

stöd
kartägga
konsultation
motivera
riktlinjer
frivillighet
arbetslivserfarenhet
planera
nätverk
rådgivning
utbildning
mentorskap
vägledning
optimism

TID FÖR COACHNING

EN SKRIFT OM COACHNING TILL STUDIER
OCH ARBETE FÖR UNGA I ESF-PROJEKT

TEMAGRUPPEN UNGA I
ARBETSLIVET



Temagruppen Unga i arbetslivet

Temagruppen Unga i arbetslivet ska verka för att erfarenheter och kunskaper tas tillvara från projekt som har finansiering från Europeiska Socialfonden. I temagruppen samarbetar Arbetsförmedlingen, Communicare, Försäkringskassan, Skolverket, Socialstyrelsen, Sveriges Kommuner och Landsting samt Ungdomsstyrelsen.

© Ungdomsstyrelsen 2012

ISSN 1651-2855

ISBN 978-91-85933-58-7

Projektledare: Susanne Zander

Omslag: Marcus Westfal

Distribution: Ungdomsstyrelsen, Box 17801, 118 94 Stockholm

tfn 08-566 219 00, fax 08-566 219 98

e-post: temagruppen@ungdomsstyrelsen.se

webbplats: www.temaunga.se

Innehåll

Förord	4
Sammanfattning	5
Inledning	7
Framväxten av coachning	8
Coachning som fenomen	11
Unga om coachning	13
Coacherna om coachning	17
Sammanfattning Deltagare och coacher om coachning	21
Anvisande myndigheter om coachning	22
Temagruppens samlade reflektioner kring ESF-projekt och coachning	25
Coachning i praktiken	30
Om rapporten	33
Referenser	37
Referenser	38
Bilaga 1 Intervjumall coacher och projektledare	39
Bilaga 2 International Coach Federations etiska principer	41

Förord

Temagruppen Unga i arbetslivet har med denna rapport försökt belysa ett ofta förekommande men vagt definierat område inom svensk arbetsmarknadspolitik – coachning.

Coachning är en metod som en överlägsen majoritet av de ungdomsprojekt som fått stöd av Europeiska Socialfonden (ESF) anger att de använder. Begreppet coachning är vanligt förekommande men det är oklart vad som ryms inom begreppet.

ESF-projekten har en målgrupp med en komplex problematik där många står långt från arbetsmarknaden. Många unga har flera hinder för sin etablering, som till exempel en oavslutad gymnasieutbildning, läs- och skrivsvårigheter och psykisk ohälsa. Vi funderade på vad som krävs av de som kallar sig coacher och hur de arbetar med de målgrupper som finns i projekten.

Temagruppens projektenkät som baseras på socialfondsprojekt i Sverige visar att coachningen oftast utförs av coacher, studie- och yrkesvägledare eller arbetsförmedlare. Vi har också redogjort för vad de unga själva tycker om coachning.

Jan Elofsson vid Public Resources Sverige AB har för temagruppens räkning besökt projekt och träffat såväl coacher som unga och författat merparten av rapporten. Susanne Zander vid Temagruppen Unga i arbetslivet har varit projektledare och medförfattare.

Vi vill särskilt tacka medverkande projekt och deltagare som träffat oss och delat med sig av sina erfarenheter. Vi vill också tacka Åsa Karlsson och Lena Jutdal vid SKL samt Sara Martinson vid IFAU. Ett särskilt tack går till Tilda Klinell, vid projektet Jobbready, för synpunkter, förslag och kommentarer.

Maria Nyman

Styrgruppens ordförande (tf) Temagruppen Unga i arbetslivet

Sammanfattning

Jobbcoachning har blivit allt mer aktuellt som arbetsmarknadspolitisk insats. Både i Arbetsförmedlingens regi såväl som hos kompletterande aktörer och i olika projekt.

REKRYTERING AV DELTAGARE TILL PROJEKTEN

I de flesta projekt finns en anvisande myndighet mellan deltagaren och projektet.

Handläggare och förmedlare vid kommuner och arbetsförmedlingskontor som anvisade unga till coachning har varierande förkunskaper om coachningens syfte och vilken metod projekten använder. De har också olika syn på för vem coachning är lämpligt. I vissa fall har deltagarna inte valt att bli coachade och har bristfällig information om både coachningen och projektet. Bristande kartläggning innan anvisning kan leda till att deltagaren måste lämna projektet.

VAD ÄR COACHNING?

Coachning är en serie samtal, enskilt eller i grupp, i dialog där coachen lyssnar aktivt, ställer öppna frågor, öppnar nya perspektiv, uppmanar till handling och aktivt använder feedback.

BRA COACHNING

Både deltagare och coacher har i princip samma syn på vilka egenskaper en bra coach bör ha. En coach bör ha förståelse för deltagarens situation, visa empati, vara positiv och engagerad samt visa på alternativa val. Unga betonar också vikten av att coachen har goda kunskaper om och ett brett nätverk till arbetsmarknaden. Både deltagare och coacher upplever att coachning ökar motivationen och självkänslan.

De unga deltagarna föredrar gruppcoachning. Gruppen bidrar med en känsla av sammanhang, social kontroll och positiv återkoppling.

Anvisande myndigheter i de specifika projekten tycker att coachning är bra – men har liten kunskap om vad det innebär.

Mål, process, förändring och eget ansvar betonas i coachningen. Fokus ligger på individen, medan omgivande faktorer som samhälle och miljö inte problematiseras, även om de flesta coacher som intervjuats är ytterst medvetna om behovet av att se individens hela situation. Coachning är en metod för att motivera. Projektens målgrupper unga som står längre från arbetsmarknaden, kräver kompletterande insatser som utbildning och praktik för att etablera sig på arbetsmarknaden. Det går inte att coacha bort brist på arbetslivserfarenhet. Därför har majoriteten av projekten ytterligare "verktyg" där coachning är en integrerad del.

Att tänka på när man ska coacha unga som står långt från arbetsmarknaden

- Kartlägg deltagarens hela livssituation, helst före anvisning
- Se till att syftet med anvisning stämmer med det syfte projektet har
- Motivering tar tid – frivillighet är att föredra
- Syftet måste vara tydligt för alla inblandade
- Klargör vad coachning och vägledning innebär för dem som inte vet vad de vill
- Eget ansvar kan bli "ditt eget fel" om inte annat stöd ges än coachning
- Planera långsiktigt och ge möjlighet att återkomma efter avslutat deltagande
- Tillgänglighet är viktigt (tid och plats)
- Etiska riktlinjer är viktigt då målgruppen ofta har en komplex problematik
- Professionella nätverk och regelbundet stöd är viktigt för att coacherna ska orka med
- Coachning är inte tillräckligt för unga som saknar utbildning eller arbetslivserfarenhet

Inledning

Karriärcoach, livscoach, sexcoach, hundcoach, livsstilscoach, relationscoach, bredbandscoach, stresscoach, chefscoach. Det finns numera en coach för alla sammanhang och behov. Många anser att det gått inflation i ordet och att ordet tagit över gamla benämningar: samtalsterapeuten har blivit coach, liksom idrottstränaren, miljö-konsulten och karriärvägledaren. Samtidigt finns det idag ingen överenskommen definition av begreppet coach.

Den här rapporten handlar om jobbcoaching som metod, företrädesvis riktad till unga deltagare i ESF-finansierade projekt och specifikt i de projekt som rapporten omfattar.

Det är dock i praktiken omöjligt att undersöka jobbcoaching i dessa projekt utan att titta på hela fenomenet coaching. När man tittar på framväxten av coaching och coacher i olika former så är det svårt att inte koppla det till samhällsutvecklingen i stort, eftersom jobbcoaching för arbetslösa inte har en förankring i forskning. Den här rapporten hoppas kunna bidra med ett verklighetsperspektiv från så väl coacher som dem som blir coachade.

Disposition

Rapporten börjar med en kortare genomgång av

den historiska utvecklingen av coaching kopplat till just utvecklingen av samhället.

Eftersom det inte finns en enhetlig definition av coaching så görs även ett försök till definition.

Efter detta övergår rapporten till en redovisning av både deltagares och coachers erfarenheter. Fokus ligger på upplevelsen av coaching; hur upplever unga som coachas att det är och hur upplever coacher att det är att coacha unga? Rapporten tar också upp hur de som anvisar deltagare till projekten resonerar. Sedan avslutas rapporten med en reflektion.

Fyra olika ESF-projekt har studerats särskilt; Communicares "Job College" i Värmland och Communicares "Åg Din Framtid" i Örebro, "Unga till arbete" (W18–24) i Dalarna och "Projekt Upp!" i Göteborgs stad¹. Samtliga fyra projekt har en metodik som handlar om coaching av unga arbetslösa även om just "Projekt Upp!" har valt att inte kalla det de gör för coaching. Ett ytterligare projekt med coaching som metod men med en annan målgrupp, "Framsteget" i Värmland, har också besökts. I rapportskrivandet har "Jobbready" i Göteborg bidragit med erfarenheter och exempel på metoder kring coaching av coacher.

Framväxten av coaching

Coaching är knappast någon ny företeelse även om man kan förledas att tro det. Många menar att Sokrates (cirka 470–399 f. Kr.) var den förste coachen (Idoff & Fredman 2010). Sokrates menade att verklig insikt inte kan påtvingas någon, den måste komma inifrån. Hans metod byggde på att ställa frågor och synliggöra bristerna i olika övertygelser och definitioner. Sokrates menade också att individen måste lära känna sig själv bättre för att kunna handla rätt (Idoff & Fredman 2010). Som vi ska se längre fram är det här viktiga ingredienser i modern coaching.

Betydelsen av det engelska *coach* liknar det svenska ordet kusk (Berg 2004).

Begreppet "*coach*" kan spåras tillbaka till 1830, då som ett slanguttryck för en lärare som "hjälpde sina studenter att klara sin examen" (Wilson 2004). Under samma period börjar termen också att användas för att förbättra idrottsutövares prestationer.

Ordet coaching kom in i svenskan under 1960-talet med betydelsen ledare, då främst inom basket och hockey. Vid mitten av 1970-talet var det just idrottscoacher (främst i USA) som tog med sig sina erfarenheter av coaching till andra områden.

Thomas J Leonard var en av de första som använde ordet *coach* i näringslivet. Det var i jobbet som finansiell rådgivare på 1980-talet som han förstod att hans klienter egentligen hade behov av någon form av livsplanering. De behövde en sparringpartner för att diskutera sina drömmar och sin framtid med och för att sätta upp mål. Han lyckades bra med karriärvägledning och började

kalla det för coaching (Idoff & Fredman 2010).

Coaching har gått från att vara en relativt marginell företeelse i början av 1990-talet till att under 2000-talet bli den mest spridda metoden för chefs- och medarbetarutveckling (Egidins 2008).

Det finns ett flertal organisationer som samlar coacher, som European Coaching Institute och International Coach Federation med flera. År 1996 bildades International Coach Federation (ICF). En intresseförening med syfte att definiera och säkerställa en hög yrkesmässig nivå inom coachningsyrket. En av grundarna var just Thomas J Leonard (Gjerde 2004).

Coaching definieras enligt ICF som fem steg till att frigöra en individs potential (Bylin & Gustavsson 2009)²:

- Öppna för möjligheter och inge hopp. Medvetandegöra individen om möjligheter och lösningar. Bidra till ökad optimism och insikt om valmöjligheter.
- Främja svar, motivation och förpliktelse. Hjälpa individen att sätta ord på tankar, känslor och att finna svar. Genom ansvar, fokus och positiv förpliktelse kan individen motiveras att nå, eller närma sig, sina mål.
- Undanröja hinder. Synliggöra de hinder som står i vägen för handling. Det kan vara en inre röst som gör individen osäker på sin förmåga och därmed förhindrar en aktiv handling.
- Ge stöd, fokus och drivkraft. Coachen ska vara ett socialt stöd som hjälper individen att fokusera och sortera och påminner om upp-

ställda mål.

- Skapa resultat. Genom uppställda delmål kan individen lättare gå från tanke till handling och genom handlingen få ökad motivation. Att sen reflektera över sin utveckling effektiviserar inläringen.

ICF definierar coachning som en relation mellan coach och individ, där fokus ligger på individens handling för att nå visioner, mål och önsningar. Coachning är en process med grund i frågeteknik och personlig utveckling för att öka individens självinsikt, medvetande och ansvar. Coachen bidrar med struktur, stöd och inte minst feedback. Coachningsprocessen ska hjälpa individen att definiera och uppnå yrkesmässiga och personliga mål snabbare än vad han eller hon kunde gjort på egen hand. ICF har också tagit fram etiska riktlinjer (se bilaga 2).

COACHNING

Coachning definieras ofta genom att metoden beskrivs. Titeln coach är inte skyddad vilket medför att begreppet, som vi har sett, används i många skiftande sammanhang. Coachning verkar kunna appliceras på i stort sett vilka problem och målgrupper som helst. De många prefixen framför coach och coachning vittnar om en stor tro på metoden.

Det finns inte mycket evidensbaserad forskning kring hur coachning ska bedrivas. Det finns ett antal steg som beskrivs i samtliga metoder. Stegen skiljer sig lite beroende på vem som ska coachas. De flesta av de olika metoder som beskrivits vid besök hos projekten påminner starkt om den tidigare nämnda ICF-definitionen med de

fem stegen. Utifrån såväl litteraturstudier som i dialog med projektägare skulle coachning kunna beskrivas som:

DEFINITION

Coachning är en samtalsmetod, enskilt eller i grupp, med syfte att stödja deltagare att utveckla sin potential och hitta egna lösningar med fokus på här, nu och framåt med hjälp av en uppsättning verktyg och tydligt resultatfokus.

SYFTE

Coachningens syfte är att påskynda deltagarens väg att nå sina mål.

METOD

Coachning är en serie samtal, enskilt eller i grupp, där coachen lyssnar aktivt, ställer öppna frågor, öppnar nya perspektiv, uppmanar till handling och aktivt använder feedback.

Det är ovanstående antagna definition som använts vid workshops, medverkan i både individ- och gruppcoachning, enkäter, samtal med deltagare, coacher, projektägare och andra informanter.

SKILLNADEN MELLAN COACHNING OCH VÄGLEDNING

Det finns ett flertal metoder som nämns och som coachning har ett släktskap till.

Vägledning kan ses som ett samlingsnamn för ämnesområdena: handledning, rådgivning och konsultation, men är också ett eget område. Oavsett hur man sorterar så finns det en enighet om syftet. Vägledningsteoretikerna Handal och Lauvås skriver att "vägledning ska vara en betydelsefull, professionell assistans i individers och

grupper inläring och utveckling, ett viktigt komplement till annan pedagogisk verksamhet" (Handal och Lauvås 1999).

Detta indikerar att det finns skillnader mellan coachning och vägledning även om de använder samma verktyg. De vanligaste formerna av vägledning kan delas upp i handledning, rådgivning, konsultation och mentorskap.

Handledning

I handledning är handledaren överordnad jämfört med i coachning där coachen är jämbördig. En handledare antas vara mer kompetent i ett specifikt yrke jämfört med coachning där det inte är nödvändigt att coachen är yrkesmässigt mer kompetent. I handledning är handledaren ansvarig för processen – coachen är endast medansvarig.

Rådgivning

Rådgivning sker inom så vitt skilda områden som skola, ekonomi, juridik, karriärplanering etcetera. Inom området psykologisk rådgivning finns det vissa likheter med coachning då syftet är att arbeta uppbyggande och målet är att få klienten att upptäcka och utnyttja sin potential. I alla övriga fall av rådgivning handlar det just om att ge råd och det är man mycket försiktig med inom coachning.

Konsultation

Konsultation pågår mellan personer på likvärdig kompetensnivå. Det handlar alltid om yrkesmässiga utmaningar. Coachning behandlar även det som är personligt. Det är klienten som söker rådgivning. De råd som ges kan följas eller avvisas. Konsultation kan försiggå via en tredje part, till exempel en lärare som söker vägledning angående en elev. Detta sker inte i coachning.

Mentorskap

Mentorskap räknas som en "kusin" till coachning eftersom det finns en del likheter. En bra mentor har ofta samma färdigheter som en coach. Den viktigaste skillnaden mellan mentorskap och coachning kan sammanfattas i två punkter. För det första delar mentorn med sig av sin erfarenhet och kunskap och fungerar som rådgivare till skillnad från coachen som inte ger råd, utan bidrar till en process. För det andra är syftet med mentorskap huvudsakligen inriktat på yrke och karriär medan en coach är lika mycket inriktad på den personliga utvecklingen (Gjerde, 2004).

Coaching som fenomen

COACHNING OCH SAMHÄLLSUTVECKLINGEN

Vad är det som har hänt? Hur kommer det sig att coaching gick från en marginell företeelse till den fullständiga explosion som det blivit idag? Explosionen av coach- och rådgivningstjänster uppstod enligt Karin Salomonsson under 2000-talet. Det som utmärker den värld vi lever i idag är förändringar, snabba och stora förändringar – hela tiden. Vi behöver idag klara av en ökad förändringstakt (Idoff & Fredman 2010).

Ett område som präglats starkt av förändring är just arbetslivet. Inte minst globaliseringen har lett till en ökad konkurrens. Utvecklingen går mot mer och mer bantade, effektiva och flexibla organisationer. En annan central förändring i just ungas liv är det allt senare inträdet i arbetslivet.

Forskaren Göran Gillberg på Göteborgs universitet menar att vi befinner oss i en förändringsprocess som startade i anslutning till den ekonomiska krisen på 1970-talet (Gillberg 2010) och som idag i stor utsträckning har lett till ett förändrat arbetsliv. Tre grundläggande element karakteriserar denna process enligt Gillberg; globaliseringen, den informationsteknologiska utvecklingen samt den individualisering av livsvillkoren som blivit konsekvensen av de två föregående. Detta, menar Gillberg, betyder att de institutionella ramar som konstruerats och som tidigare spelat en socialt stödjande roll inte längre svarar mot de behov som enskilda individer och grupper upplever sig att ha. Gillberg menar också att vartannat jobb

idag är självstyrande utan instruktioner. Samhällsförändringar skapar behov av nya metoder, redskap och verktyg i relation till bland annat arbetslivet. Det kan vara en förklaring till explosionen av coacher och olika coachtjänster. Både problembeskrivningen och lösningen kan sägas ha blivit individualiserad.

JOBBCOACHER

Kopplat till samhällsutvecklingen är det inte så underligt att tanken på att coacha just arbetslösa har vuxit fram. Även arbetsmarknadspolitiken följer utvecklingen i det övriga samhället, med mer inslag av valfrihet och ökade krav på individens eget ansvar.

På senare tid har jobbcoaching blivit allt mer aktuell som arbetsmarknadspolitisk insats till följd av politiska beslut. Coaching riktades primärt till korttidsarbetslösa men har allt eftersom riktats till nya målgrupper som till exempel individer med funktionsnedsättning och nyanlända immigranter. Syftet med coachningsinsatserna är att korta arbetslöshetstiderna och underlätta matchningen mellan arbetslösa och lediga jobb (Regeringens budgetproposition 2011). Tanken är att hålla motivation och jobbsökaraktiviteter igång och undvika passivisering. Under 2011 coachades 29 000 unga av Arbetsförmedlingen och de 801 kompletterande aktörerna coachade 25 000 unga. Till detta kommer de 25 000 unga som finns inom ESF-projekt varav en överväldigande majoritet får coaching även där. Detta är alltså en verksamhet som väldigt många unga berörs av.¹

1 Det kan finnas unga som räknats i flera kategorier.

Effekter av coaching

Arbetsförmedlingen gjorde en uppföljning i september 2009 (Jobbcoacher i egen regi – en uppföljning i september 2009) och en 2011 (Interna och externa coachingstjänster – en utvärdering av resultatet 2011). Uppföljningen 2009 pekar på att insatsen verkar ha fungerat bäst för personer under 30 år samt att effekten avtar med stigande ålder. I uppföljningen 2011 konstaterar Arbetsförmedlingen att arbetssökande som har haft jobbcoaching har fått praktikplatser i något större omfattning, men i något mindre omfattning ett arbete jämfört med arbetssökande som inte har haft jobbcoaching. Men de påtalar samtidigt det svåra med att mäta effekter av en enskild insats. Unga i ESF-projekt står dock långt ifrån arbetsmarknaden och tillhör en annan målgrupp än de unga som får coaching via Arbetsförmedlingen eller kompletterande aktör.

Coaching i ESF-projekt

ESF-projekt har en målgrupp med en komplex problematik där många står långt från arbetsmarknaden. Temagruppen Unga i arbetslivets enkät till projekt visar att oavslutad grundskole- eller gymnasieutbildning, läs- och skrivsvårigheter,

psykisk ohälsa och problem i hemmet är vanligt. De tillhör i liten utsträckning en kategori som kan kallas "jobbready" eller matchningsbar (Kreativa projekt 2012:6). Rapporten "I praktiken sänker vi trösklarna" ser särskilt på praktik som metod och i en telefonundersökning till arbetsgivare som tar emot unga praktikanter från projekt framkommer att de ser intresse och motivation som viktiga egenskaper hos praktikanterna (Temagruppen Unga i arbetslivet 2011:3). Att sätta upp mål, väcka intresse och motivera är just delar som ingår i coaching och därför förbereder de unga inför en praktik. Hälften av projekten har mer än tio olika metoder i sin "verktygslåda" där coaching är en (Kreativa projekt 2012:6). I vår rapport "Utvärdering av arbetsmarknadsprojekt för unga" har vi genomfört en enkät till utvärderare av ungdomsprojekt. Utvärderarna fick bedöma *hur framgångsrika olika arbetsinslag har varit i projektet utifrån syftet att unga deltagare ska gå vidare till studier eller arbete*. Av de 45 utvärderare som ansåg sig kunna bedöma coaching som arbetssätt var det 39 som ansåg att coaching var bra eller mycket bra (Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:2).

Unga om coachning

MÖTEN MED UNGA DELTAGARE

För att fånga unga deltagares erfarenheter av coachning har vi genomfört 23 samtal med deltagare (enskilda eller i grupp) samt tagit in 39 enkäter. Vidare har vi deltagit i både grupp- och individcoachning samt två temadagar. Det finns stora variationer när det gäller geografisk spridning, ålder, utbildningsnivå, tid i arbetslöshet och annat bland deltagarna. Trots det så finns det stora likheter i erfarenheten av och synen på coachning.

TIDIGARE ERFARENHETER

Några av deltagarna har erfarenhet av annan coachning. De flesta av dem anser att det projekt de medverkar i nu skiljer sig från tidigare erfarenheter. De träffar sin coach oftare i projektet än de gjort i tidigare verksamhet.

ANVISNING AV DELTAGARE

De allra flesta unga uppger att de har "skickats" från Arbetsförmedlingen eller kommunen och anser sig i olika grad tvingade att delta. Flera av dem säger dock att de efter en tid i projektet är glada för det, eftersom de annars inte hade deltagit.

"Om jag hade fått välja hade jag tackat nej, och då hade jag missat den här möjligheten", säger en deltagare och flera andra uttrycker det på liknande sätt.

Anvisande myndigheter, både Arbetsförmedlingen och socialtjänsten, får en del kritik från deltagarna.

"Man blir skickad på saker som vare sig dom

eller jag förstår vad det är för att hålla rent i deras statistik", som en deltagare uttrycker sig.

Hur redo de var för coachning skiljer sig mycket åt mellan deltagarna, även för dem som deltar i samma projekt. I samtalen framgår att detta kan ha att göra med vilken typ av information som deltagarna fått innan start och vilken föreställning de hade om coachning.

"Att göra ytterligare ett CV och ett personligt brev kändes ju inte direkt lockande. Jag har haft tre olika coacher och det var det enda jag fick göra", säger en deltagare.

"Jag fick bara reda på att jag skulle infinna mig här, annars får jag inget socialbidrag. Men när det väl började blev jag mycket positivt överraskad", säger en annan deltagare.

LÅGA FÖRVÄNTNINGAR BLAND DELTAGARNA

Detsamma gäller vilka förväntningar som deltagarna hade på coachning när de började i projektet. Sammanfattningsvis kan man säga att många hade låga eller inga förväntningar. De som hade låga förväntningar berättar att de antingen haft en coach tidigare eller känner någon som har eller har haft det. Av dem som trots allt hade förväntningar kan man säga att det mestadels rör sig om att få hjälp och tips för att få ett arbete. Även här framgår det att förväntningarna påverkas av både vilka tidigare erfarenheter man har av coachning samt av vilken information som man fått. Som en tjej svarade: "Jag hade inga förväntningar, för det kom

så plötsligt". Många deltagare vittnar om att de blivit uppringda eller fått ett brev hem med budskapet att infinna sig i ett projekt utan närmare förklaring. Detta kan förklara varför förväntningarna var lågt ställda vid projektstart.

Ett antal av deltagarna nämner att de trots att coacherna skulle få betalt för att skaffa dem jobb.

"Jag vill ju inte att de ser mig som en påse pengar, jag vill att de ser mig som en människa", som en deltagare sa.

När detta väl blivit utrett fick deltagarna en något mera positiv syn på att delta i coachning.

VAD COACHNING ÄR

Det finns en mångfacetterad bild av vad coachning är och bör vara bland deltagarna. Som svar på frågan "Vad är coachning?" säger många "Jag vet inte". Några andra svarar "Att få hjälp ut i arbetslivet", "Att träffa en person som pushar mig framåt", "Att någon ställer krav på en", "Att få pepp och uppmuntran".

Några tycker att det handlar om att få hjälp att söka jobb, att få intervjuträning, tips på jobb och inte minst hjälp med CV och personligt brev. De som tycker det sistnämnda har inte tidigare varit hos någon annan coach. Några tycker också att det handlar om att få hjälp att tänka i nya banor, att någon förklarar för dem att de har ett eget ansvar. Att någon får dem att fatta att de måste vara aktiva själva.

Ett antal deltagare säger att coachning för dem handlar om att någon ställer "jobbiga frågor", frågar vad de själva vill och som hjälper dem att se nya möjligheter.

Ett svar som stack ut på frågan om vad coachning är var "hopp". Detta förklarades med att den

coach som deltagaren träffade hade fått henne att se nya möjligheter och fokusera framåt.

Coachningens struktur och metod är i princip okänd för de flesta deltagarna. De svarar i stil med "Det är möten, antingen själv eller i grupp", "Det är övningar", "Vi träffas ofta och jag får prata av mig".

VAD EN BRA COACH ÄR

Det är uppenbart att det i den här typen av projekt är viktigt att deltagarna har förtroende för sin coach. På frågan i enkätundersökningen: *Har du förtroende för din coach?* blir resultatet i snitt 9 på en skala mellan 1–10, vilket måste ses som mycket bra betyg till dessa projekt.

När vi försöker bena i resultatet verkar förtroendet hänga tätt samman med vilka egenskaper som en deltagaren anser att en bra coach skall ha.

I samtal med deltagare i samband med enskild coachning, gruppcoachning och i enkätsvaren så betonar deltagarna vikten av att coachen har en positiv grundsyn, det vill säga är positiv och framförallt tror på deltagaren och dennes förmåga samt visar respekt och bemöter dem på ett bra sätt.

En coach bör ha förståelse för deltagarens situation, visa empati och inte döma. Engagemang är något som deltagarna efterfrågar: "Man märker ju om coachen gillar sitt jobb eller bara vill ha lön", säger en deltagare. Att visa på nya möjligheter, hjälpa till att tänka i nya banor. Coachen ska också ha humor och vara ödmjuk, bjuda på sig själv.

Att de tar sig tid att lyssna, frågar vad deltagaren vill och vad deltagaren känner framhålls av flera. Det är också en av de skillnader från tidigare erfarenheter av coachning som deltagare betonade.

"Den coachen jag tidigare hade fick jag träffa max en gång i månaden under typ en halvtimme" är ett påstående och liknande återkommer bland de deltagare som tidigare fått coachning.

Att få tillgång till coachens nätverk och erfarenheter är viktigt.

"Det bästa är om min coach känner många arbetsgivare", framhöll en kille.

"Det är viktigt att coachen förstår hur de olika systemen fungerar och kan hjälpa mig att lotsa mig igenom all byråkrati och alla papper", fyller en annan på med.

Ärlighet och förmåga att säga ifrån, ställa krav och vara rak, bestämd och tydlig är andra egenskaper som deltagarna trycker på.

"Jag tycker att det känns bra med krav, om jag inte får det fastnar jag framför DVD-boxen med Skärgårdsdoktorn", som en deltagare uttrycker det.

Många berättar att de tycker att krav är viktigt.

"Man vill ju inte att det blir som i skolan där ingen vågade fixa ordning", säger en annan deltagare.

TILLGÅNG TILL COACHNING

Man kan också koppla förtroende till just tillgänglighet. Det är viktigt att deltagarna får träffa sin coach i den utsträckning som de själva behöver. Många av deltagarna träffar sin coach varje dag, andra en eller ett par gånger i veckan. En av de frågor som vi ställt är: "*Är din coach tillgänglig för dig i den utsträckning som du behöver?*". Även här fick de svara på en tiogradig skala där 1 betyder absolut inte och 10 betyder absolut. Snittbetyget för samtliga projekt (och det råder i princip inga variationer mellan projekten) blev 8,8. I samtalen framgår det att en av de viktigaste faktorerna är att

någon har tid att prata med dem – och kanske framförallt att lyssna. Som en deltagare sa: "Jag fattar ju att hon (coachen) har andra att prata med och inte alltid tid för mig, men det känns bra att kunna dyka in även utanför planerade gruppaktiviteter och bokade enskilda möten".

GRUPPCOACHNING ÄR BÄTTRE

Samtliga projekt som vi träffat jobbar med både individuell coachning och coachning i grupp om än i olika utsträckning. Vi hade en föreställning om att de allra flesta skulle vara mest nöjda med och mest intresserade av individuell coachning. Det visade sig att så inte var fallet. De allra flesta tycker att både och, en kombination av grupp- och individuell coachning, är mest givande.

När vi frågar vad som gör gruppcoachning bättre så blir svaret ofta att det är dynamiken som uppstår vid olika övningar i grupp. Att få direkt respons från flera personer, inte bara från sin coach, och att bli uppmuntrad och bekräftad av flera. Deltagarna delar också generöst med sig av sina nätverk, vilket gör att den enskilde deltagarens nätverk expanderar kraftigt. Deltagarna upplever också en känsla av sammanhang, eftersom de träffar och jobbar tillsammans med andra i samma situation för att nå sina mål.

"Jag gillar att vi är en grupp. Om jag försover mig eller tänker skita i att gå till gruppen så brukar de andra messa eller ringa mig och säga "Kom nu!", säger en deltagare. Något som ett flertal deltagare nämner i samtalen är att de sporras att bli aktiva när de ser att andra blir det. Det finns lite "kan hon så kan väl jag"-tänkande, vilket beskrivs som positivt och motiverande.

"I gruppcoachning så motiverar vi varandra på ett annat sätt än i skolan", säger en tjej, som från början var mycket skeptisk till att överhuvudtaget vara i en grupp. "Det finns ingen betygsjakt eller anledning att fjäska", säger hon.

COACHNING GER SJÄLVKÄNSLA OCH MOTIVATION

Under coachningssessioner och i samtal med deltagare så har självkänsla varit ett centralt begrepp. Många uppger att de hade låg eller extremt låg självkänsla innan de började i projekten och fick en coach. I enkäten till deltagare ställs påståendet: "*Coachning har ökat min självkänsla*", med svar på en skala mellan 1–10 där 1 betyder "instämmer inte alls" och 10 betyder "instämmer helt". Även här blev det ett högt snittbetyg, 8. När vi ställer följdfrågor om detta så framkommer att en av anledningarna är att deltagarna känner att coacherna tar dem på allvar. "Jag har aldrig tidigare blivit bemött med så fet respekt och känt att han faktiskt menar vad han säger när han säger att han tror på mig", svarar en kille på frågan om hur det kommer sig att hans självkänsla ökat. Den ökade självkänslan verkar finnas kvar även en tid efter att man slutat träffa sin coach.

Coachning handlar också om att hjälpa den coachade att se nya möjligheter i sitt liv enligt såväl de coacher som temagruppen har träffat som litteraturen kring ämnet. Vi har följt upp även detta bland deltagarna. Som svar på påståendet: "*Coachning har fått mig att se nya möjligheter*", blir

snittbetyget 8,3. Alltså ett högt medelbetyg. I samtalen framgår det att det är coachen som får detta att hända. Metoder, verktyg och tekniker nämns aldrig, bara coachen och hennes eller hans färdigheter och – framförallt – personlighet.

MÖJLIGHETEN TILL ARBETE

Eftersom projekten bedriver just jobbcoachning så handlar det i första hand om att coacha deltagarna till arbete eller studier, eller egen försörjning. En av frågorna i enkäten löd: "*Förväntar du dig att din coach skaffar dig ett jobb?*". På denna fråga svarade en person av 39 ja, resten svarade att coacherna inte skaffar jobb, det gör man själv. Det visade sig att samtliga coacher lägger tid på att förklara detta för deltagarna. "Det är samma princip som hos Arbetsförmedlingen, de har inga jobb utan dem ska man hitta själv", säger ett par deltagare.

En av frågorna till deltagarna handlar om huruvida coachningen ökar deras sannolikhet att få ett arbete. Även här har frågan ställts som ett påstående där man angett 1–10: "*Coachning ökar mina möjligheter att få ett jobb*", och även här blev betyget 8 i genomsnitt. Deltagare som vi pratat med framhåller coachernas krav på dem samt möjligheten att få tillgång till nya nätverk som den viktigaste anledningen till betyget.

"Jag har just flyttat hit och kände i princip ingen innan jag började här", sa en deltagare.

"Mina föräldrar känner ingen som kan hjälpa mig att få ett jobb men det gör min coach", sa en annan.

Coacherna om coachning

I arbetet med den här rapporten har 15 coacher och 3 projektledare intervjuats. Vi har även samtalat med kommunala arbetskonsulenter, arbetsförmedlare och en jobbcoach hos Arbetsförmedlingen samt en coach i ett projekt riktat till utförsäkrade. De citat från coacher som presenteras i rapporten kommer dock från coacher i de nämnda projekten.

COACHERNAS BAKGRUND

Bakgrunden för coacherna i projekten är tämligen lika; samtliga har tidigare arbetat med människor inom vård, skola eller socialtjänst. Deras utbildningsbakgrund är förknippad med denna typ av arbete; lärare, studie- och yrkesvägledare, socionom och beteendevetare. Någon har tidigare varit coach i andra sammanhang, antingen på Arbetsförmedlingen eller hos en så kallad kompletterande aktör. Samtliga har sökt sig till coachjobbet på grund av att de vill jobba med människor på ett aktivt sätt och för att de känner att de kan göra skillnad och hjälpa människor att ta fram sina resurser. De tror att coachning är en bra metod för detta. Samtliga tror också att det är enklare att göra detta i ett projekt än inom ramen för en myndighet. De flesta coacherna är i 30-årsåldern.

COACHNINGSMETOD

Samtliga coacher redovisar att de har någon form av coachningsmetod eller struktur som liknar den tidigare beskrivna. Det kan röra sig om en uttalad värdegrund, ett metodmaterial som alla coacher i projektet använder, eller en formellt uppbyggd

modell som till exempel Klippans "7-tjugo" ² som alla coacher är utbildade i och alla deltagare möter³.

När det gäller etiska riktlinjer hänvisar samtliga coacher till att det ligger i "projektets natur", deras "roll" eller till verksamhetens "värdegrund". Samtliga trycker mycket hårt på "allas lika värde". Men det finns alltså inga formellt uppställda etiska regler eller riktlinjer. Alla coacher anser dock att det finns en grund att stå på.

INFORMELL KOMPETENSUTVECKLING

Att vara coach kan i ett längre perspektiv vara slitsamt. Det ställer stora krav på engagemang, särskilt om den man ska coacha behöver mycket stöd. Coacherna säger att de huvudsakligen får kompetensutveckling och "påfyllnad" genom att nätverka med kollegor på andra orter eller kollegor inom samma organisation. Utbildning som de får är ofta av kortare karaktär men någorlunda regelbunden, detsamma gäller handledning. Mycket sker dock inom ramen för kollegialt och informellt lärande. Flera efterfrågar mer och regelbunden kunskapsdelning och utveckling. För coacher inom reguljär verksamhet i kommun och stat är det vanligare med regelbunden handledning och stöd. Projekt som drivs av kommuner eller statliga myndigheter har större möjlighet att inkludera projektpersonalen i reguljär kompetensutveckling än vad som är fallet för projekt som drivs av organisationer inom ideell eller privat sektor. Projektet "Jobbready" i Göteborg berättar följande

² www.arbetslinjen-klippan.se

om hur de löst handledningen för sina coacher:

Att coacha coacher

Jobbready i Göteborg

Varje vecka träffas projektets två coacher, kuratorn från skolan, projektledaren samt en person från respektive socialtjänsts utförarenhet (totalt 2 personer). Under 1 till 2 timmar diskuteras samtliga deltagare och hur arbetet går, svårigheter och utmaningar i arbetet, vinster och framgångar, möjliga lösningar samt strategier och arbetssätt. Genom detta sammanförs socialtjänstens kompetens inom psykosocialt behandlingsarbete med kuratorns kurativa kompetens med coachernas operativa erfarenheter kring ungdomarna. Projektledaren står för en vägledning i projektets metod, mål och vision samt säkerställer att projekts idé och arbetssätt efterföljs.

Hittills, med en termin i bagaget, har teamhandledningen på veckobasis visat sig vara ett bra och uppskattat upplägg för metod- och arbetshandledning. Kontinuitet och regelbundenhet tillgodoses samtidigt som viktiga nyckelpersoner i den operativa verksamheten har ett forum att diskutera utmaningar och alternativa strategier för arbetet med deltagarna. Helhetssynen kring varje deltagare blir tydlig samtidigt som de upplever att de behåller projektets fokus.

Läs mer om Jobbready i avsnittet om Coachning i praktiken.

REKRYTERING AV DELTAGARE

Samtliga coacher och projektledare berättar att de lägger stor energi på att få deltagare till projektet. Vissa coacher får deltagare anvisade direkt till sig, främst från kommunen eller Arbetsförmedlingen. "Många som blir anvisade till oss har ingen aning om vad vi gör och deras förväntningar är i botten. Det kan ta upp till två veckor att bara få dem med i båten innan vi kan börja jobba med dem. Man kan säga att vi ofta börjar i en uppförsbacke".

Att de själva gör ett frivilligt val baserat på rätt information är bättre för resultatet menar coacherna. Dock ligger det en utmaning i coachrollen att få människor som inte vill till att vilja. Det finns också, menar de, en stor risk att många då inte alls skulle få tillgång till coachning som metod eftersom de då kanske inte själva skulle välja att delta i ett projekt och bli coachade. Det kan också finnas incitament att ta sig "vidare" från det "tvång" som till exempel ett projekt som man blir anvisad till kan upplevas som. "Om man upplever det som trist eller meningslöst så kan detta trigga individen att ta sig därifrån så snabbt som möjligt", säger en coach.

Coacherna vittnar om att många de träffar inte är redo för coachning. Det kan röra sig om att deltagaren snarare behöver terapi eller annat stöd. Coacherna har så gott som samtliga hjälpt deltagare vidare till psykologer eller terapeuter, vilket de tycker ligger i linje med deras jobb; att hjälpa människor vidare. "Det känns lite synd att man är så fokuserad på antalet som går till jobb eller studier", säger en coach, "Med tanke på vilka stegförflyttningar som vi hjälper människor till – utan att de får ett jobb och då räknas det inte", säger en projektledare.

COACHNING ENLIGT COACHERNA

Det finns en hel del gemensamt hos de coacher vi träffat, inte bara i inställning, utbildningsbakgrund och hur de beskriver sitt arbetssätt. Framförallt finns det en bred samsyn när det gäller vad coachning är och vad som krävs för att göra ett bra jobb som coach.

Att coacha är att ställa frågor för att personen ska få möjligheter att reflektera och hitta sina egna svar. Detta leder till att personen hittar sina svar och det blir enklare att definiera sina egna mål, eller "vill" som coacherna säger. Coachning är också inriktat på handling, att deltagaren gör saker för att komma närmare sitt mål. Det är mycket tydligt att ansvaret skall ligga hos deltagaren, inte hos coachen. Coachning tittar inte bakåt utan framåt, och fokus ligger på det som fungerar, på lösningar. Det handlar om att deltagarna ska ta sig från ett nuläge till ett önskat läge. Det är uppenbart att coacherna, trots fokus framåt, ändå jobbar med att tänka in social situation och annat för att få deltagarens helhetssituation klarlagd. Så gott som samtliga coacher menar att individens hela situation påverkar både "beredskap" och möjligheten att lyckas. En coach berättar att han hjälper deltagare med papper från myndigheter och med att skaffa fram bostad, en annan coach har lärt ut hushålls-ekonomi och matlagning, en tredje har till och med varit med och lärt deltagare att simma. Det visar på att det finns olika vägar att ge stöd och ökad motivation och vikten av en helhetssyn i projekten.

VILL INTE KALLA SIG COACH

Begreppet coach är dock inte så populärt bland just coacherna. De upplever att det har en negativ klang: "Det känns flummigt och fel just nu".

"Jag kallar mig aldrig för jobbcoach och jag

säger aldrig att vi skall ha ett coachningssamtal", berättar en av de intervjuade coacherna.

"Jag kallar det helt enkelt för möte och jag säger att jag jobbar med att hjälpa arbetslösa ungdomar till jobb när någon frågar vad jag jobbar med" säger en annan. Värt är att notera är att personalen i ett projekt redan från början bestämde sig för att inte kalla sig för coacher. De valde istället att använda titeln "guide".

LYCKADE FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Samtliga coacher anser att grunden för en bra förändringsprocess är relationen till deltagaren.

"En deltagare märker direkt om jag bara låtsas tro på honom eller henne. Många av deltagarna har mångårig erfarenhet från både projekt och myndigheter, de skulle märka direkt om jag fejkade", säger en av de intervjuade coacherna. Detta förhållnings-sätt bekräftas av teorin att tillit och ärlighet är viktiga grunder i coachning (Gjerde 2004). Likaså är coacherna noga med att aldrig värdera deltagarnas mål, en coach säger:

"Det är de som sätter målen, det varken kan eller ska jag tycka något om".

VAD EN BRA COACH ÄR

Det råder stor samsyn kring vilka "egenskaper" en bra coach bör ha. Tilltro till människors egna resurser och ansvar, förmåga att sätta den som coachas i centrum, humor, medkänsla och flexibilitet.

Att vara lyhörd och lyssnande/lyssna in, att "bjuda på sig själv" på ett professionellt sätt. Det handlar inte minst om att vara medveten om sig själv när man coachar människor, så att man inte tar över, men det handlar också om att ställa krav.

MÄNNISKOSYN

Även när det gäller människosyn är coacherna överens. En coach måste visa en tydlig tro på allas lika värde och en tro på att människor kan, vill och bör ta ansvar för sin utveckling. "Man måste tycka om alla", som en coach sa. När det gäller utveckling så tror samtliga coacher som vi varit i kontakt med att alla faktiskt kan utvecklas – enligt sina förutsättningar.

"Alla har någon förmåga – och vi bygger på hundra procent av den förmågan", säger en projektledare.

När det gäller frågan om vem som helst kan bli coach så menar coacherna att det handlar om personens förhållningssätt.

"Man kan inte vara fördomsfull när man jobbar med det här, det är livsfarligt att döma människor första gången", säger en coach.

De menar också att i princip vem som helst kan coachas till vad som helst, så länge personen inte har ett aktivt missbruk eller en psykisk sjukdom. Att coacha en deltagare till egen försörjning parallellt med att deltagaren går i terapi ser de flesta inte som ett problem om det inte rör sig om till exempel allvarig depression eller liknande.

MÖJLIGHETEN TILL ARBETE

Samtliga coacher menar att just coachning ökar deltagarnas möjlighet att skaffa ett arbete eller börja studera, vilket ter sig som rätt självklart med tanke på att det är deras uppdrag. En av de viktigaste anledningarna till att coachning ökar möjligheten till arbete kan vara att coacherna tar deltagarnas mål, tankar och drömmar på allvar.

Bara det faktum att deltagarna blir sedda ökar deras motivation.

Att få tillgång till någon utomstående, som inte representerar en myndighet, även om projektorganisationen samarbetar med just myndigheter, och som inte har förutfattade meningar om deltagaren är en styrka menar de. "Många berättar saker som de tidigare inte vågat säga till någon", berättar en coach. Att de får stöd, tillgång till ett nätverk, att de blir del av ett sammanhang. Deltagaren känner också att hon eller han inte är ensam i sin situation, menar coacherna. Coacherna lyfter också fram frågor som ett starkt och viktigt verktyg: "Jag ställer frågor tills både jag och deltagaren kräks", som någon skämtsamt uttrycker sig.

Tittar man på de resultat som projekten redovisar så verkar det som om möjligheten till arbete eller studier ökar eftersom en stor del av deltagarna går vidare. Å andra sidan kan det vara svårt att veta om detta skulle ha hänt utan coachning och medverkan i projektet eftersom kontrollgrupper saknas. I samtal med tidigare deltagare i projekten säger några att coachningen och deltagande i projektet var direkt avgörande för att börja studera eller jobba, medan andra säger att det inte alls påverkade dem. Coachning är ofta det första steget inom projektet och följs ofta av till exempel praktik eller utbildning. Det blir därmed svårt att avgöra vilken roll just coachningen spelat för slutresultatet. Av utbildningsforskningen vet vi dock att motivation är en framgångsfaktor för att man ska lyckas med en utbildning. På samma sätt är det en viktig faktor för att man ska kunna lära sig av en praktikperiod.

Sammanfattning

Deltagare och coacher om coachning

Som framgår är det mycket som både coacher och deltagare gemensamt lyfter fram som viktiga delar i coachning.

När det gäller coachernas bakgrund har deltagarna inga krav på utbildning, däremot att coachen ska ha ett bra kontaktnät med arbetsgivare och veta hur man ska hantera myndigheter och olika blanketter. Samtliga intervjuade coacher har högskoleutbildning och olika coachutbildningar. Men inte heller coacherna nämner utbildning som viktigt för en bra coach.

Både coacher och deltagare tycker att frivilligt deltagande är att föredra, samtidigt som båda grupperna är medvetna om att vissa som är i behov av coachning då skulle välja att inte delta.

Även gruppcoachning bör vara frivilligt, då kanske inte alla unga är redo eller vill för att tala inför en grupp.

Synen på coachning är också snarlik. Det handlar om att ställa "jobbiga" frågor, att pusha på

ut i arbetslivet, om att få hjälp att tänka i nya banor. Detta stämmer väl överens med hur coachning definieras i litteraturen.

Lyckade förändringsprocesser bygger enligt både deltagarna och coacherna på att skapa en förtroendefull relation, att vara äkta och närvarande och inte minst ett bra, respektfullt bemötande.

När det gäller hur en bra coach är följer resonemangen varandra. Engagerad, lyssnande, visar på möjligheter, tar sig den tid som behövs och någon som ställer krav. Både coacherna och deltagarna tycker att det är viktigt att coachen har en "bra inställning", tar deltagaren på allvar och ger feedback.

När det gäller huruvida coachning ger ökade möjligheter till arbete så har coacherna och deltagarna uppfattningen att bra coachning, att vara aktiv och bli bekräftad ökar självkänslan, vilket i sin tur ökar möjligheterna i utbildning och på arbetsmarknaden.

Anvisande myndigheter om coachning

De flesta unga deltagare i ESF-projekt hänvisas till projekten via Arbetsförmedlingen eller kommunens socialtjänst. Coacherna beskriver hur viktigt det är att unga är motiverade och vet vad projektet syftar till när de kommer dit men att så ofta inte är fallet. För att ta reda på huruvida en anvisning föregås av tillräcklig information har vi kontaktat handläggare och förmedlare på kommun och Arbetsförmedling som anvisar till de i rapporten beskrivna projekten, "Jobbcollege", "Unga till arbete", "Äg din framtid" och "Framsteget".³

Det var svårt att komma i kontakt med handläggarna/förmedlarna; i ett fall hade kontaktpersonen slutat, i ett annat rådde ett stort tryck på myndigheten, så att man inte hann svara på frågor. Alla frågorna är skriftligt besvarade. I två fall gjordes uppföljande telefonsamtal. Det är viktigt att klargöra att de tankar som redovisas nedan knappast kan generaliseras utan enbart kan representera dessa projekt och dessa handläggare/förmedlare.

Information till deltagarna innan projektstart

De anvisande myndigheterna har olika sätt att informera innan projektstart.

På en arbetsförmedling ger förmedlarna en kort information och sedan får projektpersonal träffa deltagaren i ett enskilt samtal för ytterligare information. Ibland är arbetsförmedlaren med under detta informationssamtal, ibland inte. En arbetsförmedlare berättar att hon "gav lite information och sedan

bokade ungdomarna och coachen in ett infomöte. Efter detta fick de ta beslut om de ville vara med".

En kommunrepresentant säger att de "förmedlar kontakt i ett första skede", det vill säga att de informerar deltagarna om att projektet finns, sen får deltagaren göra studiebesök där.

En annan kommun informerar deltagaren under kartläggningssamtalet utifrån projektets eget informationsmaterial riktat till deltagare.

Metod för att anvisa, hur gör de?

En arbetsförmedlare berättar att han anvisat flera stycken med omfattande behov som har hamnat fel. Många av de anvisade deltagarna har sedan gått vidare till vården eller socialtjänsten. Det finns också tillfällen när förmedlaren anvisat någon som behöver "ha ögonen på sig" för att vara aktivt arbetssökande.

En annan arbetsförmedlare anvisade både ungdomar som visste vad de ville och ungdomar som behövde hjälp att formulera mål.

En handläggare menar att de i kommunen tillämpar en form av valfrihet. Kommunens handläggare visar de arbetssökande vilka projekt som finns, sedan får var och en välja projekt själv.

En annan kommunrepresentant beskriver hur de i samband med en kartläggning kommer överens om att coachning är en lämplig insats för att komma närmare målet. Om individen behöver "pepp", stöd och struktur så anvisar handläggaren

till projektet, under förutsättning att individen själv kan tänka sig coachning både enskilt och i grupp.

Hur avgör man om en person är redo för coachning?

Flera coacher vittnade om deltagare som de ansåg inte var redo för coachning. Stor lyhördhet och mycket kompetens avgör om den unga individen är redo för coachning enligt en arbetsförmedlare. Med detta menar arbetsförmedlaren att de måste leta efter dolda signaler och inte minst se på kroppsspråket, inte bara lyssna på vad deltagaren säger.

En annan arbetsförmedlare berättar att hon "bokar in de ungdomar som inte har behov av extra stöd, det vill säga, de som inte har alltför stora funktionsnedsättningar så att de behöver extra stöd".

En kommunal handläggare hävdar att just "arbetsmarknads- eller jobbcoachning" kan användas på alla.

En annan handläggare menar att coachning kräver en viss grundmotivation och "styrkraft" hos individen men att när denna finns så är coachning ett effektivt verktyg.

Ytterligare en handläggare säger att vissa kan vara redo trots ohälsa, beroendeproblematik eller andra hinder, medan vissa andra inte är det. Det måste göras en individuell bedömning.

Vilka förväntningar har de på coachningsinsatserna i projektet?

En kommunrepresentant tycker att coachningsinsatsen varit bra, även om han "inte riktigt vet vad det innebär".

En annan kommunrepresentant förväntar sig att deltagaren kommer i arbete/praktik eller utbildning och att deltagarna blir rustade och stärkta i

sin förmåga att ta sig in på arbetsmarknaden.

En arbetsförmedlare svarar att de förväntar sig att ungdomen har "valt väg" när "coachningen är klar".

Hur aktiva är de själva i projektet från myndighetens sida?

En arbetsförmedlare säger sig vara mycket aktiv i projektet han anvisar till, och att detta sker i samarbete med socialtjänsten i den kommunen. Detta innebär trepartssamtal, medverkan på temadagar och besök på projektet.

En annan arbetsförmedlare svarar att hon "inte lagt sig i den dagliga verksamheten utan medverkat på styrgruppsmöten och löst konkreta problem i den dagliga kontakten, eftersom vi satt i samma hus".

En kommunrepresentant säger att aktiviteten för deras del innebär att medverka i projektets referensgrupp.

Handläggaren i en annan kommun säger att de finns representerade i styrgruppen och har regelbundna avstämningar på handläggarnivå.

Sammanfattning Anvisning till projekt

Vet vad projektet gör

Det finns hos de anvisande myndigheternas förmedlare och handläggare olika bilder av vilken målgrupp som coachning är lämpligt för. Det finns också olika mycket kunskap om hur projekten coachar. Det finns goda skäl att innan anvisning sker ta reda på vad coachningen innebär, vilken metod som används och vilka förväntningar som både anvisande myndighet och blivande deltagare kan ha både på projektet och på metoden för coachning som används.

Anvisa av rätt orsak

Det är tydligt att hänvisning sker av flera olika skäl, varav ett är att man ser att den unge har ett behov av att finnas i ett sammanhang, nästan vilket som helst. Dock är det viktigt att de potentiella deltagarna får korrekt information om vad projekten gör och vilka metoder som används – och då inte enbart coachningsmetoder då coachning ofta är ett av flera verktyg i projekten.

Kartlägg före anvisning

Det viktigaste när det gäller huruvida personen är redo för coachning torde vara att handläggaren och deltagaren verkligen går igenom förutsättningarna. Arbetet underlättas betydligt om deltagaren själv känner sig redo. En tydlig kartläggning hos anvisande myndighet tillsammans med information från projektanordnaren kombinerat med ett enskilt samtal mellan coach och potentiella deltagare är lämpligt för att säkerställa att deltagaren hamnar rätt.

Att deltagaren inte får information innan start

kan bidra till oro och orealistiska förväntningar hos den unga deltagaren. Det kan också medföra att personer som inte är redo ändå hamnar i ett coachningssammanhang, med betoning på ordet "hamnar".

Att deltagarna efter en tid i projektet slussas vidare till socialtjänst och vård kan tyda på att coacherna av olika skäl upptäcker saker som inte Arbetsförmedlingen eller kommunen sett, och att de hjälper deltagaren vidare till rätt insats. Det kan också indikera att man inte har kartlagt personen riktigt innan anvisning.

Engagemang i lagom dos

De projekt som medverkat är mycket nöjda med sina anvisande handläggare och förmedlare. De kontaktpersoner på kommun och Arbetsförmedling som vi har kontaktat har stor tillit till projekten. Det går att ana en hårfin gräns mellan att "lägga sig i verksamheten" och engagemang.

Temagruppens samlade reflektioner kring ESF-projekt och coachning

ATT ANVISA AV RÄTT ORSAK

I de flesta ESF-projekten med inslag av jobbcoachning så finns det en myndighet mellan projektet och deltagaren som anvisar deltagarna. Det innebär att det stora flertalet av de unga deltagarna i ESF-projekt inte själva valt att bli coachade. Och även om de anvisande myndigheterna till dessa projekt menar att det finns inslag av frivillighet eller eget val så överensstämmer inte deltagarnas bild helt med detta. Det ligger ett stort ansvar på dem som anvisar deltagare till projekt. I flera fall framgår det av coachernas berättelser att deltagaren som skall coachas i själva verket har behov av annat stöd, till exempel terapi. Coachning handlar inte om att åtgärda dysfunktionalitet. Det finns en viss risk att coachning är svaret och lösningen utan att man kartlagt problemet. Vi har inga kunskaper om hur anvisande myndigheter försäkrar sig om att inte behandla unga kvinnor och män olika. Unga män är idag överrepresenterade i ESF-projekt. Många projekt arbetar med att kvalitetssäkra sina arbetsätt ur ett jämställdhetsperspektiv, men lika viktigt är det att anvisande myndigheter reflekterar över vem de anvisar, till vad och varför.

EGET VAL UNDERLÄTTAR COACHNINGEN

Deltagande i projekt med coachning som metod bör

i så stor utsträckning som möjligt bygga på en frivillig överenskommelse mellan deltagare och coach alternativt anvisande organisation. Det är av största vikt för coachningen och resultatet att alla parter är överens om syfte och mål och att deltagaren inte ser coachningen som ett "straff". Det finns en tydlig koppling mellan att vara redo och en positiv upplevelse av coachningen. Beredskap innebär, enligt Cognitive Process Theory, den mognad och kapacitet som bör finnas hos individen för att göra lämpliga yrkesval (Brown, 2002). Allra mest positiva till coachningen är de deltagare som frivilligt valde att medverka i sitt projekt. Enligt Goldsmith (2003) måste viljan till förändring finnas hos den som ska coachas, annars fungerar inte coachning. I möten med deltagarna och coacherna så visar det sig att så inte alltid behöver vara fallet, men det påskyndar arbetet i projekten enligt coacherna.

COACHNING I ESF-PROJEKT

Vikten av frivillighet och beredskap ställer krav på medfinansierare av projekt med inriktning på coachning. I studien framgår att tydliga förväntningar och informationsstrukturer mellan projektanordnaren och medfinansierarna är gynnsamt för projektet. Flera projektanordnare vittnar om svårigheter med att få deltagare till projekten och

både projektledare och coacher menar att de lägger mycket tid och energi på att "jaga in" deltagare istället för att coacha dem ut till jobb och studier. Hur anvisningar ska göras, utifrån vilka behov, bör man kunna komma överens om när man enas om att lämna in en projektansökan om att driva ett projekt gemensamt.

BRISTANDE INFORMATION FÖRSVÅRAR

I några av projekten kom deltagare direkt till projektanordnaren utan någon som helst information om vad de skulle på, i några fall har projektanordnaren inte fått informera deltagarna direkt utan detta har gått via just anvisande myndigheter. I dessa fall är graden av beredskap för coachning ganska låg, lika så förväntningarna från deltagarna. Förväntningarna måste vara klagjordade innan projektdeltagande. Ett sätt att lösa det är att låta projektanordnarna få träffa deltagarna och informera om coachning och vad de kan förvänta sig innan de börjar så att förväntningarna är tydliga och klara i förväg.

TYDLIG ROLLFÖRDELNING BEHÖVS

Det kan finnas risk för en intressekonflikt mellan projekten och finansierarna. I vissa fall framgår det att finansierarnas tankar och krav går stick i stäv med coachernas och deltagarnas uppfattning. "Det är ett evigt jämkande", som en av projektledarna suckar. En annan sida handlar om särskiljandet av uppdrag mellan coach och övriga aktörer. I fråga om unga med stort behov av stöd är det lätt att coachen blir en "allt i allo" även om uppdraget är att coacha mot jobb/sysselsättning. Detta hänger tätt ihop med tydlighet gentemot deltagarna och att man klarlägger förväntningar. Utfallet av coachning

kan påverkas negativt om coachen också ikläder sig rollen som lärare, socialsekreterare eller annat.

KONTROLLGRUPP KAN GE MER KUNSKAP

I rapporten "Utvärdering av arbetsmarknadsprojekt för unga" (Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:2) framkommer att enbart ett fåtal projekt har kontrollgrupper där de jämför resultatet av olika insatser. Det skulle kunna vara intressant att utveckla detta arbete. Om varannan person får tillgång till coachning och varannan får "vanlig" hjälp av antingen Arbetsförmedlingen eller kommunen ges möjlighet att jämföra. Detta under förutsättning att individernas så kallade "ingångsvärde" också dokumenteras och är relativt likartade. Intervjuer innan, följeforskning under tiden samt utvärdering/uppföljning efter avslut. Vad hände, vilka resultat blev det och finns det någon skillnad mellan kontrollgruppen och den grupp som ingick i projektet? Arbetsförmedlingens uppföljningar av sin egen och de kompletterande aktörernas coachningsinsatser visar på små skillnader mellan dem som får och dem som inte får coachning. Men målgruppen i ESF-projekt skiljer sig markant från dem som är berättigade till coachning via Arbetsförmedlingen. Coachningen är i projekten den sammanhållande faktorn i ett samlat arbete där deltagaren får tillgång till en räckvidd metoder efter behov. Vi vet också att coachningen i ESF-projekt sker så gott som dagligen, vilket också bör påverka utfallet. Dock är detta ett svårt område att mäta då många faktorer är så kallat mjuka. Främst är det relationen mellan coach och adept som är svårt att mäta och samtidigt är den, om vi ser till deltagarnas egna bedömningar, avgörande. Trots detta tror vi att det är möjligt att undersöka vilka de mest

gynnsamma förutsättningarna är för att coachningen ska leda vidare till arbete eller studier genom en utökad och förbättrad utvärdering.

COACHERNA BEHÖVER ETT STÖDSTRUKTURER

Att coacha är ett arbete som ställer stora krav och som kan slita på individen. Många coacher vittnar om hur jobbigt det är att "alltid vara på topp" som en coach uttrycker sig.Handledning och vidareutbildning är centrala inslag som inte är självklara i projekten. Det är vanligare i projekt som drivs av offentlig sektor där coacherna får tillgång till reguljär kompetensutveckling och regelbunden handledning. Men vi möter också coacher som uppger att de sitter ensamma och jobbar och i princip bara möter deltagarna. De coacher som har fått möjlighet att jobba i par vittnar om bättre upplevelser och bättre resultat. Deltagare som har två coacher att "välja mellan" är också mer positiva och tycker att de får mera tid. Coacherna har också möjlighet att diskutera och ventileras med varandra, vilket de tycker gör dem till bättre coacher.

Coacherna i projekten måste få påfyllnad under projektets gång i form av regelbunden handledning och vidareutbildning. Det kan finnas vinster med coachnätverk på lokal eller regional nivå. Erfarenhetsdagar där coacher som jobbar med unga samlas, byter erfarenheter, får energipåfyllnad och tar med sig nya tankar och erfarenheter hem. Faktainsamlingen i rapporten visar att coacher och projektledare i olika projekt stöter på likartade problem och det är därför troligt att de skulle gynnas av att få bolla erfarenheter och problem med andra. Ett av projekten samlade sina coacher och använde ett format där de fick beskriva en

situation/ett case och sen gav kollegorna feedback och tips. Detta kan göras över projektgränserna.

DELTAGARNA BEHÖVER ETT LÅNGSIKTIGT STÖD

Det finns risk för att deltagarens utveckling stannar av när de lämnar ett projekt efter en kort inskrivningstid. Deltagare som lämnat projekt berättar om svårigheten att bibehålla energin efteråt. Många coacher vittnar om att de har kontakt med deltagare som slutat, och att initiativen till dessa kontakter oftast kommer från de före detta deltagarna. Det finns ett fortsatt behov av stöd som gör att de ringer och mejlar till sin tidigare coach. Att det finns möjligheter att under en period hålla kontakt med och få stöd av coachen även efter avslut är en lösning som uppskattades av samtliga coacher och även av flertalet deltagare. Det är viktigt i planeringen av projekt och verksamhet att se utöver det planerade tidsbestämda deltagandet i projektet och planera för regelbundet stöd även en tid efter projektdeltagande. Dessutom måste även avslutet planeras. Många deltagande ungdomar har erfarenhet av dåliga avslut sedan tidigare och därför måste också avslutet ges goda förutsättningar.

PROJEKTÄGARENS ANSVAR FÖR COACHERNA

Man bör som projektägare kunna redovisa vilken kompetens som coacherna i projektet har, vilken metod de arbetar efter och vilka verktyg de har men framförallt vilka etiska riktlinjer och vilken värdegrund som finns. På vilken etisk grund verksamheten och således coachningen ska vila bör tydligt framgå från projektägarens sida och förankras när personal rekryteras. Det bör också

finnas en stödstruktur för coacherna under projektiden. Medarbetarna i projekten, deras kompetens och bemötande är en mycket viktig framgångsfaktor i projekten för ett lyckat resultat.

COACHNINGEN EN DEL AV EN STÖRRE VERKTYGSLÅDA

Det bör också framgå vad man lägger in i ordet coaching. Coaching är inte att skriva CV eller ett personligt brev. Coaching är ett bra verktyg men det behövs fler. Man kan inte coacha bort bostadsbrist eller att deltagaren inte har någon arbetslivserfarenhet. Det behövs praktikplatser, utbildningsinsatser och annat som komplement till coaching. Risken kan annars bli att man härleder orsaken till arbetslösheten hos deltagaren. I rapporten "Att få dem att förändras" (Engstrand och Vesterberg 2011) förespråkar författarna så kallad "kompensatorisk coaching" som bygger på en flerdimensionell förståelse av arbetslöshetsproblematiken. I denna modell poängteras frivilligt deltagande och att man tillför individen resurser i form av till exempel utbildning och praktik. Av ESF-projekten använder en majoritet minst fem och hälften minst tio metoder och arbetssätt i sitt arbete, varav coaching är en.

COACH = NÄTVERK

Under rapportarbetet har det framgått att en mycket viktig komponent när det gäller lyckade resultat för deltagarna är det nätverk som de får tillgång till via coachen. Det är viktigt för projektägare att ha tillgång till ett stort nätverk, gärna lokalt. Riksrevisionen bedömer att uppemot 70 procent av de arbetslösa får arbete via informella kanaler (Riksrevisionen 2006:22). Plattformar för möten mellan deltagare, arbetsliv och samhälle

skulle kunna kompensera för deltagarens eventuella avsaknad av nätverk. Många deltagare säger att de i princip helt saknar nätverk. Att lära sig att utveckla ett nätverk, att få kännedom om hur och var nätverk bildas, blir därför en av framgångsfaktorerna i coachingen.

EN BRA COACH

Det finns en tydlig samsyn mellan deltagare och coacher och även i litteraturen om vilka egenskaper och färdigheter en bra coach bör ha. En sammanfattning av dessa egenskaper är: respektfullt bemötande, engagemang, lyssnande, visar på möjligheter, tar sig den tid som behövs och ställer krav. Både coacherna och deltagarna tycker att det är viktigt att coachen har en "bra inställning", det vill säga tar deltagaren på allvar och ger feedback. Flera projekt betonar också igenkänning som viktigt – att unga coachar unga. Forskning kring platsanvisning och klassrumssituationer har konstaterat att unga män tenderar att få mer hjälp och mindre krav än unga kvinnor. På samma sätt är det viktigt att coacherna är medvetna om sitt agerande för att försäkra sig om att de inte behandlar unga kvinnor och unga män olika. Varken deltagare eller coacher nämner coachernas utbildningsbakgrund som en viktig faktor – samtidigt vill vi betona att samtliga intervjuade coacher har en högskoleutbildning inom beteendevetenskap som kompletterats med en coachutbildning.

TILLGÅNG TILL COACHEN VARJE DAG

En kritisk framgångsfaktor verkar vara tid. De deltagare som är mest nöjda med coaching träffas så gott som dagligen, och framför allt i den

utsträckning som deltagaren upplever sig behöva. De flesta deltagarna tycker att deras coach ställer upp för dem på ett bra sätt och många vittnar om att just det faktum att de måste gå någonstans vid en viss tid har varit positiv för deras utveckling. Som en kille uttryckte det: "Det är första gången på fem år som jag har en ursäkt för att gå upp på morgonen". Projekten har heltidsaktiviteter eller nästintill. Det är också en bidragande orsak till att tidigare förbigångna behov identifieras.

DELTAGARNA NÖJDA MED SINA COACHER

Det absoluta flertalet av respondenterna har mycket högt förtroende för sin coach och anser att coachen både förstår deras behov och att de kan framföra sina egna idéer till coachen. De som har tidigare erfarenhet av coachning innan projektet var mer skeptiska när de började, men är nu lika positiva i sina omdömen. Den stora skillnaden mellan den tidigare coachen och coachen i projektet är att de träffas oftare. Flera beskriver tidigare erfarenheter av coachning som korta och sporadiska möten.

Coaching i praktiken

Följande projekts medverkan har möjliggjort rapporten. Samtliga jobbar med coaching enligt en struktur och samtliga jobbar mycket med individens motivation.

Samtidigt är struktur och rekrytering lite olika för projekten, även om deltagarna i projekten i de allra flesta fall rekryteras via Arbetsförmedlingen, socialtjänsten eller andra kommunala organisationer, till exempel arbetsmarknadsenheter. Även här med undantag för projekt "Upp!" som rekryterar deltagare på frivillig basis, bland annat genom att annonsera på Spotify och via Facebook. "Upp!" skiljer sig också genom att det använder webben som komplement till fysiska möten och telefonsamtal.

Äg Din Framtid drivs av Communicare, en ideell förening

Projektet drivs under tre år. Målet med "Äg din framtid" är att bidra till att bryta utanförskap och bidragsberoende. Målgruppen är män och kvinnor som står utanför arbetsmarknaden, med extra fokus på kvinnor och män med utländsk bakgrund. Det är Arbetsförmedlingen och socialtjänsten som anvisar deltagare till projektet. Projektets syfte är att utöka deltagarnas sökområde och sökaktivitet och på så sätt bidra till ett ökat arbetskraftsutbud. Projektets metod bygger på ett individuellt fokus för bästa resultat. Projektet jobbar aktivt med näringslivet för att involvera den privata sektorn i att motverka utanförskapet. All verksamhet i projektet genomsyras av ett starkt deltagarperspektiv och har jämställdhet i fokus. Metoden bygger till stor del

på coaching, och medarbetarna som jobbar närmast deltagarna kallas "verksamhetsansvarig coach". Projektet jobbar med både individuell coaching och gruppcoaching. Enligt projektledarens beräkning så har deltagarna cirka 12–15 timmar coaching i veckan.

www.communicare.nu

Unga till arbete drivs av Region Dalarna, en offentlig aktör

Projektet ska utveckla och skapa en dala-modell för arbetet med arbetslösa ungdomar, 18–24 år, som står långt från arbetsmarknaden. Genom en samverkan mellan kommunerna i Dalarna och genom ett utbildnings- och praktikprogram med helhetsperspektiv vill de ge ett stort antal arbetslösa ungdomar goda förutsättningar för ett kommande inträde på arbetsmarknaden, fortsatta studier eller annan aktivitet som leder mot målen. Metoden bygger på coaching och medarbetarna som jobbar närmast deltagarna kallas för "coacher". Projektet jobbar med både individuell coaching och gruppcoaching. Deltagare är inne i projektet i genomsnitt i 18 veckor. Det är mycket vägledning de första veckorna.

I genomsnitt blir det 6 timmar planerad coaching per deltagare under perioden, och lika mycket icke planerad coaching. Unga till arbete har inte mycket gruppcoaching, i genomsnitt 1,5 timmar per deltagare. Projektledaren

uppskattar att kursledarna i genomsnitt ägnar cirka 20–25 procent av sin tid till coaching och

eller vägledning. En kursledare har i genomsnitt 15 deltagare inskrivna.

www.regiondalarna.se/Verksamhet/Vara-projekt/Unga-till-arbete/

Job College drivs av Communicare, en ideell förening

Job College skall bidra till att underlätta ungdomars etablering på arbetsmarknaden och hitta nya lösningar på hur man på ett effektivt sätt kan bryta individens utanförskap via samverkan mellan olika aktörer. Projektets syfte är att utöka unga människors sökområde och sökaktivitet och härmed bidra till ökat arbetskraftsutbud. Projektet syftar också till att minska glappet mellan skola och arbetsliv för unga, att minska befintligt utanförskap samt att förhindra att unga hamnar i utanförskap. Projektet syftar även till att skapa en bred plattform för varje enskild individ, som möjliggör ett inträde på arbetsmarknaden. Vidare syftar projektet till att öka samverkan mellan olika aktörer för att underlätta för varje enskild individ att snabbare ta sig ur sitt utanförskap. Även här rekryteras deltagare från Arbetsförmedlingen och kommunernas socialtjänster. Metoden bygger på coachning och medarbetarna som jobbar närmast deltagarna kallas "coacher". Projektet jobbar med både individuell coachning och gruppcoachning. En "normal" vecka kan se ut som följer (med varierar över tid), när det gäller antalet timmar som en deltagare är i direkt kontakt med en coach: Två gånger i veckan sker gruppcoachning à 3 timmar. En till två gånger i veckan sker individuell coachning, där deltagaren och coachen samtalar individuellt. Varje enskilt tillfälle kan pågå mellan 30 min och 2 timmar. Dessutom

är många deltagare på plats flera timmar några dagar i veckan. Under den tiden arbetar de med övningar, skriva CV och personligt brev, letar och söker arbete. Under den tiden är coacherna behjälpliga med spörsmål om allt från CV till a-kassa och veckoplaner vilket innebär cirka 2 timmar icke planerad coachning per vecka.

www.communicare.nu

UPP! drivs av Göteborgs stad, en offentlig aktör

Syftet med projekt "Upp!" var att upprätta en arena och en mötesplats för empowerment ⁴ av unga arbetslösa män och kvinnor genom aktiviteter som stärker den samhälleliga delaktigheten och känslan av sammanhang. Projektets upplägg och material skulle bygga på Känsla Av SAMmanhang även kallat Kasam. ⁵ Projektet vände sig främst till unga män och kvinnor som i grunden har goda förutsättningar att få arbete men där konjunkturbedgången skapat svårigheter att etablera sig på arbetsmarknaden. Fokus låg på att fånga upp de unga så tidigt som möjligt för att säkerställa att de skrev in sig på Arbetsförmedlingen. Enligt planen skulle unga män och kvinnor med funktionshinder ges möjlighet att delta i projektets verksamheter på samma villkor som övriga ungdomar. Projektet byggde på frivilligt deltagande och var tänkt som en kort insats. Till skillnad från övriga projekt så jobbade "Upp!" med målgruppen som står nära arbetsmarknaden. Medarbetarna som jobbade närmast deltagarna kallades "guider". Detta var ett aktivt val när man startade projektet. Dock kan

4 Översätts ofta till egenmakt på svenska.

5 Ett begrepp som myntades av Aaron Antonovsky (1991).

metoden som användes kallas för coaching. Projektet jobbade med både individuell guidning och gruppguidning. Projektet lades ner i förtid då en granskning visade att projektägaren inte hade redovisat ekonomin i enlighet med regelverket. Detta kan dock inte utan vidare läggas de guider till last som arbetade i projektet.

www.uppgoteborg.se

Dessutom har följande projekt bidragit

Jobbready

Projektet drivs under 3 år till och med januari 2014. Jobbready drivs av IM-Lindholmen, del av Bräcke-gymnasiet, tillsammans med socialtjänsten i de två stadsdelarna Lundby och Västra Hisingen i Göteborg. I kommunens uppföljningsansvar finns det ungdomar som inte klarar av att ta emot praktikplatser som de blir erbjudna då för höga krav ställs. Dessa ungdomar står långt bort från arbetsmarknaden på grund av funktionsnedsättningar, social och/eller psykisk problematik och får anpassad studiegång på Bräckegymnasiet i nära samverkan med Socialtjänsten.

Företagen som erbjuder dessa elever praktik behöver stöd och personal som tar hand om ungdomarna ute på praktikplatsen. Eleverna är inte "självgående" och måste öva att ingå i ett team och införliva rutiner och social kompetens för att fungera på en arbetsplats. Jobbready arbetar med en metod de kallar "coachad praktik". Unga har stor nytta av praktik, men för att lyckas behöver de konkret coaching inför, under och efter praktiken. Utifrån dessa antaganden erbjuds deltagarna en

egen coach som inventerar intressen och behov, söker en praktikplats, finns med på praktikplatsen och följer upp och coachar för vidare utveckling. I nuläget (dec 2011) finns det 2 heltidscoacher på 18 ungdomar. Deltagarna coachas allt i från 1 till 25 timmar i veckan, beroende på hur mycket praktik de har. Coachen finns med på själva praktikplatsen och praktiserar med eleven vilket även det ses som coaching. Därtill kommer samtal innan och efter samt in emellan praktikdagarna (samtal, sms, påminnelser, peppning). Alla deltagare har vitt skilda stödbehov som också kan variera över tid. All coaching sker individuellt alternativt tillsammans med socialtjänsten/handledaren på praktik eller pedagog. Deltagarna har inte gruppcoaching eftersom de av en mängd olika skäl inte har förmåga att vara med andra ungdomar i grupp. All undervisning sker också individuellt. Det förekommer mycket spontancoaching, även om coachens uppdrag med eleven är att coacha "från alla håll" – både innan praktik, under själva praktiken samt efter praktiken. Coachen har inget annat uppdrag än att coacha mot praktik, det vill säga att möten som handlar om "annat", till exempel social situation, undervisning, hemförhållanden, psykiskt mående, inte förekommer. Detta står socialtjänsten för.

www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Vastsverige/Jobbready/

Om rapporten

METOD OCH URVAL

Empiri

I rapporten beskriver vi hur coachning går till i ett antal ESF-projekt. Empirin baseras på en kombination av 23 kvalitativa intervjuundersökningar med unga deltagare och 15 med coacher samt 3 med projektledare. En enkät har besvarats anonymt av 39 unga deltagare. Avsikten med detta är att få datamaterial som ska kunna ge både bredd och djup i rapporten.

I arbetet har också följeforskare kontaktats och projektrapporter lästs.

Urval

I studier som bygger på intervjuer avgör oftast syftet vilka som bör intervjuas. I denna rapport baseras urvalet på unga arbetslösa i ESF-finansierade projekt med coachning som metod samt coacher och projektledare i dessa projekt. Till detta kommer kontaktpersoner hos de myndigheter som anvisar deltagarna till coacherna i projektet.

Projekturvalet

De medverkande projekten valdes ut eftersom de har erfarenhet av metoden coachning och jobbat med det under en längre tid. Upp! kom med som exempel på en aktör som till skillnad från de andra verkar på frivillig basis och verkar i en storstadsmiljö. Coacherna i projekten har lång erfarenhet vilket underlättar undersökningen. En brist med detta kan vara att urvalet inte är slumpmässigt och resultaten gäller enbart deltagare i de medverkande projekten.

Det är stora projekt, med undantag från Framsteget, som har en annan målgrupp. Projekten skiljer sig åt men har ändå fler likheter än skillnader. Samtliga jobbar med coachning (eller guidning) enligt en struktur och samtliga jobbar mycket med individens motivation. Projekten är geografiskt spridda över landet och representerar både storstad och mindre orter och samtliga är delfinansierade av ESF.

När det gäller deltagare, coacher och projektledare ingår de flesta i projektet Jobcollege Värmland (se tabell 1). Detta för att projektet är det som varit igång längst av de medverkande, det finns följeforskning och de var bäst på att få till stånd samtal med deltagarna. De övriga ingående projekten är Projektet "Upp!" i Göteborg, "W18-24" ("Unga till arbete") i Mora samt projektet "Äg din framtid" i Örebro. Dessa projekt har likartad målgrupp samt likartad metod. Det kompletterande projektet heter "Framsteget", med Samordningsförbundet som huvudman. Målgruppen är utförsäkrade från Försäkringskassan och använder coachning som metod. Unga är inte en prioriterad målgrupp i projektet men det var ändå intressant att höra såväl coachens som deltagarnas syn på coachning som metod. Även en jobbcoach vid en kompletterande aktör har intervjuats. Detta för att se om synen på coachning skiljer sig jämfört med i ESF-projekten.

Intervjuade coacher

Coacherna valdes ut efter diskussion med projektledarna. I två av projekten ("Jobcollege" och "Äg din framtid") gick det att intervju samtliga coacher.

När det gäller "Unga till arbete" valdes coachen i Mora. "Projekt Framsteget" och den kompletterande aktören valdes efter kontakt med Arbetsförmedlingen i Karlstad. Coacherna har en medelålder på 30 år. De flesta har läst beteendevetenskap i någon form och alla har jobbat med människor tidigare. I genomsnitt har de jobbat som coach i 26 månader. Av coacherna är åtta kvinnor och sju män. Coacherna har intervjuats på sina arbetsplatser. Samtliga intervjuer är gjorda i anslutning till coachernas dagliga arbete. Coachernas tidigare erfarenheter och deras nuvarande arbete gör att de är insatta i frågeställningarna. Det kan dock finnas en önskan att framställa sitt arbete i förskönande ordalag även om det inte finns något i intervjuerna som vi tycker tyder på det.

Intervjuade deltagare

Urvalet av deltagarna skedde via coacherna, som frågade vilka deltagare som var intresserade och villiga att medverka i ett samtal, av dem som deltog i projektet när vi var på plats. Under samtalet var coacherna inte med. De medverkande garanterades full anonymitet och för att avdramatisera situationen kallades det för "samtal" istället för intervjuer. Deltagarnas ålder varierar från 19 till 25 år. Totalt genomfördes 23 samtal med 13 män och 10 kvinnor i projektet. Utbildningsbakgrunden varierar ifrån oavslutad grundskola till högskoleutbildning och tiden i arbetslöshet varierar från tre månader till fem år. Deltagarna garanterades full anonymitet, vilket gör att de inte har någon anledning att undanhålla negativa upplevelser eller kritik. Det finns dock en möjlighet att de är utvalda för att de är positiva, eftersom coacherna "valde ut" deltagare. Deltagarna fick svara på frågor om den egna upplevelsen av coachning och samtliga samtal ägde

rum i direkt anslutning till coachningssituationer. Rapportens respondenter är geografiskt spridda och har olika lång tid i arbetslöshet och i viss utsträckning olika utbildningsbakgrund. Därför torde de entydiga svaren kunna tolkas som att rapporten fångat upp en generell tendens i upplevelsen av coachning hos deltagare i ESF-projekt.

Anvisande myndigheter

Myndigheternas kontaktpersoner är kontaktpersoner för projekten, det vill säga de som på Arbetsförmedlingen eller kommunen anvisar deltagare till respektive projekt. Detta gäller inte för projektet "Upp!" eftersom det projektet hade en delvis annorlunda målgrupp och var frivilligt för deltagarna. Kontaktpersonerna har ingen anledning att försköna sina uppgifter. De har lång erfarenhet och kunskap. I samtal med kontaktpersoner för "Jobcollege" finns det anledning att påpeka att detta gjordes efter projektavslut. När det gäller "Unga till arbete" och "Äg din framtid" så drivs dessa projekt vidare, vilket gör att de kontaktpersonerna svarar i direkt anslutning till det dagliga arbetet.

ENKÄTUNDERSÖKNING

För att komplettera samtal och intervjuer genomfördes en kompletterande enkätundersökning. Enkäterna delades ut av coacherna till deltagarna i projektet. Totalt 50 enkäter delades ut och 39 stycken besvarades. Det innebär en svarsfrekvens på 78 procent. 20 enkäter kom från deltagare i "Jobcollege", 10 från "Unga till arbete" och 20 enkäter kom från "Äg din framtid". Bortfallet var sex från "Jobcollege" och fem från "Äg din framtid". Kontaktpersonen på "Upp!" ansåg det mycket svårt att genomföra en enkätundersökning varvid det projektet uteslöts.

TABELL 1. SAMMANSTÄLLNING ÖVER PROJEKT, COACHER OCH DELTAGARE

Projekt	Antal intervjuade coacher	Antal coacher i projektet	Antal samtal med deltagare	Antal deltagare i gruppen
Jobcollege Värmland	5	5	9	30
Upp! Göteborg	1	4	3	-
Unga till arbete Mora	1	4	3	8
Äg din framtid Örebro	7	7	6	25
Framsteget Forshaga	1	4	2	13
Totalt antal	15	21	23	76

ÖVRIGT

Projektledarna

Samtal har också förts med tre projektledare om hur de ser på coachning ("Jobcollege", "Äg din framtid" och "Upp!"). Projektledarnas syn är densamma som coachernas i respektive projekt, vilket var väntat. Projektledarna har ofta varit med och rekryterat coacherna och i vissa fall varit med och utbildat dem.

Gruppcoachning

Deltagande observation vid en halvdags grupp-coachning i projektet "Jobcollege" med 6 deltagare. Temat var att sätta upp mål genom att ta fram sitt nuläge, sitt önskade läge, sina hinder och sina resurser med hjälp av en modell som kallas för NÖHR (N står för Nuläge, Ö för Önskvärt resultat, H för Hinder och R för Resurser).

Individcoachning

Deltagande observation vid tre individuella coachningssamtal i projektet "Jobcollege". Det första samtalet handlade om att ta fram en handlingsplan för att nå sitt mål, det andra handlade om att ta fram sitt nätverk och det tredje handlade om att sätta upp ett attraktivt mål för sitt jobbsökande.

Gruppdiskussion

Medverkan i en gruppdiskussion där deltagarnas erfarenhet av coachning var en av punkterna. Det var 12 deltagare i projekt "Äg din framtid". Det framkom under diskussionen att deltagarna var mycket intresserade av att få kontakter och nätverk.

Arbetsmarknadsdag

Medverkan i en temadag inom projektet "Upp!". Temat för dagen var framtidens arbetsplats, med 25 deltagare.

Samverkansdag

Medverkan i en temadag för "Jobcollege" med temat "Samverkan för påverkan". Här medverkade Arbetsförmedlingen, socialtjänsten, coacher och deltagare och delgav varandra erfarenheter av medverkan i projekt och av coachning som metod. Deltagarna fick också ge sin syn på arbetsmarknadspolitik i allmänhet, samtidigt som Arbetsförmedlingens och socialtjänstens representanter fick redogöra för hur de såg på projektet och coachning som metod.

Dialog om slutsatser

På en workshop med 50 deltagare i december 2011 diskuterades de preliminära slutsatserna.

Referenser

BÖCKER, RAPPORTER OCH TIDNINGSARTIKLAR

- Antonovsky, A. (1991) Hälsans mysterium. Bokförlaget Natur och Kultur.
- Arbetsförmedlingen (2009), "Jobbcoach i egen regi – en uppföljning i september 2009".
Analysavdelningen, Arbetsförmedlingen
- Arbetsförmedlingen (2011), " Intern och externa coachningstjänster en utvärdering av resultatet". Analysavdelningen, Arbetsförmedlingen
- Arbetsrapport CERUT (2011:5), Följeforskning om Communicares projekt Job College
- Berg, ME. (2002), "Coaching, att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas".
Studentlitteratur. Lund
- Brown, D. (2002), "Career choice and development". Jossey-Bass Publications
- Brunsson, N. (1991), "Politisering och företagisering – om institutionell förankring och förvirring
i organisationernas värld. SNS förlag
- Bylin N. & Gustavsson F. (2009), "Den arbetslöses mottaglighet för coachningmetoden".
Pedagogiska Institutionen, Stockholms universitet
- DIK-tidningen 2010-10-22
- Edigius, H. (2008), "Bli en bättre coach och mentor". Natur och Kultur
- Engstrand Å-K. & Västerberg V. (2011), "Att få dem att förändras jobbcoachning för arbetslösa i
socialfondsprojekt". TIA 2011:2
- Gillberg, G. (2010), "Individualiseringens villkor, unga vuxnas föreställningar om arbete och
självförverkligande". Göteborgs universitet, Institutionen för arbetsvetenskap Nr 7 2010
- Gjerde, S. (2004), "Coaching: vad-varför-hur?". Studentlitteratur. Lund
- Goldsmith, M. (2003), Upfrontresearch: Coaching for behavioural change. Business Strategy
Review, 14: 7–9. doi: 10.1111/1467-8616.00266
- Helsingborgs Dagblad 2011-04-13
- Henriksson, E. (2006), "Vem är jag? Vad kan jag? Vad vill jag?". Psykologiska Institutionen,
Stockholms universitet
- Idoff C. & Fredman M. (2010), "Coaching – en väg till utveckling och förändring?". Högskolan
i Halmstad, Sektionen för hälsa och samhälle
- Parsloe, B, Wray, M. (2002), "Coaching och mentorskap – praktiska metoder för bättre
lärande". Brain Books
- Ranke, I, Sandström, S. (2011) Man tar tag i sitt liv och utvecklas som person, följeforskning
om Communicares projekt Job Collage, Arbetsrapport 2011:5, Centrum för regional
utveckling, Karlstads Universitet

Referenser

BÖCKER, RAPPORTER OCH TIDNINGSARTIKLAR

- Riksrevisionen (2006) "Den offentliga arbetsförmedlingen". Riksrevisionen
- Skiffington, S, Zeus, P. (2000) "A complete guide to coaching at work". McGraw-Hill
- Wilson, C. (2004) "Coaching and coach training in the workplace". Industrial and commercial training Vol 36, no 3
- Von Essen, M. (2003) "Coachning och psykosyntes". Humaniana Stockholm

INTERNETKÄLLOR

- www.arbetslinjen-klippan.se
- www.arbetsformedlingen.se
- www.coachfederation.com
- www.communicare.nu
- www.international-coach.com
- www.lundagard.se
- www.regiondalarna.se/Verksamhet/Vara-projekt/Unga-till-arbete/
- www.uppgoteborg.se
- www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Vastsverige/Jobbready/

Bilaga 1

Intervjumall coacher och projektledare

INTERVJUFRÅGOR COACHER

1. Bakgrund, erfarenhet, utbildning
2. Hur blev du coach?
3. Vad innebär coaching för dig?
4. Hur ser din coachningsmetod ut?
5. Efter vilka etiska riktlinjer jobbar du?
6. Hur gör du för att skapa en relation till deltagarna?
7. Kan man coacha vem som helst till vad som helst?
8. Kan vem som helst bli coach?
9. Vilka är de viktigaste egenskaperna hos en bra coach?
10. Vore frivilligt deltagande bättre?
11. Hur jobbar du med helheten hos individen?
12. Är alla du coachar redo att bli coachade?
13. Finns det tillfällen när deltagaren snarare behöver annat stöd än coaching?
14. Vilken människosyn tycker du att en coach bör ha?
15. Tror du att coaching ökar möjligheten till arbete för deltagaren?

ENKÄTFRÅGOR DELTAGARE

1. Hur kom du med i projektet? Valde du själv?
2. Hur länge har du varit arbetslös?
3. Var du redo för coachning när du började i projektet?
4. Vilka var dina förväntningar på coachning?
5. Har du haft andra coacher tidigare?
6. Vad betyder coachning för dig?
7. Hur ofta träffar du din coach?
8. Vilka är de viktigaste egenskaperna hos en coach?
9. Förväntar du dig att din coach skaffar dig ett jobb (Ja eller nej)
10. Har du fått nya kontakter genom din coach?
11. Vilket ger dig mest; gruppcoachning eller enskild coachning?
12. Kan du framföra dina egna idéer till din coach?
13. Hur stort är ditt förtroende för din coach? (1–10, 1=inte alls, 10=totalt)
14. Är din coach tillgänglig i den utsträckning du behöver? (1–10, 1=inte alls, 10=absolut)
15. Coachning har gett mig ökad självkänsla (1–10, 1=instämmer inte alls, 10=instämmer helt)
16. Coachning har fått mig att se nya möjligheter (1–10, 1=instämmer inte alls, 10=instämmer helt)
17. Coachning ökar mina möjligheter att få ett jobb (1–10, 1=inte alls, 10=absolut)

SAMTALSMALL DELTAGARE

Vad betyder coachning för dig?

Var du redo för coachning när du började?

De viktigaste egenskaperna hos en bra coach

Självkänsla

Möjligheten till arbete

Frågorna är en fördjupning av enkätfrågorna

Bilaga 2

International Coach

Federations etiska principer

De etiska principer som ICF tagit fram består i värdeorden Tillit, Respekt, Ärlighet och Professionalitet.

Källa: www.international-coach.com

1. TILLIT

Om coachningen ska fungera så måste klienten lita på coachen. Tillit skapas med tiden; coachen måste visa sig pålitlig. Coacher visar sig pålitliga och trovärdiga genom att visa kompetens och integritet.

Kompetens

Coachen agerar utifrån det bästa av sin förmåga med varje klient

- Coachen uppvisar kärnkompetenser
- Coachen anstränger sig för att hålla sig uppdaterad om utvecklingen av coachningstekniker
- Coachen är medveten om nivån på sina färdigheter och strävar ständigt efter att förbättra dessa färdigheter
- Coachen är medveten om sina egna personliga problem och ser till att den professionella coachningsrelationen med klienten inte skadas. Om det behövs anlitar coachen tidigt professionell hjälp, antingen från en annan coach eller från en annan lämplig yrkesperson. Om coachens egna problem orsakar svårigheter i behandlingen av klienterna så bör coachen överväga att begränsa eller avsluta coachningsaktiviteten.

Integritet

- Coachen handlar konsekvent, uppfyller avtal och håller sina löften
- Coachen håller klientens material konfidentiellt förutom där klienten ger sitt medgivande eller där lagen kräver tillgång till materialet

2. RESPEKT FÖR KLIENTEN

- Coachen behandlar klienter med värdighet och respekt
- Coachen drar aldrig personlig nytta av en klient, sexuellt eller ekonomiskt
- Coachen inhämtar tillåtelse från sin klient innan deras namn eller anteckningar används, exempelvis som referenser
- Coachen påtvingar inte klienten sina egna övertygelser, värderingar eller synpunkter

3. ÄRLIGHET

- Coachen är medveten om nivån på sina färdigheter, kvalifikationer och annonserar, marknadsför och presenterar dem på ett ärligt sätt
- Coachen tar bara emot klienter när det finns en matchning mellan klientens behov och coachens färdigheter

4. PROFESSIONELL RESPEKT

- Coachen gör ingenting som skadar den allmänna förståelsen eller accepterandet av coachning som yrke
- Coachen ger inga försäkringar eller antyder resultat av coachningen som inte kongruent kan hävdas.

TID FÖR COACHNING

Du håller i din hand en publikation från Temagruppen Unga i arbetslivet. Vi samlar in och sprider erfarenheter från de arbetsmarknadsprojekt som riktar sig till unga och medfinansieras av Europeiska socialfonden under perioden 2007–2013.

Över 90 procent av de ESF-projekt som svarade på vår årliga enkät 2011 uppgav att de arbetar med coachning som metod. Denna rapport handlar om hur coacher och deltagare upplever denna coachning vid en handfull projekt spridda över Sverige.

Rapporten har producerats av Jan Eloffsson vid Public Resources Sverige AB och Susanne Zander vid Temagruppen Unga i arbetslivet.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden