

Det är emellertid en omöjlighet att ge en fullständig bild – som från ett Gudsöga – av allt det som sker och har skett utanför och mellan fullständiga organisationer på den svenska coachningsmarknaden. Det är heller inte förenligt med rapportens socialkonstruktionistiska utgångspunkter. Såsom Ahl (2004) påpekar avbildar inte akademiska texter verkligheten, vilket ett positiviskt synsätt ibland ger uttryck för, utan vår (föränderliga) bild av verkligheten; den är på så sätt också medproducent av den kollektivt etablerade föreställningen om hur verkligheten ter sig. Staffan Furusten (2007) gör i boken *Den institutionella omvärlden* en uppdelning av organisering bortom företagsledning och marknad – hur det som sker utanför och mellan (fullständiga) organisationer kan förstås. Han gör i en modell uppdelningen mellan en (fullständig) organisations direkta institutionella omvärld och indirekta institutionella omvärld. Den direkta

omvärlden har utbyten, institutionella omvärldsprodukter och institutionella omvärldsaktörer medan den indirekta institutionella omvärlden befattar sig med större institutionella rörelser och samhällstrender.² Även om delar av samhällstrender och institutionella rörelser lämnas för givet tagna är målsättningen för denna rapport att den direkta institutionella omvärlden ska beskrivas jämförelsevis heltäckande. Ett annat sätt att beskriva denna målsättning är, med Ahrne och Brunssons (2009) terminologi, att säga att partiella organisationer ”närmast utanför” och mellan fullständiga organisationer ska studeras.

Staffan Furusten (2003) har i boken *God managementkonsultation – reglerad expertis eller improviserat artisteri?* studerat konstruktionen, organisationen och legitimeringen av ett förhållandevis oklart yrke – managementkonsultens. Liksom för coachen finns inget tvingande system för vem som får göra anspråk på yrkesrollen och vem som inte får göra det. Ändå finns det begränsningar för vad som godtas som god managementkonsultation – vem som helst kan inte göra vad som helst och säga att den tillhör detta skrå. Organiseringen på marknaden tycks inte ske spontant, utan marknadsaktörer tycks aktivt vilja skapa särskilda mönster för vad som betraktas som legitimt i särskilda sammanhang. Inom professionella föreningar – vilket också kan benämnas branschorganisationer eller metaorganisationer (Ahrne, et al, 2000; Ahrne & Brunsson, 2001, citerade i Furusten, 2003) – görs sådana ansträngningar. Furusten (2003) synes diskutera hur sådant beteende på fält med vaga institutionella förhållanden kan vilja skilja på ”kvackare” och ”goda”, men också påverka själva definitionen på dessa begrepp. Delar av Furustens diskussion av organisering kring en typ av profession kommer att tas som utgångspunkt för denna rapport.

Under denna rubrik belystes att begreppet marknad och de omgärdade föreställningar om vad en marknad är, blir viktiga för att besvara många av de frågor som denna rapport intresserar sig för. Ett verk som varit vägledande för denna rapports utgångspunkt om vad en marknad är, har varit *Den där marknaden – om utbyten, normer och bilder* av Helgesson, Kjellberg och Liljenberg (2004). Denna bok ger tidigt exempel på olika marknadssyner och underlättar för ett perspektivseende med avseende på utgångspunkter från olika forskningsdiscipliner såsom till exempel nationalekonomi, organisationsteori, marknadsföring och sociologi. Verket skulle bland annat kunna sägas intressera sig för föreställningarna om konstruktion kontra natur och verklighet kontra idé, vilka ofta ses som dikotomier. Ett samlingsbegrepp som används för att illustrera ”de många konkreta och upprepade aktiviteter som formar marknader” är *marknadspraktik*. (Helgesson, Kjellberg & Liljenberg, 2004). En färgstark illustration av vilka slags konkreta, upprepade och tids- och platsbestämda aktiviteter det kan handla om ger författarna genom att citera Astrid Lindgren i *Nya hyss av Emil i Lönneberga*:

”Varje år sista onsdagen i oktober månad var det marknad i Vimmerby, och då var det liv och kolifejs i den stan från tidiga morgonen till sena kvällen, det kan jag försäkra. Varenda människa både från Lönneberga och andra socknar for dit för att sälja oxar och köpa stutar och byta hästar och träffa folk och skaffa sig fästman och äta polkagrisar och dansa schottis och komma i slagsmål och ha roligt var och en på sitt vis.” (Lindgren, 1966, s. 48, citerad i Helgesson, Kjellberg & Liljenberg, 2004, s. 27).

² Med terminologin som tillämpas i denna rapport kan det vara måhända underlätta förståelsen att påpeka att det som beskrivs som hos Furusten beskrivs som institutioner också skulle kunna benämnas partiella organisationer.

Då vi talar om marknader förutsätts ett ekonomiskt utbyte. Det måste finnas köpare och säljare för att vi ska kunna tala om en marknad. Men Helgesson, Kjellberg & Liljenberg (2004) menar att många andra marknadspraktiker i bilden av marknaden ofta bortses från, såsom till exempel skapandet av regler, lagar, standarder och branschpraxis. För att sortera bland den mångfald av aktiviteter som marknadspraktiker kan utgöras av, skiljer författarna på utbytespraktik, utbildningspraktik och normeringspraktik. Utbytespraktiker avser sådant som syftar på att stabilisera vissa förhållanden avseende parterna, varan, priset och utbytesvillkoren så att ett ekonomiskt utbyte kan möjliggöras; här kan till exempel massmedial annonsering, produkttester och myndigheters tillstånd nämnas. Utbildningspraktik syftar på försök att avbilda marknaden i fråga, där ett intresse finns för att undersöka om utbildningarna är performativa, det vill säga om de i sig formar det fenomen de avbildar. Normeringspraktik avser slutligen aktiviteter som syftar till att skapa riktlinjer för hur en marknad bör (om)-formas eller bör fungera. (Helgesson, Kjellberg & Liljenberg, 2004). Som Barbara Czarniawska (2004) påpekar är avståndet mellan normering och utbildning inte långt.

4. Hur ser den svenska coachningsmarknaden ut?

Under följande kapitel ges bakgrunden till olika personers uppfattningar och avbildningar av den svenska marknaden för coachningstjänster. Kapitlet har ett empiriskt fokus med inflätad analys.

4.1 Vad är en coach?

Vi skulle bli mycket förvånade om vi fick höra att Sokrates på sin tid kallade sig för coach. Ändå är det inte ointressant att veta om det på hans tid fanns en kommersiell marknad för tjänster som liknar det som idag beskrivs som coachning. Nationalencyklopedin skriver om ordet coach:

”**coach** (engelska, 'vagn', i överförd mening även: 'tränare', av franska *coche* 'vagn', ytterst efter den ungerska byn *Kocs* där dessa vagnar ursprungligen tillverkades), tränare och rådgivare med aktiv ledarroll, huvudsakligen i lagsporter. Det engelska ordet kom i denna betydelse in i svenskan på 1960-talet, främst i basketboll och ishockey. I Sverige sköter i regel en manager de praktiska, administrativa uppgifterna kring laget och en eller flera tränare leder den fysiska träningen, medan coachen är den ytterst ansvarige för laget, inkl. planering, taktik, matchning etc.” (Nationalencyklopedin, 2009a).

Coachning i den betydelsen som denna rapports informanter beskriver skiljer sig från den definition som ges i ett standardverk som Nationalencyklopedin. Detta verk stavar också verbalsubstantivet av coacha såsom coaching och inte coachning som vi tidigare konstaterat att Språkrådet gör. (Nationalencyklopedin, 2009b). Detta kan ge ett intryck av att begreppet coachning, som det är aktuellt i denna rapport, är en ny företeelse; coachning framstår inte vara en vedertagen och starkt etablerad social konstruktion. Vi vet inte vad en coach är på samma sätt som vi vet vad en revisor, en katt eller en boll är. Vi kan vara osäkra på om vi ska skriva verbalsubstantivet av begreppet ”coaching” eller ”coachning” och kan inte finna säker vägledning i *en* vedertagen stavningskonvention. Även om vi inte i detalj vet vad en revisor gör och trots att vi kan vara överens om att det finns en mängd olika kattraser och bollsorter, så har vi en ganska konfliktlös syn på vad dessa ord betyder; vi har till exempel få konflikter om både en fotboll och en basketboll ska få kallas boll eller vilken av bollarna som med störst rätt ska få kallas det. I fallet med coacher visar intervjumaterialet att det ibland råder konflikter om vad en coach är, samt vad det *inte* är. Carita Jusélius, verkställande direktör för ett företag som certifierar coacher, säger:

”... coaching är lite unikt. Där man anser att personen själv har alla resurser (...) och alla hjälparyrken har ju tidigare varit så att *jag* behövs för att hjälpa *dig*. Men i coaching handlar det ju om att jag kan få igång dig att hjälpa dig själv. (...) man är ju coach då. Men coaching är också ett verktyg. Så att du kan ju vara organisationskonsult eller managementkonsult och så använder du coaching som verktyg i processen med personer som du utvecklar. Så att det finns ju personer som också inte kallar sig coacher, utan kallar sig konsulter men som har ett coachande förhållningssätt. Sen finns det tyvärr konsulter som inte är coacher men som kallar sig coacher. Det finns ju också åt andra hållet. Så där finns en viss förvirring kring begreppet coaching.”³

Henrik Ygberg, diplomerad coach på Sturebadet, ger följande svar på frågan om vad en coach är:

”Det är en mycket bra fråga. Det är väl en av de största frågeställningarna vi har jobbat med de senaste åren, som alla jobbar med, inom coaching. Vad är coaching? Det är jättesvårt att svara på. Det är lättare att säga vad det inte är, tycker jag (...) Det är inte vägledning eller rådgivning (...) Det är inte terapi.”⁴

Håkan Schyllert, egenföretagare inom coaching och Master Certified Coach enligt International Coach Federation, drar klara gränser för vem som är coach och vem som inte är det:

”En coach är en coach. Så för mig är allt annat inte coaching. Däremot kan jag använda ett coachande förhållningssätt. Jag kan använda ett coachande förhållningssätt som mentor, men jag kan inte använda ett mentorslikt förhållningssätt som coach.”⁵

Samtidigt som litteratur om coaching framhåller att coaching är besläktat med mentorskap, rådgivning, handledning och terapi (se exempelvis Gjerde, 2004) så tycks det åtminstone finnas en vilja att framställa coaching som *unikt*; något som per definition inte kan kompareras och som saknar motsvarighet.⁶ Jusélius säger att det finns personer som kallar sig coacher utan att *vara* coacher, liksom det finns personer som *är* coacher men inte kallar sig coacher. Denna uppfattning delar Ygberg. Han delar också uppfattningen att coaching är något unikt.

”Det är unikt på så sätt att det är ett annorlunda sätt att lyssna och ett annorlunda sätt att ställa frågor. Det är unika sätt att lyssna och unika sätt att ställa frågor. Även fokusen, upplever jag som unik (...) Fokuseringen på klienten och dennes styrkor. (...) coaching är unik för att den inte ser likadan ut, från klient till klient. Det är där det unika lyssnandet och det unika frågandet kommer in. Det finns en medial bild – vad gäller personlig träning kan du ha spalter i tidningar där du skriver om hur du ska träna och hur du ska göra. Det är rådgivning och tips. Men tips från coachen är mer bara som horoskop. Det är så otroligt generellt att det inte kan passa någon, egentligen.”⁷

Håkan Schyllert menar också att coachningsspalter per definition inte kan vara coaching.⁸

³ Jusélius, C., 20 april 2009.

⁴ Ygberg, H. 28 oktober 2009.

⁵ Schyllert, H., 17 november 2009.

⁶ Viljan att å ena sidan uttrycka samhörighet med en grupp och å andra sidan poängtera sin särart från de andra i gruppen kan förvisso tyckas vara oproblematiskt och djupt mänskligt. Det syns som att människan uppfattar sig osynliggjord om hon är *exakt* likadan som de andra i en grupp, vilket paradoxalt nog är samma känsla hon får om hon är *genuint* annorlunda från de andra i gruppen. Det syns som att människor strävar efter en tillhörighet i en grupp, men inte vilken tillhörighet som helst, utan en *särskild* tillhörighet.

⁷ Ygberg, H., 8 oktober 2009.

⁸ Schyllert, H., 17 november 2009.

Patrick Grimlund som skriver en sådan coachningsspalte i tidningen Civilekonomen, instämmer också i att den spalten inte handlar om coachning.

”När jag fick förfrågan från Civilekonomen att ’vi vill ha en coach, alla andra tidningar har det’, så sa jag att jag ställer upp på ett villkor och det är att jag får använda första spalten till att förklara vad coachning är och att en sådan här spalte per definition inte kan vara äkta coachning, som det går till. Så jag använde första spalten till att just förklara det. Jag har gjort ett undantag. Den här spalten ger mer råd och tips. Coachning ställer frågor. Däremot försöker jag i den spalten inte enbart komma med råd, utan jag ställer faktiskt motfrågor också. Så jag försöker väva in coachning i det, men det är svårt när man inte har någon som man frågar.”⁹

Lena Thurang arbetar som intern coach på Nordea, där hon också utbildar andra i coachning. På frågan om coacher har några besläktade yrken nämner hon ”en modig chef” som närmaste exempel, vid sidan av terapeuter och psykologer.¹⁰ På frågan om hon anser att coachning är unikt så skrattar hon och säger att hon inte alls anser det och att det skulle vara ”förmätet”.¹¹

Ulrik Lork arbetar som ”professionell coach” och är styrelseordförande för International Coach Federation (ICF) Sverige – ofta benämnt ICF Sweden. Han säger att coachning kan ha inslag av konsultering, terapi, mental träning, fysisk träning och mentorskap.

”... någonstans i det här området mellan de här andra professionerna så finns ju coachning och coacher och professionell coachning. Och det tror jag är en av de här gränsdragningarna som coacher och professionen behöver tydliggöra för att vara en egen profession, som kan ha inslag av mentorskap och inslag av personlig tränare och inslag av vad det nu är. Men det [coachning] är någonting mer och någonting annat [än andra nämnda yrken]. Och där tror jag att ICF jobbar medvetet för att tydliggöra det.”¹²

ICF anger i sin etiska kod (ICF Code of Ethics) definitioner av bland annat coachning:

”**Coaching:** Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential.

A professional coaching relationship: A professional coaching relationship exists when coaching includes a business agreement or contract that defines the responsibilities of each party.

An ICF Professional Coach: An ICF Professional Coach also agrees to practice the ICF Professional Core Competencies and pledges accountability to the ICF Code of Ethics.” (International Coach Federation, 2009a).

Worldwide Association of Business Coaches (WABB) anger i inledningen till sin etiska kod en definition på ”business coaching”, vilken återges nedan. Där står att definitionen av deras framväxande profession (”emerging profession”) utmejslats i samarbete mellan flera parter och att organisationen gladeligen mottar kommentarer, råd och konstruktiv kritik. De skriver därtill att definitionen är föränderlig (”evolving”). (Worldwide Association of Business Coaches, 2009).

⁹ Grimlund, P., 26 november 2009.

¹⁰ Thurang, L., 5 november 2009.

¹¹ Thurang, L., 5 november 2009.

¹² Lork, U., 20 april 2009.

”Business coaching is the process of engaging in meaningful communication with individuals in businesses, organizations, institutions or governments, with the goal of promoting success at all levels of the organization by affecting the actions of those individuals.

Business coaching enables the client to understand and enhance his or her role in achieving business success. The business coach helps the client discover how personal characteristics, including a sense of self and personal perspectives, affect personal and business processes and the ability to reach objectives within a business context. With this method, successful coaching helps the client learn how to change or accommodate personal characteristics and how to create personal and business processes that achieve objectives.

Business coaching establishes an atmosphere of trust, respect, safety, challenge and accountability to motivate both the coach and the client. In turn, this requires that the business coach conduct an ethical and competent practice, based on appropriate professional experience and business knowledge and an understanding of individual and organizational change.” (Worldwide Association of Business Coaches, 2009).

Association for Coaching (AC) ger definitioner på olika sorters coachning. De exempel på olika sorts coachning som de nämner är personlig coachning eller livscoachning, executive coaching, företags- eller affärscoachning, nischcoachning och gruppcoachning. Enligt denna organisation har definitionen för personlig coachning eller livscoachning en överordnad roll för de andra coachningsbegreppen. De andra begreppen kan betraktas som specialiteter eller varianter på personlig coachning eller livscoachning. (Association for Coaching, 2009).

Gestalt Akademin i Skandinavien är en ideell stiftelse bildad 1976, som bland annat håller utbildningar och har publicerat böcker om så kallad gestaltcoachning.¹³ (Gestalt Akademin i Skandinavien, 2009). En sådan bok heter Gestaltperspektiv på handledning och coachning och är utgiven 2008. Där finns ett avsnitt om coachningens historia och innebörd:

”Coachningens korta historia

Ordet coach härstammar från det ungerska ordet kocsi, som är besläktat med det svenska ordet kusk och beskriver en galavagn. Ordet har därmed en symbolisk betydelse som summerar ett av målen med coachning idag; att föra fram eller transportera människor från nuvarande situation eller läge till ett önskat läge.” (Grundel, et al, 2008, s. 124-125).

Senare refereras till följande andra definitioner av coachning:

”En person som möjliggör ett erfarenhetsbaserat lärande som resulterar i framtidsorienterade förmågor.” (Hudson, 1999, citerad i Grundel, 2008)

”Att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva.” (Whitmore, 2003, citerad i Grundel, 2008).

”Coachning är en intervention med en individ i en organisation i syfte att förbättra individens arbetsrelaterade prestation och måste därför överväga individen, organisationen och deras interaktion.” (Orenstein, 2002, citerad i Grundel, 2008).

Arbetsförmedlingen ger följande syn på vad coachning är:

¹³ Gestalt syftar i dessa sammanhang på en fackterm som ungefär betyder helhet. Gestaltterapi sägs i korthet vila på fyra –ismer: Existentialism, holism, taoism och zenbuddhism. (Grundel, et al, 2008).

”Vad är coaching?”

Coaching är en kommunikationsform som stödjer och främjar handling och inläring genom att medvetandegöra, utmana och motivera. Det är en aktiv metod som utgår ifrån strukturerade frågor. Coaching förekommer inom olika områden, bland annat i idrottsvärlden och i chefsutveckling. Coaching sker oftast vid individuella möten men aktiviteter i grupp förekommer också.” (Arbetsförmedlingen, 2009a).

Det finns som framgår många olika syner på vad coaching är. Ygberg menar att branschorganisationer genom diplomeringar och certifieringar har en roll att fylla för att definiera vad coaching är och vem som bör och får kalla sig coach.

”Det har funnits så många [coacher] på marknaden. Det har inte varit skyddat på något sätt, vem som helst har ju kunnat och kan fortfarande titulera sig själv som coach, även certifierad coach. Den här marknaden kommer ju att bli mättad, någon gång, och då kommer bara de som är riktigt duktiga att få vara kvar. Men än så länge är det ju fritt fram för alla.”¹⁴

Ygberg tycks argumentera för att marknaden över tid på något sätt kommer att organiseras så att coaching får en klarare och mer enhetlig innebörd. Han medger också att det finns en konflikt och konkurrens mellan yrkesutövarna om vem som ska få ta yrkets namn i anspråk.

”Det har att göra med mina tidigare upplevelser, som hälsopedagog från Idrottshögskolan. Den är ju treårig. Hälsopedagog är inte heller skyddat, så jag kan ju lika gärna gå en helkurs på Bosön eller någonting och kalla mig hälsopedagog. (...) När jag gick ut Idrottshögskolan kände jag stort förtroende [för Idrottshögskolan] men jag visste ju att jag konkurrerade med kreti och pleti med namnet [hälsopedagog]. Sen var det likadant med personlig tränare. När jag sökte hit [till Sturebadet] så presenterade jag mig som att jag gått tre år på Idrottshögskolan. Så frågade de: Har du licens som personlig tränare? Nej, vad är det?, tänkte jag då. Så började jag höra mig för. Vad innebär det då med en licensering av personliga tränare? Det är tre veckor på en skola (...) Tre veckor för att bli personlig tränare. Men tre år på Idrottshögskolan gällde inte.”¹⁵

Lena Thurang är intern företagscoach på Nordea, där hon utbildar andra i organisationen att ha ett coachande förhållningssätt. Hon belyser att coaching som sker mellan en överordnad, lönesättande chef och en underordnad medarbetare är annorlunda än då coaching sker dit kunden går i egenskap av privatperson.¹⁶ Håkan Schyllert menar att ett villkor för coaching är att det sker i en relation där kund och coach inte står i ett sådant beroendeförhållande, där en part är överordnad den andra.¹⁷ Det tycks finnas en föreställning om att coaching inte kan ske vart som helst eller hur som helst, utan att coaching är beroende av att den coachande och den coachade parten inte står i ett beroendeförhållande till varandra. På så sätt kan yrket coach sägas ha likheter med bland annat yrken som psykolog och psykiatriker, där behandling av kunder som yrkesutövaren har en privat eller beroendemässig relation till inte är tillåten. Då det gäller att definiera coachingstjänster på ett sådant sätt att det med svårighet kan utföras av ett företags egna anställda, som står i beroendemässiga relationer till varandra, kan en fråga också resas huruvida det kan användas som försäljningsargument från coacher som på konsultbasis utför

¹⁴ Ygberg, H., 28 oktober 2009.

¹⁵ Ygberg, H., 28 oktober 2009.

¹⁶ Thurang, L., 5 november 2009.

¹⁷ Schyllert, H., 17 november 2009.

sådana tjänster. Organisationen av coachningstjänster vore i så fall riktad mot att de ska utföras på en marknad istället för införlivas i organisationer där de coachade finns.

4.2 Är coach ett yrke?

Då Håkan Schyllert får frågan hur han skulle förklara för någon som aldrig hört ordet coach, vad det innebär, säger han:

”Ja, till att börja med är det en profession, som kräver en yrkesspecifik utbildning och som har sina etiska riktlinjer. Coachning står för sig. Det är ett förhållningssätt, som du lägger ovanpå den kompetens du i övrigt samlat på dig, vilket gör att du kan verka som coach i många olika roller. Men när man blandar ihop coachning med andra begrepp som karriärcoach eller stresscoach, eller vad det kan vara för någonting, så blandar man ihop korten. Det blir en hybrid av det. Coachning *per se* är ett förhållningssätt som i huvudsak orienterar sig kring frågor, men där vi också använder feedback, vår egen intuition och total öppenhet mellan coach och kund. Medan man som karriärcoach då, till exempel, består till femtio procent av rådgivning.”¹⁸

Furusten (2003) har skrivit en bok som bland annat handlar om hur managementkonsulter formats som profession. Han argumenterar för att managementkonsultens roll snarare kan beskrivas som den improviserande artistens än som den reglerade expertens. Han beskriver ett resonemang med analogier från jazzmusikens område, vilket han återkommer till också i senare verk (jämför Furusten, 2007). Improvisation kan förstås som en variation på ett givet tema. Det finns förväntningar på hur en improvisation ska vara, både hos den som improviserar och den som bevittnar artisten.

”Liksom alla konstarter har även jazz olika genrer. Det är till exempel stor skillnad på Dixieland och Be-bop, och den som följer reglerna i den ena genren när den uppträder i sammanhang där förväntningar ställs på dem som ska uppträda i den andra formen, får problem med trovärdigheten. I Dixieland-musiken är strukturerna ganska enkla och utrymmet för den enskilda aktören att variera sig är relativt begränsat. I Be-bop däremot utmanas gränserna. Det finns i varje sammanhang en grund, till exempel ett visst tempo, en viss harmoniväxling, en viss tonart, en viss grundmelodi. Det kan också i varje enskilt sammanhang finnas tydliga strukturer för hur stycket ska börja och sluta, men vad som händer däremellan är ganska fritt. Att detta sker måste dock vara accepterat av åhörarna och medmusikanterna, annars blir resultatet inte uppskattat.” (Furusten, 2007, s. 95-96).

De improvisationer som tillåts inom coachning kan sägas vara avhängning vilken genre av coachning som aktörerna rör sig inom. Genrer inom coachning skulle till exempel kunna vara idrottslig coachning, coachning för arbetslösa, coachning för arbetstagare samt coachning för chefer och högre tjänstemän. Andra uppdelningar skulle kunna vara att tala om individuell coachning respektive coachning i grupp, att tala om klient- respektive sponsorfinansierad coachning eller coachning efter särskild uttalad inriktning (exempelvis finns en genre coacher som säger sig arbeta med så kallad neurolingvistisk programmering, NLP¹⁹). Certifieringsorganisationer synes ibland ha tagit till uppgift att konstruera sådana olika definitioner.

¹⁸ Schyllert, H., 17 november 2009.

¹⁹ NLP har i till exempel kvällspressen varit en ifrågasatt metod för jobbcoacher. Aftonbladet skriver till exempel: ”Experterna avfärdar den [metoden] som ovetenskapligt trams.” (Aftonbladet, 2009a). Aftonbladet skriver också att: ”Bakom NLP ligger amerikanen Richard Bandler, 59. Han är en före detta kokainmissbrukare och mordmisstänkt som gjort sig en förmögenhet på att utfärda NLP-certifikat till coacher runtom i världen.” (Aftonbladet, 2009a).

Organiseringen genom professionella föreningar följer vad Furusten (2003, s. 110) kallar ”organisation av speciella”. Denna skiljer sig från ”organisation av alla” (ibid.), där det istället skulle handla om att omfatta alla som vill kalla sig själva coacher. I fallet med managementkonsulter, som Furusten studerade, exemplifierades detta med ett exempel från Österrike, där de som ville använda titeln managementkonsult var tvungna att registrera medlemskap i Bundeswirtschaftskammer. Ett misslyckat försök att på liknande sätt organisera alla managementkonsulter i Kanada har genomförts (Kubr, 1996, s. 133, citerad i Furusten, 2003). Till exempel Patrick Grimlund, som i egenskap av ICF-medlem kan sägas vara involverad i organiserandet av det speciella, säger sig välkomna en organisering som skulle omfatta alla; något som skulle kunna åstadkommas om coach blev en skyddad titel som staten i någon form skulle stå som garant för. Även om han inte har höga förhoppningar om att det kommer att ske inom en snar framtid, så uppger han att han tror att det i framtiden är möjligt för coacher att ha ”en licensiering, inte en certifiering – ungefär som du har en licensierad, legitimerad psykolog.”²⁰ Det skulle gå att tolka Grimlunds ståndpunkt som att organiseringen av det speciella, för den svenska coachningsmarknadens vidkommande, är ett surrogat snarare än ett föredraget alternativ.

Då en uttalad profession inte har en distinkt kunskapsbas, såsom exempelvis läkare, sjuksköterskor och apotekare har, skapar det otydligheter i fråga om professionens roll. En vag kunskapsbas tillåter att flera rollkonstruktioner framträder. Andra attribut än kunskap skänker legitimitet åt vem som kan betraktas vara en yrkesutövare av en viss profession. Det finns föreställningar om att exempelvis en managementkonsult ska klä sig formellt och inte bära rånarluva och kamouflagebyxor. (Furusten, 2003). Inom sjukvården förekommer det ofta att läkare, sjuksköterskor och undersköterskor har olika färger på sina arbetskläder, som på så sätt manifesterar deras respektive yrkestillhörighet. Andra professioner, som inte har arbetskläder, har ofta uttalade klädkoder eller outtalade men etablerade normer för hur en yrkesutövar ska vara respektive inte vara klädd. På frågan om hur coacher vanligtvis klär sig på jobbet, säger Patrick Grimlund:

”Det är återigen det här med coacher, för det finns en uppsjö. Om man är ledarskapscoach och jobbar med stora företag dagligen, ute i verksamheterna, då är det nog väldigt många som bär kostymer. Men är man privat coach, life coach, då är det nog mycket jeans- och t-shirt-coacher. Så det finns hela spännvidden där.”²¹

Flera informanter säger att coachning har sitt ursprung i idrottsvärlden. Däremot görs en tydlig skillnad på idrottscoacher och sådana coacher som arbetar med till exempel livscoachning eller näringslivscoachning. Lena Thurang menar att en idrottscoach har en väldigt klar uppfattning om hur vissa problem ska lösas, medan andra coacher än idrottscoacher anser att det är den coachande parten som har lösningen på problemet. En coach för en höjdhoppare anses ha en väldigt klar, målstyrd uppfattning om hur mycket en tejpbit ska flyttas, som höjdhopparen har som riktmärke. Den typen av coach frågar inte höjdhopparen, då de står på OS-arenan, hur

²⁰ Grimlund, P., 14 april 2009.

²¹ Grimlund, P., 26 november 2009.

mycket denna själv vill flytta tejpbiten.²² Henrik Ygberg talar om att han har helt olika förhållningssätt då han arbetar som personlig tränare, respektive coach:

”Som personlig tränare hjälper du människor att träna, helt enkelt. Du kommer med förslag på träning. Egentligen sätter du ihop ett program. Sen får klienten köra det programmet, under tiden övervakar du, kommer och rättar, ser vad det bästa är för just den klienten. Du sitter lite grann som en expert inom området. Vad gäller coachning är frågeställning det viktigaste. Inom coachning ställer du frågorna och försöker förmå din klient att upptäcka svaren själv.”²³

Att coach är ett yrke synes informanterna vara överens om. Däremot anses coach inte vara *ett* yrke, utan ett yrke som tillåter många genrer. Det som tycks utgöra struktur för vad som är tillåtet att improvisera kring är en metodik som utgår från att ställa öppna frågor till den coachande parten. Den instruerande idrottscoachen²⁴ betraktas därför som ett annat coachyrke än de coacher som använder denna metodik.

4.3 Vilken roll spelar certifieringar?

Många informanter som medverkat i denna rapport har talat om ICF som den största eller ledande certifieraren på coachningsmarknaden.²⁵ Håkan Schyllert nämner International Association of Coaching, IAC och European Mentoring & Coaching Council som konkurrenter till ICF, liksom certifieraren International Coaching Community, ICC.²⁶ Andra informanter har talat om ICC som den näst ICF mest etablerade certifieraren.²⁷ Carita Jusélius, vd för ett av två svenska företag som certifierar enligt ICC, uppger att det finns exempel där offentliga upphandlingar har haft som krav att de coacher vars tjänster upphandlats ska vara certifierade antingen enligt ICF eller ICC.²⁸ Ulrik Lork berättar att Banverket gjort en upphandling där ICF-certifiering (på så kallad ACC-nivå), utbildning från företaget coach2coach, eller motsvarande efterfrågats.²⁹ Båda certifieringsorganisationen ICF och ICC ger ut flera sorters rangordnade certifikat, men många gör ingen tydlig åtskillnad på dessa. Håkan Schyllert säger till exempel: ”Mot marknaden är man certifierad på den första nivån, men branschorganisationen betraktar dig fortfarande som lärling.”³⁰ Patrick Grimlund säger att en majoritet av ICF-certifierade coacher är certifierade på den första nivån och säger skämtsamt att de som är certifierade på denna nivå i första hand benämner sig själva som ICF-certifierade, medan de som är certifierade på de två högre nivåerna ”gärna [vill] förklara skillnaden”.³¹ Han säger också att kunder ofta är omedvetna om att det finns flera nivåer på certifieringen:

²² Thurang, L., 5 november 2009.

²³ Ygberg, H., 28 oktober 2009.

²⁴ I denna forskningsrapport har inte denna typ av instruerande idrottscoach funnits representerad bland informanterna. Sådana coachers synsätt skulle kunna vara värdefulla att undersöka i framtida studier.

²⁵ Grimlund, P., 14 april 2009; Jusélius, C., 19 november 2009; Lork, U., 15 december 2009; Melin, J., 16 november 2009; Schyllert, H., 17 november 2009; Thurang, L. 5 november 2009.

²⁶ Schyllert, H., 17 november 2009.

²⁷ Jusélius, C., 19 november 2009; Lork, U., 15 december 2009; Thurang, L. 5 november 2009.

²⁸ Jusélius, C., 19 november 2009.

²⁹ Lork, U., 15 december 2009.

³⁰ Schyllert, H., 17 november 2009.

³¹ Grimlund, P., 26 november 2009.

”Oftast är de inte så insatta. Om de överhuvudtaget vet vad ICF är så har de ju i alla fall mer kunskap än de flesta. Så det är väldigt, väldigt sällan [en viss nivå på certifieringen efterfrågas].”³²

Ordföranden för ICF i Sverige, Ulrik Lork, säger att medvetenheten om innehållet i en certifiering generellt är okänd hos kunder som efterfrågar den:

”Man är ganska påläst om man känner till innehållet. (...) Vad de flesta kunder är glada över är att det finns en certifieringsfunktion och att det finns ett likhetstecken mellan den certifieringen och en kvalitetssäkring. Jag har, inte i Sverige i alla fall, fått en fråga om det specifika innehållet. Man litar ganska mycket på att en certifierad coach är en kvalitetssäkrad coach och har en coachkvalitet.”³³

Då denna rapport skrivs förs interna diskussioner på ICF om graderingssystemet ska göras om. Ett förslag är att höja kraven på den första nivån och att inte längre ha en certifiering på tre nivåer.³⁴ Vilka konsekvenser det skulle medföras och om det vore en eftersträvt värd förändring har diskuterats. Håkan Schyllert säger att det vore bra för utvecklingen av yrket:

”Ja, det pågår ju en livlig diskussion just nu och de som inte kommit så långt på stegen tycker väl att det här är lite tufft. Jag som kommit längre tycker att detta kanske är bra för utvecklingen av yrket. Det blir inte så mycket tjafs om att man kan åka till Mallorca åtta dagar för att bli certifierad coach, vilket jag förövrigt tycker, att det går inte att lära sig det här på en crash course på åtta dagar. Det går inte, för man behöver skapa en process som innehåller uppgifter och träning dessförinnan. Så det är en nidsbild i och för sig för en trovärdig utbildning.”³⁵

Patrick Grimlund säger att högre certifieringskrav kan minska ICF:s inflytande:

”... många är rädda för att entry barrier blir väldigt hög för nya coacher. Och paradoxen är ju att ICF någonstans lever på sina medlemmar. De vill ju ha in medlemmar. Deras affärsidé är ju att skapa ett så stort medlemsregister som möjligt för att därmed kunna få en styrka att nå ut och kunna berätta om vad coachning är och så och hur det bör definieras. Att skapa standarder och definitioner. Men de bygger ju hela affärsidén på att ha en stor massa av medlemmar och skulle de göra det svårare för nya coacher att komma upp och bli certifierade, så riskerar de ju också att få färre medlemmar, för de absolut flesta, jag tror det är minst 80 procent av de svenska medlemmarna, som är ACC-coacher eller inte ens certifierade coacher. Så det är en väldigt liten andel som är PCC eller MCC. Jag tror att de måste väga det där, de vill höja standarden samtidigt som de inte vill tappa stora medlemsantal.”³⁶

Han anser också att nya regler för ICF-certifiering skulle ha liten inverkan på coachers befintliga uppdrag:

”Jag tror inte att det skulle påverka så jättemycket. De coacher som redan är etablerade ute hos kunderna mister ju inte sina uppdrag för att ICF gör någon intern förändring. Kunden kommer inte att ha någon aning om det. Det är ju så personligt, coachning är så personligt. Det viktigaste för att coachning ska vara lyckat, effektivt eller framgångsrikt är att det finns ett förtroende mellan coach och klient. Om ICF ändrar något i periferin, det vet inte kunden om och skulle den veta det så skulle den förmodligen inte bry sig så mycket.”³⁷

³² Grimlund, P., 26 november 2009.

³³ Lork, U., 15 december 2009.

³⁴ Grimlund, P., 26 november 2009; Lork, U., 15 december 2009; Schyllert, H., 17 november 2009.

³⁵ Schyllert, H., 17 november 2009.

³⁶ Grimlund, P., 26 november 2009.

³⁷ Grimlund, P., 26 november 2009.

Håkan Schyllert anser att en högre inträdesbarriär avskräcker mindre lämpliga coacher:

”Jag tycker att det finns skäl att ifrågasätta en del av vad som pågår på marknaden. Det här är ju en ny profession, måste vi komma ihåg. Andra professioner har ju funnits väsentligt mycket längre. Den här professionen har ju också verkat mycket genom attraktion, i början. Alla som har varit intresserad av coachning har man lockat till sig. Sedan är tröskeln för att komma in i det här skräet väldigt låg. Det gör att många ser en möjlighet att jobba med det här. Många har uppfattat sig vara uppvaktade av folk som behöver hjälp på olika sätt, och då tror de att de har fallenhet för coachning och tror att de kan jobba som professionella coacher. Men även om tröskeln är väldigt låg så är det väldigt mycket jobb och fokus för att man ska kunna bli duktig som coach. På den här marknaden finns då också mycket okunskap om vad coachning är, till exempel Arbetsförmedlingens upphandling, där man går ut och upphandlar jobbcoacher. Jag hade ett samtal med vår förra länsarbetsdirektör Lars Sjöström, som skrev en artikel i Svenska dagbladet förra året, om det här. Grejen är att inom Arbetsförmedlingen finns inga coacher. Det finns heller ingen som kan upphandla coachning på ett trovärdigt sätt, för hade man haft det hade man inte kallat de här personerna för jobbcoacher, till att börja med. De här hybriderna lockar till sig en hel massa olika människor som vill tjäna pengar. Man behöver vara tydlig med vad man efterfrågar. Som man ropar får man svar.”³⁸

ICF är enligt egen uppgift ”the leading global organization dedicated to advancing the coaching profession by setting high standards, providing independent certification, and building a worldwide network of credentialed coaches.” Organisationen uppger att den har över 14 000 medlemmar i över 90 länder. (International Coach Federation, 2009b). Ingen certifiering krävs för att vara medlem i ICF och certifierade coacher krävs inte ha medlemskap i ICF. Antalet personer som är certifierade enligt organisationen är ungefär 5 000 över hela världen.³⁹ Syftet med ICF uppges vara:

”To advance the art, science and practice of professional coaching.” (International Coach Federation, 2009b).

I Sverige finns cirka 400 certifierade coacher på ACC-nivå, 20-25 på PCC-nivå och 6 stycken på MCC-nivå.⁴⁰ ICF har en nordisk organisation, kallad ICF Nordic, ytterligare indelad i bland annat organisationen ICF Sweden, där Ulrik Lork är styrelseordförande 2008-2009. (ICF Nordic, 2009).

Lork säger att hans egen gissning är att det inte kommer att bli enbart en certifiering från ICF. Han tror att det kommer att bli en hybrid mellan ACC och PCC, samt en MCC-nivå. Han säger att bakgrunden till varför detta har kommit på förslag är att organisationen i tre år haft som projekt att ISO-certifiera organisationen. Han säger att det ger ”ett enhetligare och solidare budskap.”⁴¹ Nackdelen med att inte ha flera nivåer är att det anses att organisationen genom dessa stimulerar vidareutbildning och personliga karriärmöjligheter. Eftersom en ICF-certifiering är tidsbegränsad tre eller fyra år, innan den måste göras om, är ”vidareutbildning som krav inbyggt i systemet.”⁴²

International Coaching Community (ICC) är enligt egen uppgift ett av världens största nätverk (”networks”) av coacher. Organisationen uppger på sin hemsida att den för närvarande har över

³⁸ Schyllert, H., 17 november 2009.

³⁹ Lork, U., 15 december 2009.

⁴⁰ Lork, U., 15 december 2009; Schyllert, H., 17 november 2009.

⁴¹ Lork, U. 15 december 2009.

⁴² Lork, U., 15 december 2009.

3 500 medlemmar i 51 länder (International Coaching Community, 2009a). Carita Jusélius uppger istället att ICC har ungefär 4 000 coacher runt om i världen.⁴³ Jensen Education uppger att ICC är den organisation som certifierat flest coacher i världen. (Jensen Education, 2009). En uppgift från Ulrik Lork om att ICF certifierat ungefär 5 000 coacher motsäger detta. Lork menar också att certifieringarna inte är jämförbara, samt att det inte är ”etiskt försvarbart” att både utbilda och certifiera en coach.⁴⁴

I Sverige finns tre personer⁴⁵ som har rätt att utfärda ICC-certifiering: Lars Eric Uneståhl, Elene Uneståhl⁴⁶ och Patrik Orjala.⁴⁷ De två första arbetar på ett företag som heter Skandinaviska Ledarhögskolan. Patrik Orjala arbetar på Copa CoachPartners, där Carita Jusélius är vd. Jusélius har också rätt att utfärda ICC-certifieringar i Finland, men inte i Sverige. Hon poängterar att varken hon eller Lars Eric Uneståhl är representanter för ICC, utan är representanter för sina respektive aktiebolag. Hon säger också att det inte finns någon landsrepresentant för ICC i Sverige.⁴⁸ På frågan om man måste bege sig utomlands för att tala med en representant för ICC, säger hon:

”Du skulle ju kunna prata med Lars Eric Uneståhl och se med honom. Han är ju inte representant för ICC i Sverige, men han sitter ju i Board of Directors på ICC.”⁴⁹

Skandinaviska Ledarhögskolan heter i engelsk översättning Scandinavian International University. (Scandinavian International University, 2009). Aktiebolaget är en bifirma till Jensen education Aktiebolag. Dessutom finns en ideell förening med namnet Skandinaviska Ledarhögskolan samt ett aktiebolag som heter SLH i Örebro AB, med verksamhet inom film, video och tv. (Alla bolag, 2009). Skandinaviska Ledarhögskolan erbjuder certifierande coachningskurser bland annat i Örebro, Thailand och på Mallorca. (Skandinaviska Ledarhögskolan, 2009a). Expressen publicerade i november 2006 två artiklar om Skandinaviska Ledarhögskolan, där kraven för att bli ICC-certifierad coach ifrågasattes, samt varför utbildningarna förlagts till platser som Costa Rica och Mallorca. (Expressen, 2009a; Expressen, 2009b). Lars-Eric Uneståhl och Elene Uneståhl har båda visat intresse för metoder som hypnos och NLP. Lars-Eric Uneståhl säljer bland annat ljudband med mental träning riktad till cancerdrabbade. Bokia skriver att boken bygger på att målbilder programmeras under djup avkoppling/självhypnos, vilket kompletteras med träning av det så kallade ideala läkningstillståndet där kroppens immunförsvar fungerar optimalt. (Bokia, 2009). I en artikel i Aftonbladet berättas om hur Elene Uneståhl, utbildad hypnoterapeut och

⁴³ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁴⁴ Lork, U., 15 december 2009.

⁴⁵ ICC-certifieringar gäller internationellt, så den som vill bli verksam som ICC-certifierad coach i Sverige behöver nödvändigtvis inte genomgå sin certifiering i Sverige.

⁴⁶ Lars-Eric och Elene Uneståhl har vid två tillfällen, den 23 respektive den 30 november 2009, per e-post, tillfrågats om att ställa upp på en intervju. Vd för Skandinaviska Ledarhögskolan Mikael Uneståhl har per telefon hänvisat till Lars-Eric Uneståhl eller Elene Uneståhl för en intervju. Den 28 december, då denna rapport var färdigskriven och korrekturlästes, lämnade Lars-Eric Uneståhl svar per e-post om att han gärna ställde upp på en intervju. Då genomfördes en kompletterande, kortare intervju per e-post som i sin helhet återges i bilaga 1. Svaren i denna intervju lämnades den 14 januari 2010, efter att rapporten i övrigt varit färdigskriven. Inga ändringar har därefter gjorts i det övriga rapportmaterialet.

⁴⁷ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁴⁸ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁴⁹ Jusélius, C., 19 november 2009.

medlem i Svenska hypnosföreningen, med hjälp av hypnos fick en väninna och kollega att rasa i vikt. (Aftonbladet, 2009b). Ingressen på artikeln lyder:

”Hypnosen fick kilona att rasa.
– Men jag har inte bantat, säger Ann Sahlin, 47.
Nu kommer hon i de minimala jeansen hon köpte.”

Vidare står att läsa:

”– Jag guidade Ann ner i hypnos, säger Elene Uneståhl.
Under hypnosen fick Ann Sahlin höra saker som:
– För varje dag som går blir jag mer fokuserad. När jag går in i en affär handlar jag rätt saker, det som är bra för mig.
Ann Sahlin väljer att kalla det coaching. (...)
– Under självhypnosen manade jag fram bilden av hur maskar krälade i godiset. Som likmaskar i ett kadaver i 40 graders värme.
– Det tog bort suget direkt.” (Aftonbladet, 2009b).

Förutom ICC-certifiering erbjuder Skandinaviska Ledarhögskolan också utbildningar som leder till certifierad NLP-utövare, NLP-tränare, licensierad mental tränare, diplomerad stress manager, diplomerad stresscoach, certifierad mental coach, diplomerad kostcoach, diplomerad hälsocoach, utövare av mindfulness samt utbildning till webbentreprenör. (Skandinaviska Ledarhögskolan, 2009a). En utbildning som heter PUMT och utläsas personlig utveckling genom mental träning ges också online och leder vid sitt avslutande till diplommet ”Certified Mental Trainer Practitioner”. Om denna utbildning skriver organisationen: ”Du kan läsa kursen ’bara’ för egen utveckling. Vill du också tentera får du efter godkänd tentamen 100 IU (International Units), vilket motsvarar 20 gamla och 30 nya svenska högskolepoäng, enligt EU-normer (ECTS).” (Skandinaviska Ledarhögskolan, 2009b). Just denna kurs uppges för långtidssjukskrivna ”nästan alltid [ha] medfört en markant hälsoförbättring” samt ”ökar anställningsbarheten”, vilket ”har gjort att många har fått sin PUMT-utbildning bekostad av såväl arbetsgivaren, som försäkringskassan, arbetsförmedlingen och trygghetsrådet.” (Skandinaviska Ledarhögskolan, 2009c).

Ulrik Lork, ordförande i ICF i Sverige, ifrågasätter lämpligheten i att kalla företaget för ledarhögskola:

”Det är klart att det är förvillande likt [en högskola]. Jag känner Lars-Eric Uneståhl eftersom jag är utbildad i mental träning också av Lars-Eric, så jag har ju utbildats på Skandinaviska Ledarhögskolan. För mig är det ju ingen högskola. Men samtidigt har han ju haft den ambitionen att hålla en högskolenivå, så jag förstår hans avsikt. Men det är klart att ska man se etiskt och moraliskt på det är det tveksamt att använda den typen av namn när det inte är en i Sverige godkänd högskola.”

Håkan Schyllert kritiserar sättet på vilket ICC-certifieringen genomförs:

”Det är ett rent utbildningsföretag, som istället för att diplomera sina elever kallar dem för certifierade, när de gått igenom sin utbildning. Den certifieringen är inte värd mer än ett kursdiplom. Det är helt och hållet ett partsintresse.”⁵⁰

⁵⁰ Schyllert, H., 17 november 2009.

Han argumenterar också för att ICF:s certifiering har en särställning gentemot andra certifieringar:

”Det finns egentligen bara en certifiering som är värd namnet. Det är ICF:s certifiering. ICF står för International Coach Federation. (...) Det är vår branschorganisation som funnits i femton år, ungefär, som är spridd över hela världen och har femton tusen medlemmar. De har till uppgift då att dels certifiera individer för att säkerställa kvalitet inom det här skräet, dels att godkänna eller ackreditera, som det heter, utbildningar inom det här området. Och att granska dem. Och som en tredje uppgift, att hålla internationella konferenser och promota coaching på det sättet.”⁵¹

Carita Jusélius argumenterar för att det finns fördelar med att certifiera på det sätt som ICC gör:

”Det finns ju väldigt många certifieringar i världen som kan se ut på väldigt många olika sätt och de flesta är ju uppbyggda som ICC är uppbyggda. Det är få certifieringar som har en oberoende [examinator]. Svenska skolsystemet är ju så att läraren certifierar. Det jag tycker är bra då trainern certifierar, är att då kan jag ju följa dem från dag ett till sista dagen och se deras utveckling under hela perioden och utifrån det se om de ska certifieras eller inte. Det är ju inte så att man blir certifierad när man gått kursen, utan man blir certifierad när man har alla kärnkompetenser i coaching. Vi tillhandahåller personer som de kan träna på, så att de ska få träna coaching så mycket som möjligt. Efter de här sex månaderna så har de möjlighet att bli certifierade. Men om inte jag som trainer tycker att de uppfyller det i kärnkompetenserna så får de specifik feedback på vad de ska träna mer på. Och så får de en fokusperson till och en till. Hos oss får de ju en coach som följer dem hela vägen, tills de är färdiga. Det är inte alls så att man går kursen och får ett certifikat i handen. Det är missvisande. För man måste visa att man kan kärnkompetenserna på samma sätt som hos ICF. Vad jag kan tycka är bra med att man följer deltagarna på vägen är ju att ska man coacha upp för någon, så gör man det [hos ICF] i telefon för någon. Du gör det kanske i femton minuter. Då kanske man inte alltid kommer till sin rätt.”

Carita Jusélius uppger också att hon är välvilligt inställd till ICF som certifierare och säger att hon gärna skulle certifiera sig enligt ICF, vid sidan av sin ICC-certifiering. Hon berättar också att hennes företags utbildning är en portfolioutbildning till ICF.⁵²

”Det innebär att vi inte är ackrediterade utbildningsbolag, för blir man det så går alla deltagare automatiskt in i ICF:s certifieringsprocess. När de gått en utbildning hos oss så kan de påvisa att de fått ett visst antal utbildningstimmar och att de har fått olika delar av coachutbildning som är godtagbar för att gå in i ICF:s certifieringsprocess. Så egentligen är vår utbildning den enda där du kan bli ICF- och ICC-certifierad på en och samma utbildning.”⁵³

Ulrik Lork är själv certifierad enligt både ICF och ICC. Han genomgick sin utbildning på Carita Jusélius företag Copa CoachPartners.⁵⁴

”Jag har två ICF-specifika utbildningar och den här mäter sig i kvalitet och innehåll väl med de andra. Det finns ingenting att säga om kvalitén. Det är där ICC och ICF, i Sverige, för en dialog. Vi vilar på väldigt liknande, snarlika, etiska riktlinjer, professionell standard och kompetenser.”⁵⁵

Patrick Grimlund resonerar kring vilka skäl köpare av coachingstjänster kan ha för att endast efterfråga certifierade coacher:

⁵¹ Schyllert, H., 17 november 2009.

⁵² Jusélius, C., 19 november 2009.

⁵³ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁵⁴ Lork, U., 15 december 2009.

⁵⁵ Lork, U., 15 december 2009.

”Säg att man sitter som inköpschef eller personalchef eller är vd på ett företag och ska köpa in coacher och medvetet köper in ICF-certifierade coacher, så tror jag att man gör det för att man vill ha ryggen fri. Det är ungefär som när man köper IBM. Can't get fired. Det är en trygghetsfaktor att köper man in ICF-certifierade coacher, då vet man i alla fall att det finns en grundutbildning, det finns referenser, det finns en uppkörning, de har skrivit under etiska riktlinjer. Så man vet lite mer vad man får. Men det finns ju en väldig kvalitetskillnad på ICF-coacher också.”⁵⁶

På frågan om det finns konkurrens mellan certifieringar, säger Carita Jusélius:

”Jag skulle inte vilja uttrycka det så starkt som konkurrens. Jag sitter ju en del med offentlig upphandling också och tittar, och de senaste gångerna när de har krävt en certifiering, så brukar de säga ICF eller ICC. Så de räknar in båda två. (...) Olika statliga bolag och verk och kommuner och landsting, när de upphandlar coachningstjänster, om de vill kvalitetssäkra det, så frågar de antingen efter metodik, så att man själv får redovisa den, eller så kan det vara som ett skall-krav, att det skall vara ICF eller ICC.”⁵⁷

European Mentoring & Coaching Council är storleks- och betydelsemässigt en mycket mindre organisation än ICF och ICC.⁵⁸ De utfärdar standardiseringar på fyra nivåer (”grund”, ”mellan”, ”professionell” samt ”Master”) som ”motsvarar vissa standardkrav i det brittiska utbildningsväsendet.” (EMCC, 2009). Organisationen skriver på sin webbplats: ”Kärnan i detta arbete är att utgöra en grund för vidareutveckling, genom benchmarking mot detta vedertagna system.” (EMCC, 2009).

4.4. Vilken roll spelar staten och offentliga organisationer?

År 1993 slopades det offentliga monopolet på att bedriva arbetsförmedling i lag SFS 1993:440.⁵⁹ I Arbetsmarknadsutskottets betänkande 1992/93:AU16 med rubriken Avreglering av arbetsförmedlingsmonopolet ges bakgrunden till lagens uppkomst. Där framgår att Vänsterpartiet som varit motståndare till lagens införande inte såg sakliga skäl till att införa lagen och menat att (den borgerliga) regeringens ”ambition måste alltså främst vara ideologisk”. Ilinca Benson (2008) ser i sin doktorsavhandling att en marknad för anställningstjänster utvecklades i kölvattnet av lagens införande. Hon undersöker två omställningsprogram, varav det ena använder sig av ”så kallade Omstartcoach” (ibid. s. 145). Dessa syftade till att ge ”professionellt stöd” med utgångspunkt i ”individuella behov” åt den som riskerade att bli ”övertalig” så att denna person kunde skaffa ett nytt arbete (ibid s. 141). Benson beskriver att personer som blivit övertaliga och ingått i det omställningsprogram, där dessa coacher verkade, uppmanades att se deras nya jobbsökande som ett arbete i sig. Att söka arbete inom omställningsprogrammet sågs som att ”arbeta”, de andra jobbsökande betraktades som ”kollegor” och coachen hade också en roll som ”arbetsledare” (ibid, s. 156).

Ilinca Benson (2008, s. 166) belyser att vissa har en coach som ska få dem att sträva efter ett mål de inte vill uppnå. Kunden vill inte ha något nytt jobb, men går till sin coach av anledningen att

⁵⁶ Grimlund, P., 26 november 2009.

⁵⁷ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁵⁸ Lork, U., 15 december 2009.

⁵⁹ Med smärre undantag, till exempel finns en bestämmelse om att arbetsförmedling för sjömän inte får bedrivas.

de vill ha omställningslön. Benson (2008) menar att arbetsgivare i fallet med omställningsprogram kan se tjänsten som en kompromiss i en kohandel med facket.

Arbetsförmedlingen fick av regeringen uppdraget att under tre år upphandla coachningstjänster för 2,9 miljarder kronor. (Dagens Nyheter, 2009). Detta beslut fattades den 18 december 2008 och tidsperioden avser 2009 till 2011. I den upphandling där Arbetsförmedlingen skulle köpa in coachningstjänster från externa företag fick 952 företag sina anbud godkända. Den 13 oktober 2009 beslutade Arbetsförmedlingen att inte förlänga avtal efter den 30 juni 2010. Arbetsförmedlingen kommer istället att göra en ny upphandling. (Arbetsförmedlingen, 2009b). I ett pressmeddelande uttalar sig Anne Odergren, avdelningschef Kompletterande aktörer:

”Våra erfarenheter av tjänsterna som de externa jobbcoacherna (...) ger arbetssökande är till övervägande del mycket positiva. De flesta företag har arbetat seriöst, men det gäller tyvärr inte alla (...). Att inte alla arbetssökande har fått det stöd och bemötande som de kunde förvänta sig av sin externa jobbcoach är delvis vårt fel eftersom vi prioriterade mångfald, troligen på bekostnad på kvalitetskraven, i upphandlingen. I den nya upphandlingen ska både kvalitet och att arbetssökande över hela landet har olika jobbcoacher att välja på prioriteras. Men för det behövs inte över 900 coachningsföretag” (Arbetsförmedlingen, 2009b).

Flera av intervjupersonerna som arbetar som coacher har haft uppdrag genom Arbetsförmedlingens upphandling. Coachen Johanna Melin berättar hon kontaktades av företaget Creability, som föreslog att göra en ansökan till upphandlingen där Melin skulle ingå som underkonsult. På det sättet berättar Melin att hon inte behövde göra pappersarbete och dessutom fick kontakt med andra coacher i landet, som hon kontinuerligt kommunicerar med via telefonkonferenser och Skype⁶⁰. Med detta upplägg har ägarna till Creability en viss procentuell andel, som Melin beskriver som en ”symbolisk summa”.⁶¹ Genom denna typ av kollektiva organisering menar Melin att upphandlingsförfarandet förenklats.

Patrick Grimlund menar att Arbetsförmedlingen har haft svårigheter med att veta vad organisationen upphandlar:

”De har upphandlat lika många rekryteringskonsulter som professionella coacher. De har inte vetat skillnaden riktigt. Aftonbladet har också varit ute med en ganska stor artikelserie där de försöker slå hål på det här flumyrket och då hittar de några personer bakom vissa bolag som hade hypnos som verktyg, bland annat. Då blir det ju ytterligare att man spär på och helt plötsligt skriver man att NLP skulle vara något jättefarligt och då vet man direkt att de inte riktigt vet vad de skriver. Och Arbetsförmedlingen vet inte ens själva vad NLP är för någonting.”⁶²

Han säger att det finns missuppfattningar också hos andra än Arbetsförmedlingen:

”... då tänker jag mer på media, typ Aftonbladet-nivå, vad de skriver för rubriker och [att] de som skriver inte riktigt vet vad det är för något och läsarna inte riktigt vet. Då kan det bli mycket missuppfattningar om vad coacher gör. Coach är ju ingen skyddad titel, så vem som helst kan ju kalla sig coach. Då springer det runt folk som använder sig av hypnos och kallar sig för coacher. Då är det ju självklart att folk som läser det tänker: ’Oj, coacher använder sig av hypnos!’ Det är ett sådant exempel på där det blir väldigt stora missuppfattningar.”⁶³

⁶⁰ Skype är en mjukvara för att kommunicera över internet.

⁶¹ Melin, J., 16 november 2009.

⁶² Grimlund, P., 26 november 2009.

⁶³ Grimlund, P., 26 november 2009.

Som redan nämnts kritiserar Håkan Schyllert det sätt på vilket Arbetsförmedlingens upphandling skett, genom att mena att Arbetsförmedlingen upphandlat hybrider av coacher, rådgivare och rekryteringskonsulter och inte rena coachningstjänster.⁶⁴

Som nämnts säger räknar Carita Jusélius upp statliga bolag, verk, kommuner och landsting som inköpare av coachningstjänster.⁶⁵ Patrick Grimlund säger att SVT är den offentliga organisation⁶⁶ som han på rak arm kan erinra sig gjort en upphandling av coachningstjänster.

Arbetsförmedlingen har förutom inköp av coachningstjänster från externa leverantörer utbildat interna coacher. Av de 1 100 miljoner kronor som avsattes till jobbcoachning år 2009 tilläts Arbetsförmedlingen använda 300 miljoner av dessa för jobbcoacher utbildade av Arbetsförmedlingen. Under 2009 anställdes cirka 740 jobbcoacher, som utbildades internt och som fram till den sista augusti 2009 arbetat mot 28 740 arbets sökande. Många av de 740 interna jobbcoacherna uppges dessförinnan ha varit inskrivna som arbetslösa. (Arbetsförmedlingen, 2009c).

Patrick Grimlund säger att Arbetsförmedlingens upphandling har gett upphov till konflikter mellan olika politiska partier:

”Det är pajkastning mellan de politiska blocken, givetvis. 2,9 miljarder kronor som de lägger ner nu på jobbcoacher och då kommer frågan upp: Vad ger det? Är det bortkastade pengar? Den debatten förs ju, i media bland annat, och inom partierna. Så att jag tror att det är jätteviktigt och det kommer bli svårt för dem [den nuvarande regeringen] att kunna påvisa något bestämt, vad detta har gett.”⁶⁷

Ulrik Lork har i egenskap av ordförande för ICF i Sverige fört en dialog med Arbetsförmedlingen om deras kommande, andra upphandling av coachningstjänster. I den första upphandlingen säger han att Arbetsförmedlingen varit ”lite för naiva i tilltron till leverantörerna” och att kompetenskraven var för vagt uttryckt och för dåligt uppföljda.⁶⁸

Vad som menas med begrepp som ”stat” och ”offentliga organisationer” kan det råda delade meningar om. I detta sammanhang kommer detta inte att problematiseras, mer än att nämnas. Med en syn på den lagstiftande makten och Arbetsförmedlingen som inrymda i dessa begrepp kan det konstateras att dessa har haft betydelse för lagstiftande, understödande och verkställande organisering av den svenska marknaden för coaching.

4.5. Hur införlivas coaching i företag?

Dick Ahlquist, som fått coachningstjänster inom sin anställning på Nordea från överordnade coachande chefer, säger att det kan vara en skillnad på en coachningstjänst som arbetsgivaren

⁶⁴ Schyllert, H., 17 november 2009.

⁶⁵ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁶⁶ Sveriges Television är ett public service-företag som inte är statligt, utan ägs av en stiftelse och finansieras av tv-avgift för att stå ”fritt och oberoende från både politiskt och kommersiellt inflytande.” (SVT, 2009a).

⁶⁷ Grimlund, P., 26 november 2009.

⁶⁸ Lork, U., 15 december 2009.

betalar och en coachningstjänst som någon skulle betala för privat. I det första fallet diskuteras arbetsrelaterade frågor, medan frågor av privat karaktär mer skulle diskuteras i det senare fallet. Han upplever dock inte att det går vattentäta skott mellan dessa två fall, utan att han också har möjlighet att ta upp frågor av privat karaktär hos en arbetsgivarfinansierad coach. Vilka frågor som ska tas upp väljer han själv.⁶⁹ Anders Adegård har fått coachningstjänster från överordnade chefer från sin arbetsgivare Nordea. Han menar att coachning är ett verktyg för att omfördela ansvar i en organisation, så att överordnade chefer ägnar sig mindre åt detaljstyrning och underordnade anställda kan känna större handlingsutrymme. Detta menar han kan ha positiva eller negativa konsekvenser, beroende på den coachande chefens avsikter. Om avsikten är att stärka de underordnades självkänsla och handlingsutrymme är det bra, men om det enbart handlar om en ”ansvarsflykt” från arbetsgivaren är det dåligt. När en person har en tudelad roll som dels överordnad chef och dels coach, upplever han att rollen som chef är överordnad rollen som coach. Dessa roller kan ibland hamna i konflikt med varandra. Han säger att en coach inte ska komma med råd eller lösningförslag – men det bör en chef kunna göra. Han menar att den risk som finns i coachsamtal mellan överordnad chef och underordnad medarbetare är att man inte tydligt skiljer på rollerna.⁷⁰ På frågan om detta innebär att det inte går att vara chef och coach samtidigt, svarar han:

”På sätt och vis, men chefen lyssnar ju ändå så den som coachas får ändå med en dimension där. Men jag tror att det är svårt att fullt ut agera coach i chefssammanhang. Däremot avslutar man säkert samtalet som chef och medarbetare.”⁷¹

Hos de yrkesverksamma coacher som intervjuats för denna rapport råder det uppfattningar om att chefskap och coachning är svårt att kombinera. Håkan Schyllert menar att det egentligen inte går att kombinera chefskap och coachning, eftersom coachning per definition är frivilligt och förutsättningslöst, medan chefskap utgår från en underordnad och en överordnad part. Schyllert säger att det inte finns någon överordnad i en coachningsrelation.⁷² Carita Jusélius talar om att en chef efter en coachutbildning inte bör återgå till arbetet och enbart vara coach. Hon menar att chefen istället bör anamma ”ett coachande förhållningssätt.”⁷³ Lena Thurang, som fungerar som intern coach på Nordea och håller utbildningar för medarbetare på företaget, säger att arbetsgivarens och individens intressen kan hamna i konflikt med varandra om individen tillåts arbeta alltmer på ett sådant sätt som denna vill. Därför tycker hon att det är viktigt att ha en tydlig arbetsbeskrivning som anger ”ramarna” för hur arbetet ska utföras.⁷⁴ Också Jusélius talar om vikten av att ha fastställda ramar för chefer med så kallade coachande förhållningssätt.⁷⁵ Hur ett coachande ledarskap utövas om de underställda vill välja arbetssätt eller beslut som chefen inte samtycker till förefaller oklart. Jusélius talar om att chefer har flera roller. Att ha ett coachande ledarskap är en av dessa många roller. En annan roll kan vara ”den instruerande chefen.”⁷⁶

⁶⁹ Ahlquist, D., 5 november 2009.

⁷⁰ Adegård, A., 5 november 2009.

⁷¹ Adegård, A., 5 november 2009.

⁷² Schyllert, H., 17 november 2009.

⁷³ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁷⁴ Thurang, L., 5 november 2009.

⁷⁵ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁷⁶ Jusélius, C., 19 november 2009.

Adegård säger att coachning på arbetsplatser kan ske i andra konstellationer än med överordnad chef som coach och underordnad medarbetare som den som blir coachad; coachning kan ske mellan personer på samma hierarkiska nivå eller rent av i en typ av självcoachning. Adegård menar att coachning *per se* varken är bra eller dåligt, utan det beror på tillämpningen och syftet. Han menar att organisationen kan drabbas negativt om chefer tillgriper ett coachande förhållningssätt för att uppnå en ”ansvarsflykt”.⁷⁷ Med det menar han att en chef i ett sådant läge skulle låta bli att fatta beslut eller ge stöd till en viss linje eller beslut, som den underställde efterfrågar. Han menar att en chef bör kunna komma med råd eller lösningsförslag. Om syftet från den coachande partens håll istället för ansvarsflykt är att ge medarbetarna större ansvar och självbestämmande, menar Adegård att coachning kan vara positivt.⁷⁸

Lena Thurang har arbetat med coachning på heltid sedan fyra år inom Nordea. För fem, sex år sedan gick hon för första gången kortare coachutbildningar. Då upplevde hon inte att andra efterfrågade att hon skulle vara certifierad, på samma sätt som hon upplever idag. Just nu är hon i färd att certifiera sig enligt ICF, vilket hennes arbetsgivare betalar för. Vilka som efterfrågar certifiering av coacher uppger hon vara personer högre upp i Nordeas chefsled, som bestämmer vilka som ska hålla coachutbildningar. Därtill nämner hon att certifiering kan fungera som en ”kvalitetsstämpel utåt.”⁷⁹ Nordea hade i början av sin coachningsatsning siktat på att låta alla deltagande chefer bli certifierade coacher enligt ICF. Denna ambition har dock försvunnit. Däremot anses det då desto viktigare att de interna företagscoacherna, som ska hålla internutbildningarna, är certifierade. Thurang menar att inställningen att inte certifiera alla kursdeltagare dels har att göra med att det anses vara ett för omfattande arbete och dels att chefskap innehåller ”så många andra parametrar” än coachning.⁸⁰

Huruvida ett coachande förhållningssätt leder till en annan ansvarsfördelning i en organisation, råder det delvis olika uppfattningar om. Dick Ahlquist säger att han som blir coachad får ett större ansvar, vilket också innebär att hans chef får ett mindre ansvar: ”Om jag får mer får någon mindre [ansvar].”⁸¹ Lena Thurang, Carita Jusélius och Anders Adegård menar att chefen har ett oförändrat, övergripande ansvar, även om underordnade medarbetare får mer ansvar.⁸² Carita Jusélius skiljer coachning från vad hon kallar traditionella hjälparyrken, som till exempel psykolog och terapeut, genom att säga att de traditionella hjälparyrkena handlar om att någon hjälper någon annan, medan coachning handlar om att hjälpa någon att hjälpa sig själv.⁸³ Om detta innebär någon annorlunda ansvarsfördelning i de fall kunden inte blir hjälpt, förefaller oklart. Jusélius säger att det finns en övertygelse inom coachning att det inte finns några misslyckanden, ”om du inte nått ditt mål så är det för att du inte har nått det än.”⁸⁴ Därför säger hon att frågan om vem som bär ansvaret för misslyckad coachning inte går att besvara, även om hon poängterar att det finns saker som en coach visst kan misslyckas med, till exempel att skapa tillit i en coachningsrelation. De personer som hon möter och ska coacha har vitt skilda och olika slags

⁷⁷ Adegård, A., 5 november 2009.

⁷⁸ Adegård, A., 5 november 2009.

⁷⁹ Thurang, L., 5 november 2009.

⁸⁰ Thurang, L., 5 november 2009.

⁸¹ Ahlquist, D., 5 november 2009.

⁸² Adegård, A., 5 november 2009; Jusélius, C., 19 november 2009; Thurang, L., 5 november 2009.

⁸³ Jusélius, C., 20 april 2009.

⁸⁴ Jusélius, C., 19 november 2009.

mål, som hon som coach har till uppgift att översätta till att bli mer specifika och mätbara. På frågan om hon kan exemplifiera vilka mål de coachade har, säger hon att det kan vara precis vad som helst:

”Jag vill ha mer tid till min familj, jag vill bli vd på ett börsnoterat företag, jag vill ha mer balans i mitt liv, jag vill bli friskare, jag vill vara bättre på att kommunicera, jag vill ha en artikel i en tidning om ett år. Det är precis allt som du kan tänka dig att alla människor runt omkring dig drömmer om.”⁸⁵

Patrick Grimlund som är inriktad på executive coaching menar att de mål som finns inom affärscoachning kanske generellt är mer specifika än de inom till exempel livscoachning:

”Det borde vara lite mer mätbarhet i affärscoachning, för där sätter man ofta upp lite hårdare mål, som går att ta på. Till exempel: Jag vill upp till den här lönenivån, eller jag vill ha den här tjänsten, eller det kan också vara ganska svåra saker som att jag vill bli bättre på att delegera eller kommunicera, eller bli bättre på presentationer, eller skapa en bättre relation till mina medarbetare. Så det kan vara ganska svårt där också, men det är nog något lättare än att mäta lycka exempelvis.”⁸⁶

Lena Thurang säger att ett coachande förhållningssätt från chefsled, som sker inom ramarna för vad som är accepterat och önskvärt i företaget, kan medföra stora förändringar på en arbetsplats:

”... när jag som medarbetare själv kommer fram till mina egna lösningar så är chansen att jag tar ansvar för problemet och för att det blir löst mycket, mycket högre än om jag får arbetssättet presenterat för mig. Om jag kommer till min chef och säger: '(...) Hur ska jag göra?'. Om jag som chef säger: 'Gör så här och så här och så här, så blir det bra.' Gör jag det då och det inte funkar, så kan jag gå till chefen och säga, det funkar inte, det är ditt fel. Men om jag blir coachad fram och chefen säger: 'Har du tänkt på att du skulle kunna lösa det här?' – 'Ja, jag har tänkt på de här alternativen' – 'Ja, vilket av dem skulle du i så fall välja?' – 'Jag tror det här är det bästa alternativet' – 'Gör det', kan då chefen säga. Och då tar jag ju fullt ansvar för att det faktiskt blir löst. Det förändrar mycket i en organisation, om man använder det fullt ut.”⁸⁷

På frågan om det går att vara chef och coach samtidigt, säger Håkan Schyllert:

”Nej, egentligen inte. För en ledare har redan en roll till sin underställda, som färgar av sig på coachningsrelationen. Coachning är per definition frivilligt. Det är inte alltid det är frivilligt, då man har sin ledare som en coach. Coachning är också alltid förutsättningslöst, och det är inte alltid det är förutsättningslöst, för jag är där i min arbetsroll och måste förhålla mig till en överordnad chef. I coachning finns det ingen överordnad. Det är förutsättningslöst och frivilligt.”⁸⁸

Det tycks alltså finnas uppfattningar om att coachning måste vara förutsättningslöst och frivilligt, som kan stå i konflikt med dubbla roller som chef och coach. Andra frågor intressanta att problematisera då det gäller hur coachning införlivas på företag skulle kunna vara om coachning omfördelar ansvar inom organisationer och vilka konsekvenser det får.

⁸⁵ Jusélius, C., 19 november 2009.

⁸⁶ Grimlund, P., 26 november 2009.

⁸⁷ Thurang, L., 5 november 2009.

⁸⁸ Schyllert, H., 17 november 2009.

4.6 Hur och när har den svenska coachningsmarknaden utvecklats?

I följande avsnitt ges förslag på en tidslinje som kan ge en övergripande illustration av den svenska coachningsmarknadens framväxt. I linje med socialkonstruktionismen kan det vara värdefullt att påpeka att en sådan uppdelning kan se olika ut, beroende på vem eller vilka som tillfrågas. Det kan också påpekas att uppfattningen om hur denna tidslinje bör se ut omformas över tid.

Nedanstående mycket grova indelning efter decennier tar framför allt fasta på olika uppgifter hos de informanter som intervjuats just i denna rapport.

1970-tal	1980-tal	1990-tal	2000-tal
Idrottscoacher börjar intressera sig för så kallad mental träning. En i detta sammanhang uppmärksammas bok, <i>The Inner Game of Tennis</i> , av Timothy Gallwey, publiceras 1974.	För svenskt vidkommande är coachningsmarknaden ännu enbart utgjord av idrottscoacher, vilka i allmänhet har en annan metodik än den som anammas av senare coacher som inte arbetar med idrott.	Certifieringsorganisationen ICF etableras i Sverige 1999. År 1995 etableras den internationellt. De som arbetar med coachning med den metodik som bland annat detta certifieringsorgan förespråkar är i Sverige mycket få till antalet. Håkan Schyllert, som började med coachning på sent 90-tal, uppger att det vid tidpunkten fanns kanske fem personer i Sverige som arbetade med coachning.	Andra certifieringsorganisationer etableras på global nivå och i Sverige, exempelvis ICC. Medlemmarna växer mångdubbelt i antal. Coach blir ett allt vanligare yrke och ordet coach används allt oftare i media. År 2008 beslutas att Arbetsförmedlingen ska spendera 2,9 miljarder kronor på coachningstjänster. I myndighetens första upphandling köps coachningstjänster in av 952 företag.

Tabell 2: En grov indelning av hur informanter talat om att coachningsmarknaden uppstod i Sverige.

Många informanter talar, föga överraskande, om marknader för coachningstjänster som en mycket ny bransch. Den har bland annat beskrivits som "vildvuxen".⁸⁹ Det har sagts om marknaden att den domineras av många, små företag.⁹⁰ Perspektivet på vad som är lång och kort tid i coachningsbranschen kan illustreras av ett uttalande från Ulrik Lork:

"ICF är ju också en mycket äldre organisation. Den bildades 1995. ICC bildades i början på 2000-talet."⁹¹

Vid tidpunkten då denna forskningsrapport skrivs finns inga kända konsumentföreningar inom coachning; det finns heller inga kända, renodlade branschorganisationer⁹² för coacher i Sverige.

⁸⁹ Grimlund, P., 14 april 2009; Grimlund, P., 26 november 2009.

⁹⁰ Schyllert, H., 17 november 2009.

⁹¹ Lork, U., 15 december 2009.

En branschtidning som heter Coachbranschen drivs av Patrick Grimlund, som uppger att ”Coachbranschen.se är den första nyhetssajten *för* och *om* coachbranschen i Sverige.” (Coachbranschen, 2009a). Webbplatsen har uttalade ambitioner att på sikt driva webbplatsen Coachbranschen, utge ett e-postbrev med namnet Coachnytt, ge ut en periodisk tidskrift med namnet Coachbranschen, arrangera och sponsra coachningsrelaterade events, samt utveckla koncept och nya webbtjänster. På webbplatsen finns dels eget, framtaget material, dels länkar till artiklar om coachning i andra media. (Coachbranschen, 2009a). Publicerade artiklar har bland annat handlat om Arbetsförmedlingens upphandling, NLP, hypnos och huruvida coachning är ett kvinnodominerat yrke. (Coachbranschen, 2009b).

Personer som är engagerade i certifieringsorganisationer som ICF och ICC tycks göra detta på deltid, vid sidan av annan verksamhet, ofta som säljare och/eller verkställare av coachningstjänster.

Jämfört med en annan bransch, såsom till exempel för tandläkare, så kan frånvaron av branschorganisationer bli tydligare. Inom denna bransch finns exempelvis Sveriges Tandläkarförbund, Tjänstetandläkarföreningen och Privattandläkarna, respektive intresseorganisationer för andra professioner än tandläkare, såsom tandhygienister och tandsköterskor. (Infoteket, 2009). Det finns således en mångfald av branschorganisationer med olika specificerade intressegrupper och inriktningar.

Coachbranschen refererar till en undersökning som utförts 2008 av PricewaterhouseCoopers på uppdrag av ICF, vilken lär ha visat att den internationella marknaden för coachning omsätter cirka 10 miljarder kronor. Den svenska marknaden för coachning ska enligt samma rapport motsvara cirka 200 miljoner kronor eller cirka 2 procent av den internationella marknaden. (Coachbranschen, 2009c). Om dessa siffror är riktiga säger de något väsentligt om betydelsen av Arbetsförmedlingens upphandling om 2,9 miljarder kronor.

Eftersom marknaden för coachningstjänster är så pass ny i Sverige kan det vara intressant att följa organiseringen av marknaden i framtida studier, för att jämföra den framtida utvecklingen av coachningsmarknaden med den organiseringen som marknaden präglas av just nu. Dess utveckling är också intressant att följa då Arbetsförmedlingens avhandling löper ut.

4.7 Vilka ifrågasätter coacher?

På frågan om när coachning kritiseras säger Carita Jusélius:

”När människor inte har kunskap om coachning. Jag har aldrig mött en person som vet vad coachning är som ifrågasatt det, eller gått igenom en utbildning eller en coachningsprocess och ifrågasatt det. Det har jag aldrig varit med om.”⁹³

⁹² Vad som betraktas som en branschorganisation kan det förvisso dock finnas olika uppfattningar om och många vill nog anse att ICF och ICC också fungerar som branschorganisationer. Det kan noteras att certifieringsorganisationer såsom ICF och ICC också arbetar med sådant som branschorganisationer ofta arbetar med, till exempel att anordna mässor och konferenser om coachning.

⁹³ Jusélius, C., 19 november 2009.

Patrik Grimlund säger att det finns en politisk konflikt om coachning mellan partiblocken. Han säger också att han noterat att motståndet till coachning från annat håll framför allt kommer från psykologer.⁹⁴ Många av informanterna talar också om att coachning ifrågasätts av media och mer specifikt kvällspressen.⁹⁵

Mats Alvesson är doktor i psykologi och professor i företagsekonomi vid Lunds universitet. Han säger att skälet till att coachningsmarknaden växer är för att alla andra anlitar coacher. I en intervju i Sydsvenskan står att en ”tjusig titel och ett diplom är viktiga hjälpmedel för den som konkurrerar med andra experter.” (Sydsvenskan, 2009). Strävan efter tjusighet uppges där vara ett skäl till coachers framgång och det sägs att amerikanska uttryck är väldigt gångbara för att det ska låta ”flott och slagkraftigt.” (Sydsvenskan, 2009). Alvesson anser inte att all coachning är dålig:

”Coachning kan vara alldeles utmärkt. I varje fall är den i regel en ganska harmlös verksamhet. Och om din arbetsgivare betalar för att du ska stå i centrum för uppmärksamheten under en timme då och då är det bara att tacka och ta emot.” (Sydsvenskan, 2009).

Ett problem som Alvesson ser är istället att coachning gör människor mer omyndiga:

”Den moderna människan är ganska välutbildad, kan läsa själv och borde vara ganska kapabel att ta hand om sitt eget liv. Men utvecklingen går åt andra hållet. Det pågår en stor produktion av omyndighet.” (Sydsvenskan, 2009).

Anne-Christine Hornborg är docent i religionshistoria vid Linköpings Universitet. Hon kritiserar på en debattblogg på Aftonbladet att Arbetsförmedlingen upphandlar jobbcoacher och är kritisk mot branschens certifieringar:

”I många fall bygger de nya verksamheterna på att utbildningar, examina och titlar efterliknar samhällets mera officiella institutioner och kvalifikationssystem. Kursernas fokus inriktas oftast på deltagarnas upplevelser av självförverkligande och inte på organisatoriska eller strukturella problem. Även den andliga dimensionen ska coachas fram. Ett *'kvalitetssäkrat coachningsföretag'* skriver till exempel: *'Utbildningsarrangören bejakar också den andliga dimensionen. Vi är övertygade om vår koppling till universell energi och våra möjligheter att få flow i våra liv genom den insikten'*. Liksom den nyandliga terapin betonar coachning människans outnyttjade *'inre potential'*, som individen med hjälp av coachen skall bli medveten om och utveckla för att förverkliga sig själv både som individ och anställd.” (Aftonbladet, 2009c).

Hon skriver också:

”När strukturella problem i samhället framställs som enskilda individers tillkortakommanden bäddar man för permanent utslagning.” (Aftonbladet, 2009c)

Som tidigare nämnts har Aftonbladet och Expressen publicerat artiklar som ifrågasatt coachning. I en artikel i Aftonbladet får NLP särskild uppmärksamhet som coachningsmetod.

”Men NLP är starkt ifrågasatt. Aftonbladet har pratat med en rad experter inom psykologi, beteendevetenskap och religionshistoria. Samtliga anser att metoden är oseriös hokuspokus.

⁹⁴ Grimlund, P., 26 november 2009.

⁹⁵ Grimlund, P., 26 november 2009; Jusélius, C., 19 november 2009; Schyllert, H., 17 november 2009.

– Det finns inga vetenskapliga belägg för att NLP har positiv effekt. Snarare tvärtom. Det går inte att försvara att skattepengar går till detta, säger Stefan Söderfjell, filosofie doktor i psykologi.” (Aftonbladet, 2009a).

I en debattblogg på Expressen ges den socialdemokratiska riksdagsledamoten Luciano Astudillo utrymme att torgföra sina åsikter om Arbetsförmedlingens jobbcoacher. Han skriver om de tidigare arbetslösa som anställs som jobbcoacher i Arbetsförmedlingens egen regi:

”Dessa får en summarisk utbildning på 1 vecka och förväntas sen ge professionell[t] stöd till den hord arbetslösa som väntas vända sig till Arbetsförmedlingen under 2009. Nisha Besara, Dagens Arena, har fyndigt beskrivit det som att den borgerliga regeringen just nu är i färd på att bygga ett pyramidspel med arbetslösa.” (Expressen, 2009c).

Åsikten att arbetslöshet är ett strukturellt, snarare än ett individuellt problem, förmedlas av Aftonbladets ledarskribent Ingvar Persson. I detta sammanhang är Ingvar Perssons tolkning att statsminister Fredrik Reinfeldt anser att det finns jobb, bara individen vill och att coachning är en metod för att skapa denna vilja. Ledarskribenten menar att andra arbetsmarknadsåtgärder, ”[o]ffentliga investeringar, ett nytt kunskapslyft, ett program för generationsväxling och statligt stöd för att skapa en alternativ arbetsmarknad för dem som annars slås ut” är bättre verktyg för att lösa arbetslösheten. (Aftonbladet, 2009d).

Den socialdemokratiska bloggaren Marika Lindgren Åsbrink skriver också hon om huruvida problemen som coachning ska åtgärda är individuella eller strukturella:

”... övertron på att jobbcoacherna ska lösa arbetslösheten säger mycket både om den borgerliga människosynen och om vår tid över huvud taget. Att coacha sig till mer självkänsla med Mia Törnblom, mer sex med Neil Strauss eller fler jobb med en jobbcoach som praktiserar neurolingvistisk programmering, det handlar om att ignorera strukturerna i samhället. Som t ex att chansen att få en partner eller ett jobb inte bara har med efterfrågan att göra, utan också med utbudet. Eller att somliga av oss har svårare att få till det än andra. Att lägga lösningen i den enskildes huvud, det är också att lägga problemet där. Men att lågutbildade och invandrare betydligt oftare är arbetslösa än andra har inte att göra med att de som individer skulle vara mindre motiverade. Det har att göra med strukturer.” (Storstad.wordpress.com, 2009).

I ett inlägg i Rapport den 7 juni 2009 kommenterade Britta Lejon i egenskap av vice ordförande i Fackförbundet ST (som organiserar traditionella arbetsförmedlare), att hon ansåg att förbundets medlemmar istället skulle ha mycket bättre förutsättningar att stödja arbetslösa, än vad jobbcoacher har. (SVT, 2009b).

En åsikt i debatten kring regeringens satsning på jobbcoachning, är att den har skett i fel tid. Lars Calmfors, professor i internationell ekonomi vid Stockholm universitet, ställer sig tvekan till hur mycket coachning hjälper i situationer med hög konjunkturell arbetslöshet:

”Man kan ställa sig frågan om man inte slösar bort en del resurser på den här intensifierade coachningen. Det finns en risk att man hamnar i aktiviteter utan så mycket meningsfullt innehåll” (E24, 2009).

Finanspolitiska rådet, där Lars Calmfors är ordförande, skriver på samma tema följande i en rapport:

”Vi ställer oss frågande till hur effektiva de intensifierade coachningsinsatserna kommer att bli. Visserligen har inte existerande forskning så mycket att säga om hur arbetsmarknadspolitikens effektivitet varierar över konjunkturen, men rimligen har förändringar i sökintensiteten betydligt mindre effekt på arbetslösheten när den som nu i högre grad är konjunkturell (och i mindre grad beror på en hög jämviktsarbetslöshet) än som var fallet under 2006-2008. Regeringens argumentation om att det är särskilt viktigt att öka sökintensiteten i en lågkonjunktur är därför tveksam.

Intensiva jobbsökaraktiviteter i en situation med låg arbetskraftsefterfrågan och få tillgängliga jobb måste med nödvändighet innebära mycket av meningslösa aktiviteter. Frågan är om det inte kommer att vara delvis bortslösade resurser att på kort tid nyanställa ett stort antal coacher med varierande bakgrund till en ny verksamhet. (...)

Regeringen har enligt vår uppfattning en överdriven tro på vad som går att uppnå genom jobbsökaraktiviteter i en djup lågkonjunktur.” (Finanspolitiska rådet, 2009).

Kritik som riktats mot coachning i samband med regeringens satsning synes ibland vara svår att skilja från kritik som riktas mot coachning i största allmänhet. Huruvida Arbetsförmedlingens upphandling stärkt eller försvagat legitimiteten för coachning skulle kunna vara en intressant fråga att fördjupa sig i. Å ena sidan är det tänkbart att jobbcoachers ställning stärks av att deras tjänster ansetts värda att satsa offentliga medel på. Å andra sidan har upphandlingen tilldragit sig många kritiker med politisk anknytning. Det är intressant att notera att ordet coach, som Mats Alvesson beskriver som ett ord som har stor gångbarhet för att låta flott och slagkraftigt, av Patrick Grimlund beskrivs som ett ord som möts med misstänksamhet. Finns det en motsättning i dessa två synsätt? En tolkning skulle kunna vara att Grimlund menar att ordet har en låg legitimitet på marknaden, medan Alvesson menar att ordet har en hög legitimitet. En annan tolkning skulle kunna vara att ordet har fungerat som en tydlig vattendelare mellan de som antingen starkt gillar, eller starkt ogillar, ordet coach. Detta skulle också möjligen kunna förklara varför i denna profession yrkesverksamma människor själva vill benämna sig som coacher, trots att de anser att begreppet är kritiserat och ibland problematiskt.

Jämte kritiker med politisk anknytning synes många kritiker härstamma från i somligas ögon ”besläktade” eller konkurrerande professioner, till exempel psykologer. I denna rapports empiriska underlag tycks det ibland finnas en vilja hos dessa olika professioner att betona sin egenart. Släktskapet, om det finns skäl att tala om ett sådant, blir i ett sådant sammanhang distansnerande från bägge parter. Bildligt talat vore det kanske då talande att beskriva ”släktskapet” mellan coachning och dess konkurrerande professioner som ett släktskap mellan styvsystrar, snarare än som ett släktskap med positiva förtecken. Att konflikter mellan coachning och andra professioner kan uppstå skulle också kunna märkas genom att Britta Lejon (som tidigare varit socialdemokratiskt statsråd) i egenskap av vice ordförande i Fackförbundet ST uttalat sig till traditionella arbetsförmedlares fördel. Att coacher ibland vill framställa sina tjänster som unika är i detta sammanhang inte heller ointressant, eftersom kritik från arbetsförmedlare som profession, talar för att andra professioners tjänster synes vara substituerbara mot coachningstjänster.

5. Diskussion

Perfekt information förutsätter perfekt kommunikation. På den nya marknad som utgörs av coachningstjänster har det visat sig att ordet coachning har olika innebörd hos olika personer. Säljare av sådana tjänster kan misslyckas med att sälja dem, för att kunden inte språkligt förstår

vad som menas med coachningstjänster. Den kan också lyckas sälja tjänsterna av samma anledning.

Om coachningsmarknaden ska studeras med utgångspunkt från att det är en ny marknad är skillnader mot äldre, mer etablerade marknader intressanta att iaktta. Fördjupningar om detta välkomnas i framtida forskning. En hastig jämförelse med till exempel tandläkarbranschen gör frånvaron av branschorganisationer i coachningsbranschen tydligare. Att personer som arbetar "ideologiskt" för coachningsbranschen gör detta ideellt vid sidan av sin näringsverksamhet, kan också utgöra en skillnad mot mer etablerade marknader där personer som organiserar sig i organisationer som vill påverka marknaden på det ena eller det andra sättet kan göra detta på heltid och ha hela sin försörjning från en sådan anställning.

Frågan om coachningsmarknaden kan ses som "spontant framvuxen" eller inte aktualiserar olika typer av medveten organisation på coachningsmarknaden. För svenskt vidkommande syns Arbetsförmedlingens upphandling av coachningstjänster ha haft stor påverkan på branschens organisation. Staten har i organiseringen av marknader förutom den uppenbara rollen som lagstiftare också en roll som understödjare av vissa marknader och verkställare av dess tjänster. Arbetsförmedlingen har inte enbart understött coachningsmarknaden genom att köpa in dess tjänster i för branschen gigantiska mått. Arbetsförmedlingen har också fått till uppgift att tolka vad en coach är, utbilda sådana och låta dem utföra coachningstjänster i myndighetens egen regi. Det har funnits uppgifter om att coachningsbranschen i Sverige före Arbetsförmedlingens upphandling årligen omsatte cirka 200 miljoner kronor. Om detta stämmer har Arbetsförmedlingens upphandling enbart i sig själv mångdubblat branschens omsättning. Statens roll för den svenska coachningsmarknadens framväxt är inte på något sätt obetydlig; tvärtom kan nog staten just nu ses som den största och viktigaste organisatören på den svenska coachningsmarknaden.

Olika politiska partier, med skiftande syn på coachningstjänster som metod för att minska arbetslöshet har fört debatter om lämpligheten i Arbetsförmedlingens upphandling. Ett argument från oppositionen har varit att det finns strukturella problem relaterade till arbetslöshet, som coachning inte kan lösa. Coachningstjänster tar framför allt sikte på individuella handlingsplaner och kan tyckas ligga närmare en politisk retorik och ideologi mer inriktad på det individualistiska än det kollektivistiska. Med tanke på magnituden av Arbetsförmedlingens upphandling kan det därför vara intressant att diskutera hur hårt påverkad (organiserad) den svenska coachningsbranschen har varit av politisk ideologi. Denna faktor torde utgöra en betydande roll för den nuvarande svenska coachningsmarknadens utseende och organisering.

En vanlig syn på coachning är att den förutsätter ett visst slags oberoende mellan coachen och den coachade. Detta sägs kunna uppnås genom att coachningstjänster köps av andra organisationer på marknaden, istället för att införlivas inom företaget där de som coachas finns. Oavsett om det också finns andra motiv att driva denna ståndpunkt finns förstås ett kommersiellt intresse hos säljare av coachningstjänster att på detta sätt poängtera att de kan utföra en tjänst, som det köpande företaget definitionsmässigt inte kan utföra själva. Argumentationen är också skenbart fri från intressen. Den bygger på en syn om vad coachning är som varken köpare eller säljare kan göra något åt. Denna typ av oberoende skulle kunna sägas betrakta de två formella organisationerna, där coach och coachad hålls åtskilda, som vattentäta skott. En problematisering

av begreppet oberoende skulle i detta sammanhang kunna ta sikte på vem som är oberoende från vad eller från vem. Finns i detta sammanhang inte andra beroenden och vad har i så fall dessa beroenden för konsekvenser? Förutsätter inte kommersiella utbyten alltid inslag av ömsesidiga beroenden? Finns det i detta sammanhang inte skäl till att tala om att köpare och säljare är med om ett slags ömsesidig anpassning till varandra?

I frånvaron av offentligt finansierade, längre utbildningar vid erkända lärosäten tycks certifieringar spela en stor roll på coachningsmarknaden. Certifieringar spelar idag större roll i Sverige än tidigare och, uppges det, efterfrågas allt mer. De certifieringar som är mest etablerade i Sverige synes vara de som ges genom ICF respektive ICC. Dessa organisationer är de som informanter i denna rapport, på olika sätt och i varierande omfattning, har haft anknytning till. På den svenska marknaden för coachningstjänster skulle det i framtida studier kunna vara intressant att också intervjua representanter från European Mentoring & Coaching Council (EMCC) som är en mindre aktör med en svensk underavdelning som inte haft någon representation bland informanterna i denna rapport.

Certifieringarna som ICF och ICC ger skiljer sig åt på åtminstone en punkt, som informanterna återkommit till. Inom ICF certifieras en person av någon annan person än den som den fått coachutbildning från. Här återkommer oberoende i ett annat sammanhang som viktigt, värdeladdat ord. Inom ICC är det den som ger coachutbildningen som också ger ut certifieringen. I Sverige är tre personer behöriga att ge ut den certifieringen: Lars-Eric Uneståhl, Elene Uneståhl och Patric Orjala. De två första arbetar på ett företag som heter Skandinaviska Ledarhögskolan och den tredje arbetar för COPA CoachPartners. Carita Jusélius som är vd för COPA CoachPartners har uppgett att offentliga upphandlingar som hon tittat på specifikt efterfrågar att coacher ska vara antingen ICF- eller ICC-certifierade. Hon uppger också att den utbildning hon säljer som leder till ICC-certifiering därtill kan användas som portfolioutbildning hos ICF. Ett vanligt förekommande argument hos certifieringsförespråkare är att en certifiering implicerar en kvalitetssäkring. Ett skäl till att inköpare av coachningstjänster efterfrågar certifierade coacher är, enligt Patrick Grimlund, att inte hållas personligt ansvariga om inköpen anses misslyckade. Varför offentliga upphandlare efterfrågar certifierade coacher är därtill kanske en ännu mer intressant fråga, eftersom sådana krav enligt en tolkning skulle kunna sägas begränsa den konkurrens som upphandlingsformen i grunden strävar att uppnå. I ett sådant sammanhang blir också frågan om en certifiering faktiskt implicerar en kvalitetssäkring och vad den i så fall innebär viktigare.

I certifieringsorganisationerna finns exempel på alla de organisationselement som det övergripande projekt, där denna rapport ingår, har intresserat sig för: Medlemskap, hierarki, regler, kontroll, sanktioner och utbildningar. En observation från det empiriska underlaget visar också att en inte obetydlig del av organiseringen kring coaching sker i partiella organisationer, utanför eller mellan fullständiga organisationer. Hos informanterna har det varit vanligt att dels på något sätt vara engagerad i en certifieringsorganisation, dels vara säljare av coachutbildning eller coachningstjänster. Marknaden har sagts vara kännetecknad av många små aktörer i samverkan. Ett exempel på hur en sådan samverkan kan gå till är då flera coacher ansluter sig kring en person för att göra en gemensam ansökan till Arbetsförmedlingens upphandling. Ett talande exempel på någon som engagerar sig i flera organisationer på coachningsmarknaden är Patrick Grimlund, som är yrkesverksam coach, driver en oberoende branschtidning och doktorerar om executive coaching.

Marknadsbegreppet är i det större projekt, där denna rapport ingår, uppdelat i marknadselementen produkten, utbud/efterfrågan, marknadsaktörerna, utbytet och konkurrens. Certifieringsorganisationerna på coachningsmarknaden påverkar dessa marknadselement på olika sätt. Att certifieringsorganisationer medvetet söker inmuta ett synsätt på vad coachning är utgör ett exempel på hur det på marknaden förekommer organisation för att påverka produkten, genom att få andra att anamma det synsätt som certifieringsorganisationen har. Certifieringsorganisationerna försöker påverka marknadsaktörer, köpare och säljare av coachningstjänster, på olika sätt. Informanter talar i denna rapport om att utbud och efterfrågan på coachningstjänster påverkas av certifieringar. Utbud och efterfrågan har också sagts vara tydligt påverkad genom statens inblandning i Arbetsförmedlingens upphandling av coachningstjänster. Certifieringsorganisationer försöker därtill påverka utbytet av coachningstjänster på ett intressant sätt. Åsikter har framförts att coachning per definition inte kan ske mellan olika hierarkiska skikt inom en organisation. Det har talats om att coachning från chefer kan användas för att uppnå en ansvarsflykt. Detta kan i så fall ha intressanta implikationer för i vems intresse coachning utförs, den coachande eller den coachade parten. Utbytet, har det påpekats, kan heller inte ske genom tidningsspalter under namn som "Fråga coachen". Att certifieringar på coachningsmarknaden påverkar konkurrensen kan till exempel exemplifieras av att endast ICF- och ICC-certifieringar uppges ha efterfrågats i vissa offentliga upphandlingar. Därtill kan det uppmärksammas vad det kostar att genomgå en utbildning som leder till certifiering och vilken påverkan det har på inträdesbarriärer och konkurrens på coachningsmarknaden.

När coachningsmarknaden uppstått beror, på socialkonstruktionistiskt sätt, enkelt uttryckt, på vem man frågar. Uppgifter i denna rapport talar för att den svenska coachningsmarknaden var betydelslös före millennieskiftet, i den meningen att coachning i icke idrottsligt sammanhang utövades av ytterst få personer. Då utövande coacher talar om att marknads "rötter" går tillbaka till 1970-talets mentala idrottscoachning eller rent av till Sokrates, så kan det vara bra att förstå vad som åsyftas med rötter. I det empiriska underlaget till denna rapport talas det om att idrottslig, rådgivande coachning är en helt annan coachning än den coachning som denna rapport intresserar sig för. I andra sammanhang talas det om att det är i just denna typ av idrottslig coachning som denna helt andra coachning har sina "rötter". I kommersiellt hänseende är det i Sverige först på 2000-talet som coachningsmarknaden har haft sin stora tillväxt, sent på 2000-talet uppbäckad av statens upphandling av coachningstjänster om 2,9 miljarder kronor.

Den svenska coachningsmarknaden är en ny bransch där mycket litet tidigare har kartlagts om branschen och marknaden som helhet. Det är också en marknad som redan i sin linda väckt starka sympatier och antipatier.

Kritiken mot coachning verkar ha tilltagit efter Arbetsförmedlingens upphandling. Kritiken mot coachning skulle kunna indelas i olika slag. En kritik fokuserar på att staten gör fel som upphandlar coachningstjänster. En annan kritik inriktar sig på att coacher gör sig till självutnämnda experter eller på annat sätt ger uttryck för en grandios narcissism. En tredje kritik menar att coachning beslöjar strukturella, samhälleliga problem.

Ytterligare kritik tar sikte på coachning som riktas mot utsatta personer, såsom de människor som nyss har blivit arbetslösa. Likaså kan en kritik utgöras av att utbildningar från privata aktiebolag

lånar legitimitet från erkända, etablerade högskolor och universitet på ett sätt som skulle kunna upplevas som vilseledande, samt marknadsför den bland annat mot människor som saknar gymnasiebetyg och behörighet att söka sig till en högskole- eller universitetsutbildning. Om det tidigare har sagts att ordet coach har en otydlig innebörd, som behöver förklaras, så kan det då det gäller Skandinaviska Ledarhögskolan behöva förklaras vad som åsyftas med mer etablerade begrepp som universitet och högskola. Det kan behöva förklaras vad betyg som heter International Units är och *på vilket sätt* de skulle motsvara svenska högskolepoäng enligt EUnormer.

Att det kan finnas en vilja att till coachningscertifieringar och –utbildningar låna legitimitet från etablerade utbildningsväsenden kan också få stöd av att European Mentoring & Coaching Council har uttalat att de ägnar sig åt benchmarking mot det vedertagna, brittiska utbildningsväsendet.

Organisationers oklara gränser samt den organisation som sker mellan och utanför formella organisationer synes intressanta att iaktta vad gäller just Skandinaviska Ledarhögskolan och den internationella organisationen för ICC. Carita Jusélius säger att varken hennes företag, Copa CoachPartners, eller Skandinaviska Ledarhögskolan, är representanter för ICC. Samtidigt uppger hon att Lars-Eric Uneståhl sitter i den högsta styrelsen för ICC. Å ena sidan lånar coachutbildningsföretagen legitimitet från certifieringsorganisationen och är i Sverige ensamma om att få utfärda organisationens certifieringar. Å andra sidan beskrivs organisationerna som vattentäta skott.

Den grundläggande sociala konstruktionen av vad en coach är synes ännu inte ha antagit fasta former. Avbildningarna av vad en coach är har fått konturer bland annat genom certifieringsorganisationer, som definierar, skriver policys och sätter upp regler för hur coacher med anknytning till den organisationen tillåts agera. Den sociala konstruktionen av vanliga metoder inom coachningsmarknaden, såsom NLP och gestaltterapi, skiljer sig starkt åt. Den bild som förmedlas inom branschen och bland dess utövare, skiljer sig från den bild som förmedlats av kvällspress och psykologer som betraktar metoden som ovetenskapligt hokusfokus. Om den svenska coachningsmarknaden framgent blir en – för allmänheten – mer välkänd och etablerad bransch vore föreställningarna om dessa begrepp intressanta att följa, då dessa då kan antas få en starkare kollektiv förankring.

Som Helgesson, Kjellberg & Liljenberg (2004) påpekar består en marknad av mycket mer än köpare och säljare. För den svenska coachningsmarknaden del framstår utbytes-, utbildnings- och normeringspraktiker som en mycket viktig verksamhet i certifieringsorganisationer. När det gäller att skapa en kollektiv föreställning om vad coachning och coacher är för något, tvingas certifieringsorganisationerna och coachningens branschmänniskor många gånger gå i klinch med andra föreställningar om coachning och coacher än vad de själva företräder. Frågan om vad en coach *är* för något, respektive vad en coach *bör* vara, synes vara ungefärligen detsamma hos informanterna. Utbytes-, utbildnings- och normeringspraktiker verkar inom den svenska coachningsbranschen så nära varandra att de ibland är svåra att skilja från varandra. Avbildningar av vad en coach är eller uttryck för vad en coach bör vara ligger nära en praktik som underlättar utbytet av coachningstjänster. Om inte köpare vet vad coachningstjänster är försvårar det naturligtvis köpet av dem. På samma sätt som det är bra att veta vad som ingår i ett husköp och

hur en sådan försäljning praktiskt går till, underlättar det att ha en uppfattning om vad en tjänst innebär, samt hur och var den kan praktiskt köpas och säljas.

Det är nog lockande att vid en kartläggning av en marknad vilja fastslå så mycket som möjligt. I coachningsmarknadens fall framstår dock oklarheterna och det som inte i dagsläget kan fastslås som mer relevant att betona. Perfekt information, som är ett mycket vanligt antagande i modeller för perfekt konkurrens i mikroekonomiska grundkurser, tycks långt från coachningsbranschens verklighet. Ett intryck är istället att köpare har vaga uppfattningar om vad coachning innebär och att certifieringar inför sådana kunder kan fylla ett syfte att minska osäkerheten kring köpet. Kunder kan uppfatta att de köper något "kvalitetssäkrat" utan att för den skull veta vad som menas med detta ord, i detta sammanhang. Patrick Grimlund har menat att inköpare av coachningstjänster till företag kan efterfråga certifieringar för att inte hållas lika ansvariga inför sina chefer, om inköpet skulle anses misslyckat.

Vad skälen har varit till att, enligt Carita Jusélius uppgift, specifikt efterfråga ICC- eller ICF-certifierade coacher vid vissa offentliga upphandlingar, vore i framtida studier intressanta att följa upp. Varför denna typ av organisering på coachningsmarknaden tillskrivits sådan betydelse vid användningen av offentliga medel kan nog inte enbart ha ett akademiskt intresse, utan det kan säkert också finnas ett intresse att utreda detta i allmänhetens tjänst.

Referenser

- Aftonbladet [online], tillgänglig från: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article6084431.ab> [9 november 2009a]
- Aftonbladet [online], tillgänglig från: <http://www.aftonbladet.se/kropphalsa/viktklubbse/article354205.ab> [8 december 2009b]
- Aftonbladet [online], tillgänglig från: <http://www.aftonbladet.se/debatt/article4447621.ab> [30 november 2009c]
- Aftonbladet [online], tillgänglig från: <http://www.aftonbladet.se/ledare/ledarkronika/ingvarpersson/article6095974.ab> [7 december 2009d]
- Ahl, H. (2004). *The Scientific Reproduction of Gender Inequality*. Malmö: Liber.
- Ahrne, G. Brunsson, N. & Garsten, C. (2000). "Standardizing through Organization" i Brunsson, N. & Jacobsson, B, *A World of Standards*, Oxford: Oxford University Press.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2001). "Metaorganisationer, identitet och auktoritet". *Working Paper Nr 7*. Stockholm: SCORE.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2009). Organization outside organizations. Artikel i arbete.
- Alla bolag [online], tillgänglig från: <http://www.allabolag.se/?what=Skandinaviska+Ledarth%F6gskolan&where=&s.x=0&s.y=0> [27 november 2009]
- Arbetsförmedlingen [online], tillgänglig från: <http://www.arbetsformedlingen.se/admin/Documents/faktablad/jobcoach.pdf> [30 november 2009a]
- Arbetsförmedlingen [online], tillgänglig från: <http://www.arbetsformedlingen.se/Go.aspx?a=87196> [9 november 2009b]
- Arbetsförmedlingen [online], tillgänglig från: http://www.arbetsformedlingen.se/library/documents/Pressrum/bilagor/2009/pm_jobcoach.pdf [30 november 2009]
- Association for Coaching [online], tillgänglig från: <http://www.associationforcoaching.com/about/about03.htm> [26 oktober 2009]
- Benson, I. (2008). *Organisering av övergångar på arbetsmarknaden: En studie av omställningsprogram*. Stockholm: EFI Economic Research Institute, Stockholm School of Economics.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Bokia [online], tillgänglig från: <http://www.bokia.se/bok/9789185810956/mental-traning-som-hjalp-och-stod-vid-cancer-lars-eric-unestahl/> [8 december 2009]
- Coachbranschen [online], tillgänglig från: http://www.coachbranschen.se/?page_id=9 [30 november 2009a]
- Coachbranschen [online], tillgänglig från: <http://www.coachbranschen.se/?cat=1> [21 december 2009b]
- Coachbranschen [online], tillgänglig från: http://www.coachbranschen.se/?page_id=10 [22 december 2009c]
- Czarniawska, B. (2004). Att meka med marknaden i Helgesson, C-F., Kjellberg, H. & Liljenberg, A. (2004). *Den där marknaden – om utbyten normer och bilder*. Lund: Studentlitteratur.

- Dagens Nyheter [online], tillgänglig från: <http://www.dn.se/ekonomi/tuff-kritik-mot-statliga-jobbcoacher-1.807904> [9 november 2009]
- E24 [online], tillgänglig från: http://www.e24.se/makro/sverige/artikel_1151275.e24 [7 december 2009]
- EMCC [online], tillgänglig från:
http://www.emccouncil.org/se/public/european_quality_award_individual_accreditation/index.html [22 december 2009]
- Expressen [online], tillgänglig från: <http://www.expressen.se/1.461790> [27 november 2009a]
- Expressen [online], tillgänglig från: <http://www.expressen.se/1.461778> [27 november 2009b]
- Expressen [online], tillgänglig från: <http://blogg.expressen.se/astudillo/entry.jsp?messid=481578> [30 november 2009c]
- Finanspolitiska rådet [online], tillgänglig från:
<http://www.finanspolitiskaradet.se/download/18.1166db0f120540fe049800031620/Svensk+finanspolitik+2009.pdf> [7 december 2009]
- Furusten, S. (2003). *God managementkonsultation – reglerad expertis eller improviserat artisteri?* Lund: Studentlitteratur.
- Furusten, S. (2007). *Den institutionella omvärlden*. Stockholm: Liber.
- Gestalt Akademin i Skandinavien [online], tillgänglig från:
<http://www.gestaltakademin.se/home/page.asp?sid=4096&mid=2&PageId=28890> [26 oktober 2009]
- Grundel, U. (red), Arvas, H., Möller, C., Nilsson, B-M., Reissmüller, R., J., Romlin, A-S., & Sennhed, M. (2008). *Gestaltperspektiv på handledning och coachning*. Stockholm: Mareld.
- Helgesson, C-F., Kjellberg, H. & Liljenberg, A. (2004). *Den där marknaden – om utbyten normer och bilder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hudson, F. (1999). *The Handbook of Coaching*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Håkansson, H. och Johansson, J. ”The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies” i G. Grahber (red.) *The Embedded Firm. The Socio-Economics of Industrial Networks*. London: Routledge.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching: vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur.
- ICF Nordic [online], tillgänglig från: <http://www.icfnordic.org/sweden.45885.en.html> [30 oktober 2009]
- Infoteket [online], tillgänglig från:
http://www.infoteket.se/branscher/vard_medicin_halsa/tandvard/foreningar/ [30 november 2009]
- International Coach Federation [online], tillgänglig från:
<http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/Ethics-2009.pdf> [14 oktober 2009a]
- International Coach Federation [online], tillgänglig från: <http://www.coachfederation.org/about-icf/> [14 oktober 2009b]
- International Coaching Community [online], tillgänglig från:
<http://www.internationalcoachingcommunity.com/default.asp> [14 oktober 2009a]
- International Coaching Community [online], tillgänglig från:
http://www.internationalcoachingcommunity.com/assets/editor/english/pdf/icc_standards%20and%20ethics_en.pdf [15 oktober 2009b]

- Jensen Education [online], tillgänglig från:
<http://www.jenseneducation.se/Corporate/Jobbcoach/> [8 december 2009]
- Kubr, M. (red). (1996). *Management Consulting: A Guide to the Profession – Third (revised) Edition*. Genève: ILO.
- Lindgren, A. (1966). *Nya byss av Emil i Lönneberga*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Nationalencyklopedin [online], tillgänglig från: <http://www.ne.se/lang/coach> [9 oktober 2009a]
- Nationalencyklopedin [online], tillgänglig från: <http://www.ne.se/sok/coaching?type=NE> [9 oktober 2009b]
- Orenstein, R. (2000). *Executive Coaching: An Integrative Model*. Doctoral Dissertation. New Brunswick, NJ: Rutgers University.
- Polanyi, K. (1944/1989). *Den stora omdaning*. Lund: Arkiv förlag.
- Scandinavian International University [online], tillgänglig från:
<http://www.siusweden.com/default.asp?apid=2> [27 november 2009]
- Scott, R. och Meyer, J. (red.) (1994). *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Skandinaviska Ledarhögskolan [online], tillgänglig från:
http://www.slh.nu/display_courses.asp?action=list&ort=alla [27 november 2009a]
- Skandinaviska Ledarhögskolan [online], tillgänglig från:
http://www.slh.nu/display_sub2.asp?apid=110 [9 december 2009]
- Skandinaviska Ledarhögskolan [online], tillgänglig från:
http://www.slh.nu/assets/documents/utbildningar/webpump_infoblad.pdf [9 december 2009]
- Språkrådet [online], tillgänglig från: <http://www.sprakradet.se/2457> [7 oktober 2009]
- Sydsvenskan [online], tillgänglig från: <http://sydsvenskan.se/inpalivet/article316371/Coacherkan-gora-oss-omyndiga.html> [30 november 2009]
- Storstad.wordpress.com [online], tillgänglig från:
<http://storstad.wordpress.com/2009/11/11/new-age-ar-det-nya-vuxendagiset/> [7 december 2009]
- SVT [online], tillgänglig från:
http://svt.se/2.60175/1.707564/ar_svt_statligt?lid=puff_698187&lpos=extra_0 [30 november 2009a]
- SVT [online], tillgänglig från:
http://svt.se/2.22620/1.1618728/systemet_med_jobbcoacher_far_kritik [7 december 2009]
- Thompson, G. F. (2003). *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books.
- Worldwide Association of Business Coaches [online], tillgänglig från:
http://www.wabccoaches.com/includes/popup/code_of_ethics_2nd_edition_december_17_2007.html [16 oktober 2009]

Bilaga 1

Svaren till föreliggande intervju med Lars-Eric Uneståhl har lämnats per e-post den 14 januari 2010, det vill säga efter att rapporten i övrigt varit färdigskriven. Rapportens innehåll har därefter inte ändrats. Intervjun har bestått i åtta stycken skriftliga frågor, vilka besvarats på följande sätt. Inga följdfrågor har ställts.

1. Hur vill du beskriva International Coaching Communitys roll på den svenska coachningsmarknaden?

Lars-Eric Uneståhl: ICC har haft samma explosionsartade utveckling i Sverige som i resten av världen och av de svenska coacher med internationell certifiering dominerar ICC med över 500 i Sverige. Redan 2007, 5 år efter starten var ICC den största internationella organisationen av professionella coacher. Förvirringen när det gäller redovisning av medlemmar beror framför allt på att ICC bara har certifierade internationella coacher som medlemmar medan flera andra organisationer (t.ex. ICF) som medlemmar räknar alla som betalar medlemsavgift (dvs. även personer utan coachutbildning.)

2. Vilka efterfrågar ICC-certifieringar? Är ICC-certifieringar efterfrågade i offentliga upphandlingar och i så fall av vilka?

Lars-Eric Uneståhl: Till utbildningen söker sig människor i alla åldrar och från de flesta samhällsområden. Vi har hittills haft deltagare som angett över 40 olika yrken. Det gäller både konsulter och andra egna företagare, men också många anställda både i näringslivet och offentlig sektor. Exempel på det första området är Sandvik, Telia, Bankerna m.fl. och från offentlig sektor kan nämnas: Skatteverket, Regeringskansliet, Sjukvården, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Universitetet m.fl.

3. Hur vill du beskriva Skandinaviska Ledarhögskolans coachningsverksamhet? Hur mycket omsätter den? Hur stor andel motsvarar det av aktiebolagets hela omsättning? Hur många coacher har Skandinaviska Ledarhögskolan certifierat i Sverige?

Lars-Eric Uneståhl: Skandinaviska Ledarhögskolan arbetar med en utbildningsmodell, som omvandlar kunskap till kompetens och för samman Lärandet och Livet genom 5 principer: Att LÄRA -- i-om-för-från-under-hela -- LIVET. Det gör att tidsmässigt är distansutbildningen i Livskompetensutveckling (t.ex. PUMT) fortfarande den största delen av SLH:s verksamhet. Eftersom coachingkurserna drivs i samarbete med ICC (med royalty till ICC) och därmed är dyrare, så är coachingdelen den omsättningsmässigt största delen.

4. Varför heter organisationen Skandinaviska Ledarhögskolan, respektive Scandinavian International University? Anser du att det finns någon problematik eller etiska betänkligheter med att använda dessa namn?

Lars-Eric Uneståhl: Jag samarbetade på 80-talet med SAS och Jan Carlzon. Han ville starta en Skandinavisk Ledarhögskola för det skandinaviska näringslivet. Av flera orsaker blev detta inte av och när jag 1990 tog tjänstledigt från universitetet för att fortsätta med den distansutbildning som jag under några år drivit vid bl.a. Högskolan i Örebro, så valde jag det namnet. Eftersom SLH ar

en öppen privat högskola som vänder sig till alla, så omdefinierades begreppet ledarskap så att det blev viktigt för alla att lära (alltifrån att leda en verksamhet eller leda sina barn till ett bra liv eller att leda sig själv genom livet). På engelska var det svårt att hitta något bra namn och eftersom jag hade drivit internationella sommarkurser vid Högskolan i samarbete med amerikanska universitet och kallat dessa SIU, så blev det också namnet på den internationella delen av SLH.

5. På vilket sätt motsvarar International Units svenska högskolepoäng enligt EUnormer?

Lars-Eric Uneståhl: Eftersom begreppet poäng bara fanns i Sverige och bara inom statliga högskolor och universitet så konstruerade jag Internationella Units (IU) som kännetecken för SLH. Alla system i världen bygger på kvantitet och så även svenska systemet, där 5 p var 1 vecka (5 dagar) och 20 poäng motsvarade 1 termins heltidsstudier. Eftersom vår distansutbildning läses i valfri takt och ej är uppdelad i terminer var det enklare att hitta ett system där 1 IU motsvarar 1 dags heltidsstudier (=8 timmar). Eftersom de kurser jag tog över till SLH från Högskolan hade varit poängsatta så översattes de till IU. PUMT (Personlig kompetensutveckling genom Mental Träning), som under åren 1986 till 1989 lästes av över 2000 studenter vid Högskolan i Örebro (med mig som kursgivare och examinator) och som gett 20 P kom då att ge 100 IU för de som läste vid SLH. Efter Bologna så motsvarar 100 IU 30 P istället för 20 P. Jag har dock varit noga med att påpeka att kurserna inte motsvarar (inte ger) högskolepoäng. SLH-kurserna har kunnat tillgodoräknas vid vissa universitet men inte vid andra. Det sker en bedömning från fall till fall, vilket det alltid görs om en viss kurs inte finns vid universitetet ifråga.

6. Under hösten har enskilda coacher kritiserats i Aftonbladet för att använda hypnos och NLP. Vad anser du om denna kritik? Bör jobbcoacher använda hypnos?

Lars-Eric Uneståhl: Nej, coacher bör hålla sig till coaching och de ICC certifierade coacher som arbetar som jobbcoacher har, vad jag känner till, strikt hållit sig till coachingmetodiken. Min känsla är också att man nått bra resultat och jag ser därför fram mot den utvärdering som ska göras efter ett år. Min tro är att det kommer att finnas ännu fler ICC coacher efter den nya upphandlingen som ska göras.

7. Finns det metoder coacher inte bör använda?

Lars-Eric Uneståhl: Coaching är både ett förhållningssätt och en unik metod för att hjälpa människor att upptäcka och frigöra resurser för att nå sina mål och sin potential. Det betyder att det finns ingen anledning att blanda in andra metoder än de som stämmer med coachingmetodiken (t.ex. mental träning). Terapi och behandlingsmetoder hör inte hemma i coaching och kan vara direkt kontraproduktiva.

8. Vill du tillägga något du tycker är väsentligt, som det inte har frågats om?

SLH har visionen "Utbildning och träning för en bättre värld" och ICC visionen "Coaching the world". Målet är alltså att nå alla människor med en "hjälp till självhjälp" och att också nå människor så tidigt som möjligt. Det är lättare att hitta en bra livsstil från början än att ändra den senare. Skolan är därför det område vi kommer att koncentrera oss på under 2010.