

Handelshögskolan i Stockholm: Magisteruppsats inom Företagande och Ledning

Jobbcoachning – en skjuts i karriären eller en lindring i misären?

En kvalitativ studie av jobbcoachningens roll på arbetsmarknaden

Författare: Malin Fuglesang 20449; Maria Rydell 19744

Opponent: Nima Marefat 20942

Handledare: Ingalill Holmberg

Framläggning: 31 augusti 2011

Abstract

This paper examines job coaching on the Swedish labour market. The study uses *trygghetsråden*, which are organizations established by an agreement from the labour and employer side, as a starting point for the study. In addition, the study examines the phenomenon from the perspective of the job coaches themselves and the coaches clients. The study concludes that job coaching is defined by the coach and the client's common goal of finding a suitable match for the client on the labour market. The job coach helps the client reach the goal of an appropriate job by making him or her aware of his or her competences and preferences. Moreover, the job coach uses his or her in depth knowledge of the labour market to give useful information to his client about which employers might be suitable and how the client could successfully promote him- or herself to this employer. In order to efficiently convey all this information, the job coach must be able to develop a close relationship to the client. To do this the coach should have high emotional intelligence and be able to adapt the job coaching process to different individuals. When succeeding in efficiently matching people with jobs, coaches can thereby contribute to the overall efficiency on the labour market.

Författarnas tack

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till de personer som bidragit till vår studie.

Först och främst till de som bidragit med värdefull kunskap och insikter om jobbcoachning-
de som vi genom Trygghetsråden och Bemanningsföretagen fått intervjua. Ett speciellt varmt
tack till jobbcoacherna Johan Åkesson på Verto och Jonas Jönestam på Sisux för deras stora
engagemang och härliga karisma.

Vi vill också tacka vår handledare, Inga-Lill Holmberg, för den tid hon lagt ner på att hjälpa
oss trots semestertider, de värdefulla råd hon bidragit med och de intressanta diskussioner vi
haft.

Sist, men inte minst vill vi tacka våra nära och kära för deras kloka ord och kärleksfulla
peppande.

Stockholm, augusti 2011

Maria Rydell och Malin Fuglesang

Innehåll

| | |
|--|----|
| 1. Inledning..... | 1 |
| 1.1 Bakgrund: Omställning på den svenska arbetsmarknaden | 1 |
| 1.2 Syfte och frågeställning | 2 |
| 1.3 Avgränsning och definitioner | 2 |
| 1.5 Disposition..... | 3 |
| 2. Metod | 4 |
| 2.1 Val av metod..... | 4 |
| 2.2 Studiens design | 5 |
| 2.3 Datainsamling | 7 |
| 2.3.1 Val av organisationer | 7 |
| 2.3.2 Förstudie..... | 9 |
| 2.3.3 Primärdata | 10 |
| 2.3.4 Sekundärdata | 11 |
| 2.4 Studiens kvalitet | 11 |
| 2.4.1 Validitet..... | 11 |
| 2.4.2 Reliabilitet | 12 |
| 3. Teori | 13 |
| 3.1 Arbetsmarknaden..... | 13 |
| 3.1.1 En marknad med informationsasymmetri | 13 |
| 3.1.2 Matchning..... | 14 |

| | |
|--|----|
| 3.1.3 Trygghet på arbetsmarknaden | 16 |
| 3.1.4 Trygghetsrådets centrala position på den svenska arbetsmarknaden | 17 |
| 3.1.4 Jobbcoachningen plats i bemanningsbranschen: utförande av omställningsstöd.... | 19 |
| 3.2 Coachen | 20 |
| 3.2.1 Historisk bakgrund och definition | 20 |
| 3.2.2 Metoder inom coachning | 22 |
| 3.2.3 Förhållningssätt | 25 |
| 3.3 Klienten | 26 |
| 3.3.2 Krisen | 26 |
| 3.3.2 Motivation | 29 |
| 4. Empiri..... | 32 |
| 4.1 Beställaren: Kollektivavtalsstiftelser | 32 |
| 4.1.1 Trygghetsfonden Fastigo..... | 32 |
| 4.1.2 Trygghetsfonden TSL | 34 |
| 4.2 Leverantören: Jobbcoachen | 36 |
| 4.2.1 Verto AB | 36 |
| 4.2.2 Sisux AB | 39 |
| 4.2.3 Adecco..... | 41 |
| 4.3 Jobbcoachens klient: arbetssökaren | 43 |
| 4.3.1 Vertos klienter | 44 |
| 4.3.2 Sisux klienter..... | 47 |
| 5. Analys..... | 49 |
| 5.1 Ökad matchning tack vare jobbcoachen som informationskälla | 49 |

| | |
|---|----|
| 5.1.1 Kunskap om arbetsmarknadens uppbyggnad och fungerande | 49 |
| 5.1.2 Information om den arbetssökande | 52 |
| 5.2 Relationen mellan arbetssökande och jobbcoach | 53 |
| 5.2.1 Gemensamt mål och strategi | 53 |
| 5.2.2 Optimism och kämparanda..... | 54 |
| 5.2.3 En ledarfigur med hög emotionell intelligens | 54 |
| 5.2.4 Förtroende och individanpassning | 56 |
| 5.3 Jobbcoachen som ett stöd i krisen | 56 |
| 5.3.1 Den nyblivne arbetslöses kris..... | 57 |
| 5.3.2 Krisens allvar styr individanpassningen: jobbcoachens varierande roll | 59 |
| 5.4 Jobbcoachningens metoder | 60 |
| 5.4.1 Jobbcoachning som process | 60 |
| 5.4.2 Jobbcoachning i relation till coachningens grundmetoder | 61 |
| Diskussion | 63 |
| Slutsats | 64 |
| Referenser..... | 66 |
| Appendix | 71 |
| Intervjuförteckning..... | 71 |

| | |
|--|----|
| Figur 1: Uppsatsens disposition | 3 |
| Figur 2: Studiens design | 7 |
| Figur 3: Beveridge kurvan (omarbetad från (Olofsson & Wadensjö, 2009)) | 15 |
| Figur 4: Trygghetsrådets centrala position på den svenska arbetsmarknaden | 19 |
| Figur 5: Maslows behovstrappa (Broman & Holmberg, 2011) | 30 |
| Figur 6: Effekten av jobbcoachens kunskap om arbetsmarknaden på Beveridgekurvan..... | 51 |
| Figur 7: Effekten av jobbcoachens informationsöverföring på Beveridgekurvan | 52 |
| Figur 8: Informationsflöde mellan jobbcoach och arbetssökande..... | 65 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund: Omställning på den svenska arbetsmarknaden

De flesta som hör ordet arbetssökande tänker förmodligen att den berörde borde vända sig till Arbetsförmedlingen. Den offentliga arbetsförmedlingen är mycket riktigt den statliga myndighet som har till uppgift att matcha arbetssökande med lämpliga arbetsgivare, bland annat med hjälp av jobbcoachning. Denna har, sedan regeringen lanserade jobbcoachningen i ett åtgärds paket för att bemöta den höga arbetslöshet som följde i finanskrisens spår, fått utstå mycket kritik (TT, 2011). Arbetsförmedlingen är dock inte den enda organisation på den svenska arbetsmarknaden som upphandlar jobbcoacher. Detta görs också av trygghetsråden, icke statliga organisationer som skapat i samband med nya kollektivavtal. Genom trygghetsråden kan individer som sägs upp på grund av arbetsbrist och omfattas av ett kollektivavtal få stöd till att söka nytt jobb, ofta rekommenderas de en jobbcoach. Jobbcoachningen inom ramen för trygghetsråden har inte utsatts för kritik istället pekar genomförda utvärderingar på att den har varit lyckad (Trygghetsfonden TSL, 2011c).

Den svenska arbetsmarknaden är uppbyggd kring de kollektivavtal som förhandlas fram av fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer. I kollektivavtalen ingår omställningsavtal, som tidigare kallats trygghetsavtal. Arbetsmarknadsdepartementet definierar omställningsavtal som ”sammanfattande benämning på omställnings- och trygghetsavtal mellan centrala parter. Avtalen ger huvudsakligen stöd åt uppsagda eller uppsägningshotade individer” (SOU 2002:59). Vidare innebär dessa avtal att ”företagen fortlöpande avsätter medel som skall användas i samband med övertalighet” (Svenskt Näringsliv Försäkringsinformation, 2001).

Omställningsavtalens omedelbara syfte, att ge stöd åt medarbetare som sägs upp på grund av arbetsbrist, måste sättas in i ett mer övergripande perspektiv för att bättre förstå deras syfte. I samband med de strukturförändringar, som ständigt sker i en dynamisk och öppen ekonomi, uppstår olika omställningsproblem. Omvandlingen av ekonomin är nödvändig och positiv ur ett storskaligt samhällsperspektiv, eftersom den möjliggör ekonomisk tillväxt, ökade reallöner och förbättrad välfärd. Den leder till att det uppstår nya företag och nya arbetsplatser, som är

bättre anpassade för att ta vara på den nya ekonomins möjligheter. På ett mer småskaligt plan kan dock omstruktureringen medföra negativa konsekvenser för individer, företag och regioner i samband med arbetsbrist och konkurser (SOU 2002:59). Omställningsavtalen syftar till att begränsa dessa negativa konsekvenser genom stöd till uppsagda men också till företag, och därmed maximera samhällsnyttan från strukturomvandlingen av ekonomin.

Jobbcoachningen som upphandlas av trygghetsråden syftar alltså ytterst till att maximera samhällsnyttan. För att bättre förstå hur jobbcoachningsprocessen går till och hur den kan bidra till ökad samhällsnytta önskar vi beskriva hur jobbcoacher, som trygghetsråden anser vara framgångsrika och kompetenta, arbetar.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att försöka bidra till ett klargörande om vad jobbcoachning är, vilken roll den spelar på arbetsmarknaden och för den arbetssökande. Vi vill beskriva hur jobbcoachningsprocessen går till genom att hitta faktorer, metoder eller förhållningssätt hos de jobbcoacher som anses vara framgångsrika. Dessutom syftar studien till att beskriva hur jobbcoachningsprocessen relaterar till matchning på arbetsmarknaden. Dessa syften leder oss fram till frågeställningen:

Hur fungerar jobbcoachning och hur påverkar den arbetsmarknaden samt den arbetssökande?

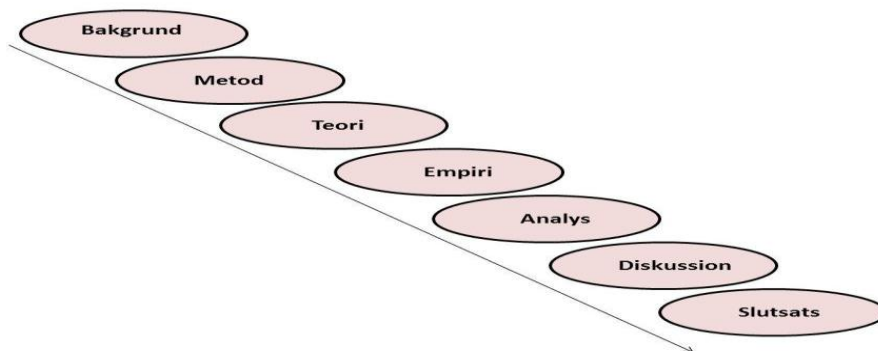
1.3 Avgränsning och definitioner

Uppsatsen riktar in sig enbart på jobbcoachning på den svenska arbetsmarknaden. Eftersom jobbcoachningen som bedrivits i Arbetsförmedlingens regi är mycket omdiskuterad, har vi valt att använda oss av trygghetsråden för att få tillgång till jobbcoacher som anses vara duktiga inom sitt yrke. Studien fokuserar på hur jobbcoachningen går till i praktiken, men undersöker också hur coachningen hänger ihop med arbetsmarknaden i sin helhet. För att förstå vad framgångsrik jobbcoachning är och vilken roll den spelar, är det viktigt att studera fenomenet från olika synvinklar. De olika nivåer vi kommer att utgå ifrån inkluderar arbetsmarknaden som helhet, jobbcoachen och den arbetssökande. Vi vill fokusera på lyckade jobbcoacher eftersom dessa troligen kan ge en bra indikation på hur en

jobbcoachningsprocess bör gå till, till skillnad från dåliga jobbcoacher. Det finns idag ingen väletablerad definition av jobbcoachning och vi använder oss därför av den beskrivning som Trygghetsfonden TSL ger: ” Jobbcoachning i TSL-systemet bygger på att varje deltagare ska få en personlig coach, som ska hjälpa till med en individuell handlingsplan utifrån deltagarens behov och förutsättningar och sedan pusha, utmana och stötta under genomförandet av åtgärderna” (Trygghetsfonden TSL, 2011).

1.5 Disposition

Denna uppsats är uppdelad i sju olika avsnitt. Inledningen ger bakgrund till frågeställningen och sätter in frågan i ett relevant sammanhang. Den första delen presenterar metoden som uppsatsen baserats på och diskuterar denna utifrån ett kritiskt perspektiv. Därefter följer en presentation av det teoriramverk som använts. De empiriska resultaten redovisas utifrån de kvalitativa intervjuer och kompletterande undersökningar som genomförts, i syfte att ge en helhetsbild över de empiriska resultaten. För att tydligt kunna separera analysen från de empiriska resultaten, presenteras dessa separat. Analysavsnittet jämför de teorier som presenterats med de empiriska resultaten för att kunna svara på uppsatsens frågeställning. Analysen följs av en diskussion kring resultaten, praktiska tillämpningar och förslag på vidare forskning. Uppsatsens slutsats syftar till att ge en sammanfattning av vad vi uppnått i vår studie.



Figur 1: Uppsatsens disposition

2. Metod

Kapitlet presenterar valet och utförandet av studiens strategi. Den första delen diskuterar den metod som ligger till grund för insamlandet av empiri och den andra delen granskar kritiskt studiens kvalitet.

2.1 Val av metod

Grönmo (2004) beskriver metoden som en planerad process som syftar till att uppnå ett formulerat mål och i forskning handlar detta om att skaffa sig kunskap om ett speciellt fenomen, i vårt fall jobbcoachning.

Vid utformningen av arbets sättet för studien finns det enligt Holme och Solvang (1997) två grundläggande metoder; kvantitativ eller kvalitativ. Vid tillämpningen av en kvantitativ metod arbetar man med frågeställningen på ett strukturerat och formellt sätt, exempelvis genom att organisera stora mängder data. Den kvalitativa metoden undersöker istället människor eller specifika situationer i deras naturliga kontext genom att använda sig av tekniker, såsom djupgående intervjuer. Fokus ligger på att förstå eller förklara hur olika situationer uppkommer och beskriva respondenternas upplevelser. Kvalitativa studier baseras därför på individers attityder, åsikter och associationer för att kunna skapa en djup insikt i det fenomen som studeras. När olika individer berättar om sina upplevelser av en situation bidrar de till skapandet av en helhetsbild för sociala processer associerade med frågeställningen.

Vår studie syftar till att förklara vad jobbcoachning är, hur den fungerar och att bidra med olika perspektiv på vad framgångsrik coachning är. Det lämpligaste är därför att använda sig av en kvalitativ studie, där respondenterna själva definierar vad de anser vara framgångsrik coachning och beskriver sina upplevelser av fenomenet utifrån sina perspektiv. Genom att respondenterna själva får beskriva och förklara de känslor och associationer de har, hoppas vi kunna bidra till en helhetsbild där vi beskriver jobbcoachningens process. Enligt Holme och Solvang (1997) är den kvalitativa metoden mest användbar, när djup förståelse eftersträvas kring de händelser som studeras och samtidigt ge en överskådlig bild av det sammanhang fenomenet befinner sig i. Dessutom önskar vi med uppsatsen uppnå en bredare och djupare

helhetsbild över hur den fungerar i de valda organisationerna och hur den upplevs av klienterna. Ovannämnda faktorer motiverar ytterligare valet av den kvalitativa metoden.

2.2 Studiens design

Studiens design beskriver hur fenomenet studeras baserat på det tillvägagångssätt som används för att samla in data (Andersen, 1998). Som tidigare nämnts använder vi oss av en kvalitativ metod som baseras på djupgående intervjuer. Den här typen av forskningsdesign uppfyller dessutom de kriterier som anger intervjuer som den lämpligaste formen av undersökningsmetod. Jacobsen (2005) beskriver denna metod som lämpligast då man undersöker relativt få enheter där respondentens tolkning och förståelse av fenomenet är viktig. Eftersom en del i beskrivningen handlar om att låta våra respondenter besvara vad jobbcoachning betyder för dem, blir det också av stor betydelse att forskningsdesignen består av öppna frågor. Tillvägagångssättet tillåter oss också att skapa en djup förståelse om organisationernas faktiska förhållanden. Vi har valt att undersöka jobbcoachning inom ramen för trygghetsrådets verksamheter och intervjuat nyckelpersoner i organisationer knuten till dessa. I syfte att skapa en mer nyanserad och balanserad bild har vi dessutom kompletterat intervjuerna med ett antal djupgående intervjuer med nyckelpersoner utanför trygghetsråden. I tillägg har vi, för att kunna beskriva bakgrund, arbetsmarknaden och organisationernas struktur, använt oss av vissa kvantitativa inslag. Syftet har varit att bidra till en helhetsförståelse av fenomenet eftersom nyckelpersonerna då kan beskriva jobbcoachning utifrån olika perspektiv, samtidigt som de kvantitativa inslagen tillåtit oss att lättare kunna sätta in fenomenet i en naturlig kontext.

Valet av metod innebär en balansering mellan den optimala och realistiska forskningsdesignen (Dalland, 2007). Detta var något vi insåg tidigt eftersom jobbcoachning involverar många intressenter och därmed blir ett komplext fenomen att studera. Det skulle därför bli väldigt svårt att få med sig alla aspekter av fenomenet i dess olika sammanhang. Därför föll valet på en fallstudie som är en empirisk undersökning:

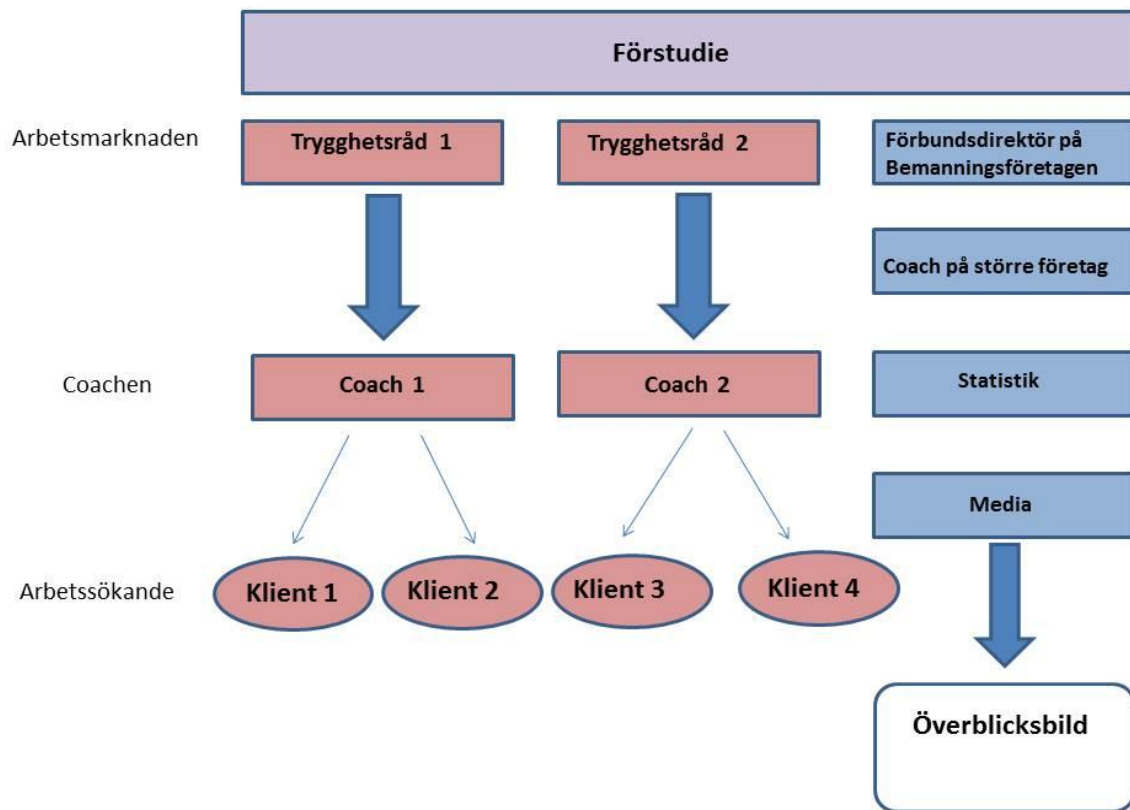
...som belyser ett samtida fenomen inom det verkliga livets ramar, där gränserna mellan fenomenet och det sammanhang i vilket det ingår inte är självklara och där det är möjligt att använda flera informationskällor för att belysa fenomenet (Andersen, 1998).

Utformningen av vår studie är icke-experimentell och berör endast det samtida fenomenet jobbcoachning. Denna design bedöms därför bli lämpa sig bäst, eftersom vi önskar studera fenomenet på ett konkret sätt i syfte att förstå och förklara hur jobbcoachning utförs och upplevs hos verkliga utövare och klienter. Gränserna kring jobbcoachning är dessutom oklara eftersom det utspelar sig både inom och mellan olika organisationer samt i många fall med hundratals leverantörer och ännu fler klienter. Därför blev det nödvändigt att begränsa oss till ett par olika situationer för att kunna möjliggöra en djup empiri. Förhoppningsvis kan detta bidra till en insiktsfull analys och diskussion omkring ämnet. Därutöver fanns möjligheten att använda ett antal olika respondenter som alla kan bidra med sina perspektiv. Den här typen av studie bedömdes som det bästa alternativet, eftersom vi omöjligt skulle kunna bidra med en generell sanning. Fallstudien blev därför ett sätt att bidra med forskning, som kan utnyttjas för att komma ett steg närmare en generell teori om fenomenet.

Ingår det flera enheter (organisationer) blir det en multipel fallstudie (Andersen, 1998) och eftersom vårt empiriska materialet inhämtas från olika organisationer blir vår studie av multipel karaktär. Analysenheten utgörs av de olika aktörernas uppfattning om jobbcoachning. Här består varje fall av processen från ett trygghetsråd som anlitar en leverantör, d.v.s. en jobbcoach, vilken därefter får arbeta med klienten ansluten till detta trygghetsråd. Varje person involverad i processen får sedan delge sina upplevelser, vilket bidrar till en djupare empiri där fenomenet betraktas från olika perspektiv.

I studien använder vi oss av det Sköldberg och Alvesson (2008) kallar abduktiv ansats. Ansatsen baserar sig på två grundläggande begrepp; induktion som utgår från empiri och deduktion som utgår från teori. Abduktion är en mix av induktion och deduktion och författarna menar att i realiteten är abduktion vanligast förekommande vid fallstudier. Eftersom empirin i denna studie införskaffats med en del av de valda teorierna och bakgrunden som utgångspunkt liknar det den deduktiva ansatsen. Samtidigt har våra empiriska undersökningar haft inflytande på valet av litteratur och har därför likheter med den induktiva ansatsen. Den utgångspunkt vi hade från början kan tänkas vara influerad av hur vi själva upplever verkligheten och kan därför antas ha påverkat formuleringen av frågeställningen och valet av teorier. Parallellt med att vi genomfört intervjuerna har vi kommit till insikt om att det fanns ett behov av att utveckla frågeställningen. Dessutom

behövde våra teorier både kompletteras och justeras till viss del. På så sätt har vi rört oss mellan induktion och induktion vilket har fört oss till den abduktiva ansatsen.



Figur 2: Studiens design

2.3 Datainsamling

2.3.1 Val av organisationer

Jobbcoachning har de senaste åren oftast blivit beskrivits negativt i media. Vi insåg att risken för att ämnet kunde vara en känslig fråga i de organisationer där jobbcoachningen blivit beskriven negativt och började därför söka alternativa sätt att få tillgång till data. Andersen (1998) understryker svårigheterna med att få tillgång till institutioner och företag. Han nämner, bland annat, att många väljer att studera samma företag eller institution, att undersökarna bemött de studerade organisationerna på ett fientligt sätt och att man inte lyckats skapa ett bra utbyte för den studerade parten. Arbetsförmedlingen är den organisation som har fått ta emot större delen av kritiken, men det är också en organisation som studerats många gånger tidigare. Dessutom insåg vi att det fanns risk för att situationen kunde bedömas

som politiskt känslig, vilket skulle medföra svårigheter att få tillgång till data. För att kunna få den insiktsfulla och djupa analys som vi eftersöker, valde vi därför att studera de positiva aspekterna snarare än de negativa. De viktigaste fördelarna är att problematiken med känslighet minskar i de undersökta organisationerna och ger oss därför en bättre tillgång till organisationer och därmed också respondenter.

Förstudien av marknaden ledde oss in på trygghetsrådets verksamhet. Orsaken var att de tydligt underströk vikten av jobbcoachningens betydelse, förde noggrann statistik över jobbcoachernas resultat och hade väl utarbetade planer för anställandet av coacher. Därför var dessa organisationer också väl informerade om vad jobbcoachning är och hur man bedömer dess kvalitet. Det grundläggande valet av organisation blev därför två olika trygghetsråd, vars syfte är att administrera omställningsstöd som finansieras av privata medel från företag. Utgångspunkten för studien har därför varit att utgå från trygghetsrådets beskrivningar av framgångsrik jobbcoachning. De är finansierade av privata medel och kunde dessutom, till skillnad från Arbetsförmedlingen som är en offentlig myndighet, också rekommendera de coacher som de ansåg var de mest framgångsrika. Vi valde i vår studie att undersöka två trygghetsråd, ett mindre på tjänstemannasidan och ett större på arbetarsidan. Det mindre, Fastigo, valdes med motiveringen att detta var ett mindre trygghetsråd där respondenten i fråga själv tidigare arbetat som coach, vilket vi ansåg skulle ge oss en bra bild över vad jobbcoachning är. Dessutom kunde det hjälpa oss att med att förstå hur jobbcoachning fungerar på ett av de mindre trygghetsråden som arbetar mot den privata arbetsmarknaden. Vårt andra val föll på det största trygghetsrådet, TSL, dels tack vare dess storlek, dels för att vi skulle få en insikt i om hur jobbcoachning fungerar i ett trygghetsråd som riktar sig till enbart arbetarsidan. Genom att välja två diversifierade organisationer tillät det oss att få en bred bild över hur jobbcoachning fungerar i omställningsbranschen.

Vår uppsats fokuserar på att beskriva hur jobbcoachning fungerar och vilken roll den spelar på arbetsmarknaden och för den arbetssökande. Dessutom önskar vi att hitta metoder och förhållningssätt hos framgångsrika jobbcoacher. Därför blev det också nödvändigt att välja en teknik som lät oss hitta respondenter som kunde delge sina erfarenheter. Vi bestämde oss därför att använda oss av den så kallade ”snöbollstekniken” som, enligt Bryman (2002), är en teknik för att hitta respondenter. Tekniken baseras på att man hittar respondenter genom att utgå från en person, ett så kallat sampel, för att efter hand utöka respondentlistan genom att

använda samplets ursprungliga relationer (Frank, 1979). Vårt ursprungliga sampel var en person som är ansvarig för omställningen på ett av trygghetsråden och hade en bakgrund som coach. I denna första intervju lät vi respondenten rekommendera den mest framgångsrika jobbcoachen. Nästa steg i processen blev att intervjua coachen som i sin tur sedan fick rekommendera två klienter som denna hade coachat. Tekniken användes på samma sätt för det andra trygghetsrådet och genom att göra på detta sätt utökades respondentlistan kontinuerligt. Dessutom tillät tekniken oss att hitta respondenter som annars varit svåråtkomliga.

Jobbcoacherna rekommenderade, utöver sina klienter, också andra aktörer på marknaden som arbetar med jobbcoachning. En jobbcoach på företaget Adecco blev intervjuad i syfte att skapa en mer nyanserad bild över de metoder och tillvägagångssätt coacher använder sig av. Eftersom Adecco är ett större företag än de två företag som pekats ut som ovanligt högpresterande, var det intressant att undersöka om och i så fall hur detta företag skiljde sig från de andra två mindre jobbcoachningsföretagen. I tillägg utförde vi en intervju med förbundsdirektören på Bemanningsföretagen för att få deras bild över hur branschen fungerar, hur de ser på coaching och hur de gör för att kunna matcha rätt person till rätt jobb. Vi valde att använda dessa intervjuer till att skapa en överblicksbild över jobbcoachning och ansåg därför inte att det var motiverat att intervjua klienter hos dessa företag. Vår uppfattning är att det räckte med att intervjua tio respondenter eftersom vi efter hand fick liknande information av respondenterna. Detta innebär att nya intervjuer sannolikt inte hade tillfört ny kunskap som kunde användas till att besvara vår frågeställning. Snöbollstekniken tillät oss att hitta väsentliga personer att intervjua, samtidigt som vi överkom problematiken med att hitta vem som var framgångsrik. Denna teknik blev också speciellt relevant eftersom vi själva hade en begränsad insikt i fenomenet och att avgöra vad som var framgångsrikt.

2.3.2 Förstudie

I syfte att planera forskningsansatsen och utveckla en inriktning för uppsatsen, genomfördes en förstudie av fenomenet jobbcoachning och vilken organisation som skulle ligga till grund för studien, genomfördes en granskning av sekundära källor. Bland annat läste vi flertalet artiklar om jobbcoachning, studerade dokumentärer samt hade en dialog med personer kring oss som tidigare blivit jobbcoachade. Under processen genererades de idéer för uppsatsen som bidrog till skapandet av en studie som både var realistisk och där målen skulle gå att uppnå.

Förstudien resulterade i ett antal frågor som vi under intervjuernas gång skulle vilja ha besvarade. Förstudien gav oss också insikt om hur jobbcoachning blev framställt negativt i media. Uttalande i media visade dessutom på att många jobbcoacher blev frustrerade över att begreppet beskrevs negativt, de ansåg att jobbcoachning kan innebära mycket positivt. Samtidigt är det en arena som också har plats för många oseriösa aktörer. Vi insåg därför att det både fanns ett behov och en önskan i denna yrkesgrupp om rapporter rörande framgångsrika och duktiga jobbcoachers metoder. Förhoppningen blev då också att vi skulle kunna bidra till en förankring av tankar om hur man kan kvalitetssäkra jobbcoacher, genom ett annat positivt perspektiv.

2.3.3 Primärdata

Vid användandet av en kvalitativ metod hävdar Rubin och Rubin (1995) att personerna som intervjuas ska utgöra exempel på varierande perspektiv. Vid insamlandet av primär data har kvalitativa intervjuer genomförts med tio respondenter som var och en gett oss sina reflektioner över vad framgångsrik jobbcoachning är och hur det går till. Våra respondenter har bestått av två personer som anställer coacherna, tre jobbcoacher samt fyra personer som blivit coachade av de aktuella jobbcoacherna. Dessutom har vi kompletterat dessa intervjuer med en intervju med förbundsdirektören på Bemanningsföretagen för att bidra till att ge en övergripande bild av jobbcoachningens plats på arbetsmarknaden. I de fall vi behövt kompletterande information, har vi gjort uppföljningsintervjuer per telefon. Thomas och Purdon (1995) argumenterar för hur människor är lika ärliga och pålitliga i telefonintervjuer som de är vid intervjuer som görs ansikte mot ansikte. Telefonintervjuerna blev ett användbart verktyg när vi intervjuade respondenter som inte var bosatta i Stockholm och användes dessutom som verktyg vid intervjuerna med klienterna som blivit jobbcoachade.

Öppna intervjuer är en kvalitativ teknik som syftar till att inhämta en beskrivning av respondentens livsvärld så att man kan tolka betydelsen av fenomenet som studeras och därmed bättre förstå respondentens perspektiv (Andersen, 1998). De intervjuer som utförts har alla varit öppna i sin natur, där varje intervju varat i ungefär en och en halv timmes tid. Respondenterna har då blivit ombudda att beskriva sin syn på jobbcoachning och när samt varför den blir framgångsrik.

2.3.4 Sekundärdata

Andersen (1998) skriver att det är betydelsefullt att använda sig av sekundärdata i ett projekt om man på ett relevant sätt kan belysa problemställningen. För att kunna besvara vår problemställning har vi därför också tagit hänsyn till framförallt kvalitativa sekundärdata, med enstaka kvalitativa inslag. Kvalitativa sekundärdata har främst utgjorts av material som vi tilldelats under intervjuerna. I detta inkluderas en bok skriven av en av jobbcoacherna och leverantörsvillkoren som används av trygghetsråden vid anställandet av jobbcoacher. Kvantitativa sekundärdata har inhämtats från offentliga register som beskriver arbetsmarknaden i Sverige samt den offentliga statistik trygghetsråden fört över de anställda leverantörerna av jobbcoachningstjänster, där den sistnämnda statistiken exempelvis visar på hur många procent varje enskild leverantör får ut i jobb.

2.4 Studiens kvalitet

2.4.1 Validitet

Enligt Andersen (1998) brukar man prata om giltighet och relevans då man undersöker validitet. Giltigheten innefattar då hur väl teori och empiri stämmer överens. Relevansen berättar om hur väl sammankopplat det empiriska urvalet av teori och variabler är med problemställningen. Vidare redogör Holmberg och Solvang (1997) för hur validiteten ofta är högre då man använder sig av en kvalitativ metod. Ofta innebär ju denna metod, även i detta fall, att man kommer nära respondenterna. Eftersom vi utfört öppna intervjuer, där respondenterna själva får förklara sin situation, uppstår ingen risk att respondenterna tolkar frågorna på fel sätt, som de hade kunnat göra om man utförde en enkätundersökning.

Intern validitet är enligt Merriam (1994) ett mått på hur väl resultatet av studien överensstämmer med verkligheten. I den här uppsatsen är det relevant att mäta den interna validiteten genom att analysera hur väl och korrekt vi lyckats samla in de empiriska resultaten. Det finns en risk då man gör kvalitativa intervjuer för att sedan beskriva en situation, att man kan tolka resultaten på olika sätt beroende på vem som ska tolka resultaten. Vi var medvetna om att det fanns en risk att vi kunde bli influerade av personliga erfarenheter eller åsikter när vi skulle tolka resultat som framkom i empirin. Vi ökade den interna validiteten genom att spela in intervjuerna, för att sedan ha möjligheten att gå tillbaka och

lyssna på vad respondenterna hade sagt. Den interna validiteten ökades ytterligare genom att vi alltid närvarade båda två under intervjuerna och därmed minskade risken att vi tolkade respondenterna på fel sätt.

Extern validitet avgör hur pass generaliserbart resultatet av studien är (Yin, 2003). I tillägg bör nämnas att en enskild fallstudie inte är tillräckligt för att generera en universell teori, utan fallstudien ska snarare betraktas som ett steg mot en universell teori (Lee, 1989). I denna studie blir det svårt att hitta en sanning som är generaliserbar, vår studie ger snarare ett exempel på hur jobbcoachning fungerar i ett par utvalda situationer, även om man gissningsvis skulle kunna hitta liknande metoder i andra liknande situationer.

2.4.2 Reliabilitet

Andersen (1998) beskriver hur reliabiliteten anger hur stor del av de uppnådda resultaten som påverkas av tillfälligheter och därmed mäter reliabiliteten hur säkra mätningarna är som utförs i studien. Med andra ord innebär detta att undersökningens resultat ska vara detsamma oberoende av vem som utför undersökningen, eller vilken situation man befinner sig i. Merriam (1994) skriver om hur det kan vara svårt att applicera begreppet reliabilitet vid kvalitativa studier, eftersom tillvägagångssättet kontinuerligt utvecklas och förändras. Under uppsatsens gång har vi insett att vi ibland måste ta ”nya” vägar genom att exempelvis komplettera intervjuerna. Det finns alltid en risk att svaren och därmed också tolkningen skulle kunna bli annorlunda om man befunnit sig i en annan situation eller vid en annan tidpunkt. Vi har försökt påverka reliabiliteten genom att också använda oss av sekundära källor, såsom offentlig statistik, för att minska risken för att tolkningarna ska vara situationsberoende.

Vår frågeställning innehåller ordet framgångsrik, vilket kan definieras på olika sätt av respondenterna. Det vi försöker mäta blir exempelvis psykologiska egenskaper. Enligt Wolming (1998) kan detta innebära en svårighet, eftersom det är svårt att veta vad som skall bedömas eller hur det ska mätas. För att möta denna utmaning bestämde vi, i samråd med handledaren, att vi skulle låta respondenterna själva definiera vad framgångsrik jobbcoachning innebär för dem. Därigenom blev det möjligt att överkomma problematiken med att själva bedöma var ordet framgångsrik betyder.

3. Teori

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverket för studien. För att få en djupgående inblick i fenomenet jobbcoachning har vi valt att undersöka det på tre olika nivåer: på arbetsmarknadsnivå, på coachens nivå och sett från den arbetssökandes sida. Det teoretiska ramverket består av teorier inhämtade från ekonomi, ledarskap, psykologi och motivationsforskning.

3.1 Arbetsmarknaden

För att senare kunna beskriva hur jobbcoachning relaterar till arbetsmarknadens mekanismer och fungerande presenterar vi nedan ekonomiska teorier om arbetsmarknaden samt sociologiska teorier om arbetslöshet. Vi ger också en beskrivning av det svenska trygghetssystemet.

3.1.1 En marknad med informationsasymmetri

I sin välkända artikel från 1970, *The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, beskriver George A. Akerlof hur informationsasymmetri påverkar en marknad. Han använder sig av marknaden för begagnade bilar för att illustrera det han menar. På denna säljs och köps både bra bilar och dåliga bilar, så kallade *lemons*. Säljaren av bilen har ett informationsövertag eftersom han har kunskap om bilens kvalitet. För att gardera sig mot att betala ett överpris för en dålig bil blir köparna bara villiga att betala ett mycket lågt pris för den bil de köper. Detta har till följd att ingen ägare till en bil av någorlunda god kvalitet vill sälja sin bil på marknaden för begagnade bilar och därför blir kvaliteten överlag mycket låg.

Eftersom aktörer på marknaden saknar fullständig information använder de sig av gissade sannolikheter och vad som verkar troligt utifrån de erfarenheter de tidigare har för att bestämma vilka transaktioner de vill genomföra (Akerlof, 1970). Exempelvis kan skälet till att det är så svårt för minoritetsgrupper att få vissa typer av jobb förklaras på följande sätt:

Race may serve as a good statistic for the applicant's social background, quality of schooling and general job capabilities. (Akerlof, 1970)

Exemplet visar också att kvalitetssäkringar såsom att man har betyg ifrån en skola med gott anseende används för att överbygga informationsglappet. Även om säljaren av arbetskraft själv vet att han har värdefull naturlig talang måste denne kunna övertyga köparen och då kan utbildning agera som en indikation på kvaliteten på det gods (här arbetskraft) som köps och säljs.

Denna investering i utbildning verkar som en signal som förmedlar trovärdig information till arbetsgivaren. Att signalen kan överbygga informationsglappet beror på att det är kostsamt att utbilda sig och kostnaden är olika för olika individer (Spence, 1973). Utbildningens alternativkostnad är lägre för en individ som har lätt att lära än för en individ som tycker att det är ansträngande att studera. Dessutom antas det att individens produktivitet på en arbetsplats är negativt korrelerad med individens alternativkostnad för utbildning. Därför är en individ som har låg utbildningsalternativkostnad och därför skaffar sig en utbildning mer värdefull för arbetsgivaren än en individ med hög alternativkostnad som förmodligen inte har utbildat sig (Spence, 1973). Denna signaleringsteori är applicerbar på många andra marknader och i många andra sammanhang. Kärnan ligger i att signalen måste vara kostsam för den som signalerar och att alternativkostnaden varierar mellan varorna på marknaden.

En annan åtgärd som kan minska informationsglappet på marknader med informationsasymmetrier är närvaron av en oberoende tredje part. På marknader där det finns stora skillnader mellan den information som köparen och som säljaren har tillgång till kan statliga eller privata institutioner såsom garantier, varumärken och licenser (för doktorer, jurister m.m.) öka den totala välfärden genom att möjliggöra informerade, rationella transaktioner (Akerlof, 1970).

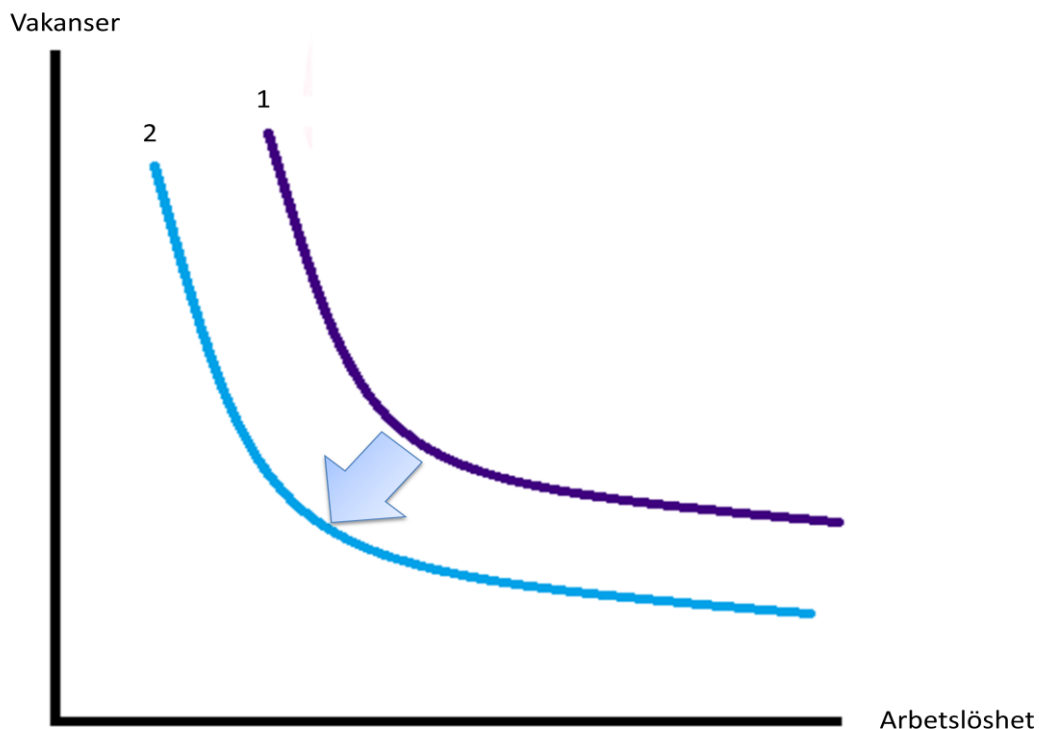
3.1.2 Matchning

Många av dagens arbetsmarknadsmodeller bygger på den så kallade Beveridge kurvan, även kallad UV-kurvan¹. Denna kurva sammanställdes av Dow och Dicks-Mireaux och illustrerar sambandet mellan arbetslöshet och lediga platser på arbetsmarknaden. Den anger alla möjliga sammansättningar av dessa två variabler på

¹ Namnet UV-kurvan kommer från engelskans unemployment och vacancy.

en marknad i stationärt tillstånd och de två variablerna är negativt korrelerade: finns det få vakanser är arbetslösheten hög och vice-versa (Dow & Dicks-Mireaux, 1958). Kurvan kan förflyttas inåt eller utåt beroende på hur lätt det är för en sökande att hitta ett passande arbete och för en arbetsgivare att hitta en lämplig arbetare.

Arbetsmarknadspolitikens[...] stora betydelse ligger i att påverka kurvans läge, det vill säga minska det antal vakanser som behövs för att sysselsätta ett givet antal arbetslösa. Kurvans förskjutning (från kurva 1 till kurva 2) förklaras således av en effektivare matchning och en bättre fungerande arbetsmarknad, det vill säga lägre sökkostnader, snabbare tillsättning av lediga jobb och totalt sett lägre arbetslöshet (Olofsson & Wadensjö, 2009).



Figur 3: Beveridge kurvan (omarbetad från (Olofsson & Wadensjö, 2009))

I boken *Equilibrium Unemployment Theory* förklarar Pissarides hur matchning fungerar på arbetsmarknaden. Matchningsfunktionen är en matematisk funktion som beskriver hur många nyaanställningar som sker vid en tidpunkt. Antalet nyaanställningar är en funktion av antalet arbetssökande och antalet arbetsgivare som söker anställda. Matchningsfunktionen tar hänsyn till brister i arbetsmarknadens fungerande och visar hur det är möjligt för både ofyllda arbetsplatser och arbetssökande att samexistera i jämvikt (Pissarides, 2000).

På grund av att arbetsmarknaden inte är en perfekt marknad utan består av diverse olikheter, obalanserade informationsförhållanden och friktion fungerar inte verkligheten som den klassiska arbetsmarknadsteorin säger: utbud motsvaras inte perfekt av efterfrågan. Både arbetssökare och företag som vill anställa lägger ned resurser på att hitta varandra. Företag lägger till exempel ut platsannonser och utvärderar sökande som de sedan måste utbilda medan arbetssökande lägger tid och pengar på att söka information och sedan skriva och skicka iväg ansökningar. Efter att ha hittat en eventuel möjlig matchning ska bägge parter förhandla om anställningsvilkor. Matchningsfunktionen beskriver hur friktionen på arbetsmarknaden påverkar matchningen och utgår ifrån antalet arbetssökande, u , och antalet jobbvakanser, v , för en given situation på arbetsmarknaden:

The matching process assumes frictions such as informational or locational imperfections. It is formalized by a 'matching function' that takes searching workers and vacant jobs as arguments and produces a flow of matches (m), and is given by $m = m(u, v)$ (Yashiv, 2006).

Eftersom matchningsfunktionen beror på antalet arbetssökande och antalet jobbvakanser påverkar den Beveridgekurvan. En effektiv matchningsfunktion som beskriver en situation med lite friktion på arbetsmarknaden och där arbetssökande snabbt matchas med nytt jobb innebär alltså att Beveridge kurvan ligger närmare origo än en situation på arbetsmarknaden där matchningsfunktionen är mer ineffektiv.

3.1.3 Trygghet på arbetsmarknaden

De ekonomiska teorier som beskrivs här ovanför ger ingen förklaring till hur individen påverkas av arbetslöshet på ett personligt plan och hur detta i sin tur påverkar samhället i stort. Däremot beskriver Leana och Ivancevich (Ivancevich & Leana, 1987) hanteringen av ofrivillig arbetslöshet och effekten av olika insatser från regering och företag. De förklarar hur arbetsmarknaden i USA utvecklades från att domineras av industriella företag till en mer servicedominerad industri. Denna förskjutning ledde till sociala kostnader på en övergripande samhällsnivå eftersom att arbetarna inom industrin inte var utbildade för att kunna möta den strukturella förändringen. Till dessa sociala kostnader räknas bland annat den negativa påverkan som drabbar personer som förlorar sitt arbete. Ofta påverkar ofrivillig arbetslöshet både det psykiska och fysiska välmåendet. Författarna menar därför att ett ökat ingripande från olika institutioner behövs och hjälper till att bidra till social trygghet.

Ett sätt att ingripa är att regeringen utformar program som syftar till att snabbt få ut människor i arbete igen. Till exempel kan den sociala säkerheten stärkas genom att förlänga uppsägningstiden, något som kan ha positiva effekter inte bara för individer utan också för organisationer menar Fedrau (1984) och Kaufman (1982). Detta skapar mer tid för att planera omställningsprogrammen eller individuell omskolning inom företaget. Dessutom uppmuntrar det initiativ på både organisatorisk och samhällsnivå för att kunna skapa de bästa förutsättningarna för den blivande arbetslöse genom att tillåta längre tid för att planera omställningsåtgärderna. En av dessa åtgärder är enligt Scherba omställningsrådgivning vilket beskrivs som en tjänst som syftar till att minimera tiden som arbetslös vid en uppsägning (Leana och Ivancevich, 1987). Kaufman (1982) hävdar att den största fördelen med omställningsrådgivning är att lindra de psykologiska konsekvenserna då man förlorar jobbet snarare än att finna nytt arbete åt de nyblivna arbetslösa.

3.1.4 Trygghetsrådets centrala position på den svenska arbetsmarknaden

På den svenska arbetsmarknaden utgör kollektivavtalen den administrativa grund som i första hand ansvarar för att både anställda och nyligt uppsagda ska känna sig trygga. I inom ramen för kollektivavtalen finns omställningsavtal som riktar in sig på att hjälpa de nyblivna arbetslösa och ge dem stöd för att söka nytt jobb.

Omställningsstödet till de uppsagda, även kallat omställningsförsäkring, förvaltas och handläggs av kollektivavtalsstiftelser som även kallas för trygghetsråd. Trygghetsråden upprättas genom överenskommelse mellan en arbetsgivarorganisation, vars medlemmar är anställande företag ingår, och en central arbetstagarorganisation, i vilken ett flertal fackförbund ingår. Arbetsgivarorganisationen och arbetstagarorganisationen ger riktlinjer för trygghetsrådets verksamhet.

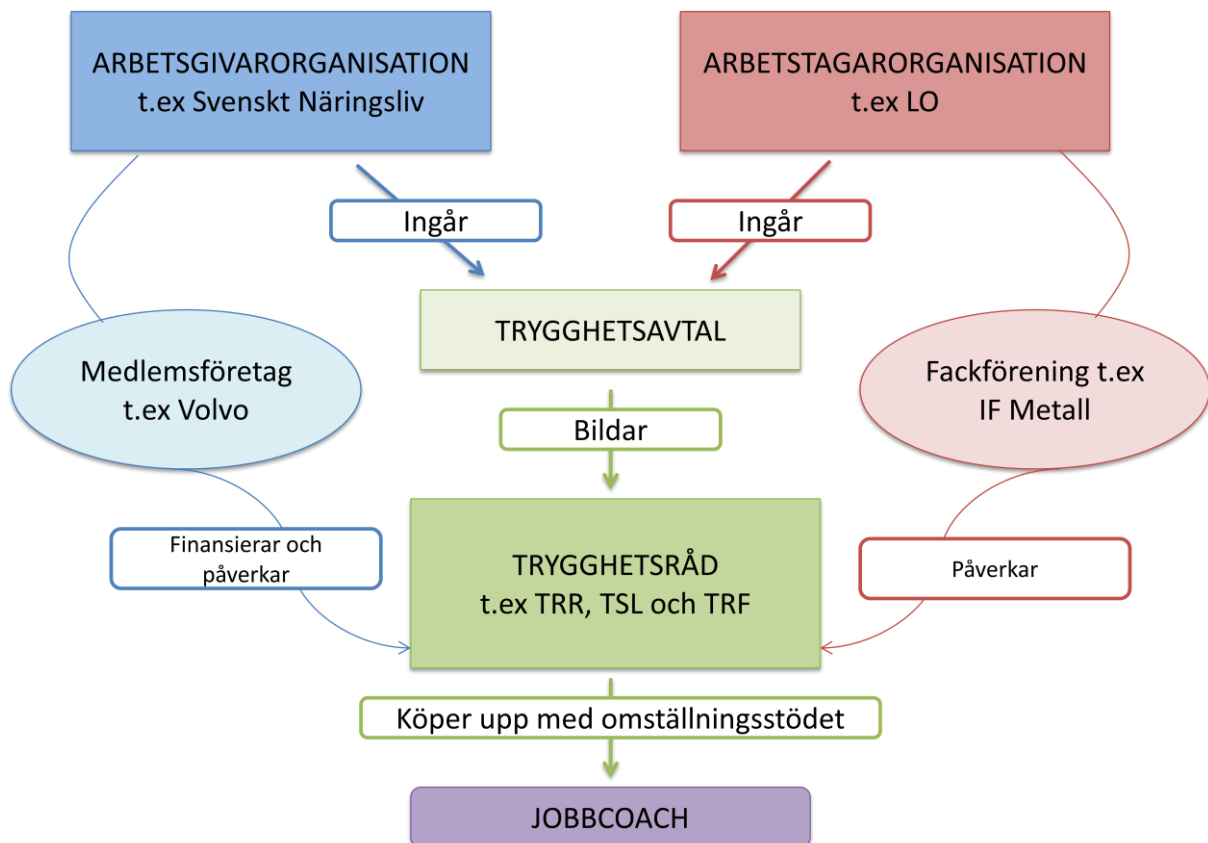
Den största kollektivavtalsstiftelsen på tjänstemannasidan är Trygghetsrådet TRR vars verksamhet grundas på omställningsavtalet från 1973 mellan Svenskt Näringsliv (dåvarande SAF) och Privattjänstemannakartellen, PTK (SOU 2004:93).

På ”arbetarsidan” är Trygghetsfonden TSL, bildad 2004 genom omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och Landsorganisationen, LO, den största kollektivavtalsstiftelsen (SOU 2004:93).

Det finns också mindre kollektivavtalsstiftelser, Bland dessa återfinns t.ex. :

- Trygghetsrådet TRS, som bygger på ett omställningsavtal mellan Arbetsgivaralliansen, Svensk Scenkonst och förhandlings- och samverkansrådet PTK.
- Trygghetsstiftelsen TSL som syftar till att hjälpa anställda inom statlig verksamhet med omställningsstöd.
- Trygghetsrådet Fastigo som avser anställda i fastighetsbranschen (Trygghetsrådet TRS, 2011).

Det stöd som trygghetsråden administrerar består av två delar: dels ett avgångsbidrag samt den andra delen som syftar till att hjälpa den uppsagde med omställningsarbetet och som refereras till som omställningsstödet (Svenskt Näringsliv Försäkringsinformation, 2001). Stödet finansieras av de medel som löpande avsätts av arbetsgivarsidan och delas ut till tillsvidareanställda som sägs upp på grund av arbetsbrist. Avgångsbidraget är en renodlad ekonomisk kompensation, medan det i omställningsstödet ”normalt ingår någon form av startaktiviteter i form av rådgivning, och därefter sätts vid behov ytterligare åtgärder in i form av stöd för att söka arbeten, utbildning, praktik eller stöd för att starta eget företag” (SOU 2002:59). Trygghetsråden har oftast begränsade möjligheter att själva leverera detta stöd, utan köper istället in det från leverantörer som till exempel bemanningsföretag och jobbcoacher. Figuren nedan illustrerar hur trygghetsråden och andra aktörer på arbetsmarknaden förhåller sig till varandra.



Figur 4: Trygghetsrådets centrala position på den svenska arbetsmarknaden

Trygghetsrådets uppdrag, att på bästa möjliga sätt använda de privata medel som avsatts för att snabbt och effektivt överbygga omställningsproblem som berör både arbetsgivarorganisationen och arbetstagarorganisationen, innebär att de har mycket god insikt kring de leverantörer av omställningsstöd som finns på marknaden.

3.1.4 Jobbcoachningen plats i bemanningsbranschen: utförande av omställningsstöd

Sedan avregleringen 1993 tillåts privata arbetsförmedlingar och uthyrning av arbetskraft i Sverige. Denna lagförändring har lett till att bemanningsbranschen har utvecklats snabbt de senaste två decennierna och bemanningsföretag har intagit en viktig roll på den svenska arbetsmarknaden (Olofsson & Wadensjö, 2009). Begreppet bemanningsföretag är ”en samlingsbenämning på företag som sysslar med branschens huvudsakliga verksamhetsområden: bemanning, omställning och rekrytering” (Almega, 2011). Ur ett marknadsperspektiv effektiviserar bemanningsföretagen matchningen mellan utbudet och efterfrågan av arbetskraft genom att arbeta inom dessa tre verksamhetsområden. I en rapport om jobbcoachning hänvisar branschorganisationen Bemanningsföretagen till forskaren Lars

Walter som ”i en avhandling om bemanningsföretag beskrivit det komplicerade arbete det innebär att hitta en person som ska passa för ett jobb” och som i sammanhanget använder uttrycket ”passa som hand i handske” för att beskriva det mål som eftersträvas (Bemanningsföretagen, 2011). De största företagen i branschen med avseende på omsättning är Manpower, Adecco och Proffice. Dessa företag har välutvecklade avdelningar inom de tre områdena bemanning, omställning och rekrytering men det finns även ett stort antal småföretag som har snävare verksamhetsområden.

Många av de mindre företagen inom bemanningsbranschen är jobbcoachningföretag som ägnar sig åt omställningsarbete. Omställningsarbetet kännetecknas av ”en hög grad av individ- och situationsanpassning till den uppsagdes förutsättningar och intressen och till den aktuella arbetsmarknaden” samt av att ”individens aktiva medverkan förutsätts” (SOU 2002:59). Detta innebär att en jobbcoach ”är specialist på hur dagens komplicerade arbetsmarknad fungerar; [...]har koll på vilka branscher och arbetsgivare som söker personal samt hur man kontaktar de arbetsgivarna” och har dessutom ”ett brett kontaktnät bland arbetsgivare samt kunskap och erfarenhet av att vägleda människor” (Bemanningsföretagen, 2011). Jobbcoachningen är inte uteslutande det omställningsstöd som erbjuds inom ramen för omställningsavtalen men är ofta det första som erbjuds den uppsagda och ofta räcker denna åtgärd för att den uppsagde ska hitta nytt jobb.

3.2 Coachen

Det är viktigt att undersöka hur coachning i allmänhet bör fungera i teorin för att senare kunna beskriva hur jobbcoachen arbetar.

3.2.1 Historisk bakgrund och definition

Coachning är ett modeord i dagens samhälle. Populariseringen av begreppet innebär att oseriösa aktörer börjat använda beteckningen för sina gamla tjänster och produkter, vilket kan innebära en risk för feltolkningar och missuppfattningar om vad det faktiskt är (Whitmore, 1997). Ordet *coach* började användas redan på 1500-talet och betecknade då ett objekt som transporterade människor från en plats till en annan. Det har senare blivit en metafor för en person som fraktar människor till en plats dit de önskar att komma, där denna plats kan vara både mental eller fysisk (Gjerde, 2004). Timothy Gallwey, utbildnings- och tennisexpert från

Harvard samt författare till *The Inner Game of Tennis* beskriver hur det inre spelet (känslor, tankar och inställningar) är det största motståndet en idrottsman kan möta. Han var också den första som visade på att coachning är betydelsefullt också inom andra områden än idrotten (Whitmore, 1997). Coachning har sedan fått en bredare betydelse och börjat användas i många olika situationer. Det är helt enkelt en form av metod där coachen hjälper klienten på olika sätt för att denne ska kunna fraktas till sitt önskade mål (Berg, 2007).

The International Coach Federation² arbetar med att skapa och bibehålla en bra standard inom yrket coachning internationellt (Gjerde, 2004). ICF definierar coachning som "*partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential*" (ICF, 2011) Downey (1999) understryker att det finns många åsikter om vad coachning och att det är svårt att hitta en definition som kan appliceras av alla. Han själv definierar coachning som "*konsten att underlätta någon annans prestation, inläring och utveckling*" (Gjerde, 2004). En annan definition kan hittas av Whitmore som definierar det på följande sätt; "*Coaching är att frigöra en persons potential för att maximera dennes prestation. Det är att hjälpa honom att lära, snarare än att lära honom*" (Gjerde, 2004).

Enligt Gjerde (2004) finns det två huvudriktningar inom coachning där begreppet kan ses utifrån antingen som *allt* en ledare eller coach gör för att frilägga potential *eller* de som anser att coachning istället är ett sätt att göra detta. Gjerde förklarar att coachning vuxit fram ur en sammansättning av idéer från en rad olika ämnen däribland terapi, filosofi, pedagogik, kommunikationsteori, vägledning, organisationspsykologi och idrottspsykologi. Genom denna sammansättning syftar coachning till:

Coachning syftar till att frigöra människors potential. Detta gör vi genom att koppla ihop individen med hans inneboende kunskap, hans värderingar, motivation och mål, och knyta detta till handling. (Gjerde, 2004)

Denna definition stöds av Berg (2007) som beskriver att ett av grundantagandena inom coachning bland annat är att klienten har stora resurser, men behöver hjälp för att kunna utveckla sin potential. Vidare är det av största betydelse att klienten själv är ansvarig för

² ICF står för International Coach Federation och är en icke-vinstdrivande organisation för yrkesverksamma inom coachning. ICF är idag världsledande med sina 16 000 medlemmar.

processen och att coachen då fungerar som ett sorts bollplank eller verktyglåda för hur målen ska uppnås. Slutsatsen blir då att själva kärnan i begreppet coaching består av tre huvudpunkter; förmågan att utveckla människor, en metod för att genomföra processen och en definition av vem som är ansvarig för genomförandet av lösningen (Berg, 2007).

3.2.2 Metoder inom coaching

Huvudmetoder inom coaching

Inom coaching finns det en rad olika metoder som hämtar sin inspiration från filosofi och psykologi. Berg (2007) nämner olika praktiska sätt att utföra coaching på. Enligt Berg består coaching av fem olika huvudmetoder:

- *Existensiell coaching* som även kallas för livscoaching. Metoden utgår från den enskilde klienten med fokus på mening i livet, friheten att göra val och hur man kan leva ett gott liv. Det är upp till det är upp till klienten själv att definiera vad som är viktigt. Dennes subjektiva upplevelse av sin situation bildar grunden till vad som är sant. Coachningen kan inspirera till experiment med det egna tankesättet så att det ”goda livet definieras som ett liv som stämmer med klientens inre natur och känslor” (Berg, 2007). Detta kan uppnås exempelvis genom att coachen ställer frågor så att människan kan lära känna sig själv.
- *Kognitiv coaching* som koncentrerar sig på hur man tänker och försöker på så sätt skapa medvetenhet om mentala barriärer. Dessa försöker man sedan övervinna genom att coachningen går ut på att lära sig tänka på rätt sätt. Fokus ligger på tankar, tro och antaganden där syftet är att skapa en bra psykologisk hälsa genom att förändra dessa hos klienten. Coachen hjälper klienten att ta reda på vilka tankar som leder till obehagliga känslor och ersätta dessa obehagliga (irrationella) känslor med rationella känslor.
- *Humanistisk coaching* är en öppen metod som fokuserar på människans fulla potential för att på så sätt maximera prestationerna. Fokus ligger på att klargöra målet, hur situationen ser ut, hitta valmöjligheter och skapa en vilja att förverkliga målet. Man bygger på känslor för att sträva mot att utveckla potential och uppnå självförverkligande. Klienten måste förstå att denne kan utveckla sin egen potential genom att lösa sina egna problem och därmed utvecklas mot de personliga målen

håll. *Personinriktad coachning* som är en form av humanistisk coachning tar som bakgrund att klienten kan förlora grepp om sitt eget självförverkligande eftersom denne låter andras uppfattningar bli den egna synen av sig själv. Lösningen blir då att testa egna idéer och tankar i verkligheten så att personen kan utöva ett löpande lärande genom egna försök och reflektioner. Här har coachen rollen att låta klienten göra sin subjektiva tolkning och uppmuntra till att lära genom erfarenheter.

- *Psykodynamisk systemcoachning* där interaktionen mellan människan (det psykodynamiska) och organisationen (systemet) ligger till grund. Modellen är en av de mest komplexa modellerna inom coachning och fokuserar på samspelet mellan människan och organisationen. Metoden används exempelvis i executive coachning och fokuserar på hur ett omedvetet inflytande kan påverka människan. Här betraktar man beteendet som en konsekvens av medvetna mål och planer. I den här typen av coachning tar man också hänsyn till mindervärdes känslor (fysiska och konkreta svagheter). Här kan man exempelvis förändra ett beteende genom att välja ett nytt livsprojekt eller kompensera för mindervärdes känslor genom att välja en ny positiv livsstil. Coachen har rollen att öka klientens medvetenhet om det omedvetna inflytandet för att på så sätt kunna skapa förändring.
- *Behavioristisk coachning* som fokuserar man på beteendet som då anses vara ”observerbart och mätbart”. Coachningen går ut på att man använder verktyg såsom att skapa tydliga mål, belöningar och straff. I denna form av coachning menar man att klienten kan influera beteendet och på så sätt skapa bra resultat. Här fokuserar man inte på att förstå klientens bakomliggande känslor utan coachen påverkar istället klienten genom straff och belöningar. På så sätt kan coachen kontrollera sin klient.

Olika sätt att frigöra potential

Gjerde (2004) beskriver att coachning är ett avgränsat angreppssätt där syftet är att utveckla människor på det yrkesmässiga och personliga planet. Relationen är en till en. Relationen är också frivillig. Det är coachens förmåga att kunna se processen som står i fokus och angreppssättet på utmaningar är inriktat på lösningar och möjligheter - inte diagnos och råd. Coachen och utövaren riktar sin uppmärksamhet mot nutid och framtid.

Tidigare har vi definierat coachning som ett sätt att frigöra potential. Denna potential kan frigöras på fem olika sätt (Gjerde, 2004). Till att börja med hjälper coachen till att öppna för

möjligheter genom att fokusera på hur ett problem kan lösas snarare än att fördjupa sig i och älta dess detaljer. Dessutom är det viktigt att coachen agerar stöttepelare för att bygga upp hopp och optimism, vilket i sin tur bygger upp folks tro på sig själva och därmed ökar deras prestationsförmåga. Coachen kan även bidra till att öppna för möjligheter genom att uppmärksamma klienten över att denne faktiskt står inför val. Alla människor har med tiden skapat undermedvetna regler om vad de kan och inte kan göra. Coachen kan hjälpa till att göra klienter medvetna om dessa regler och därmed hjälpa dem att ifrågasätta dem och därmed öppna för möjligheter.

En annat sätt att frigöra potential genom coachning är att främja egna svar, motivation och förpliktelse. Coachen kan genom att bland annat lyssna, artikulera och konkludera samt ställa effektfulla frågor göra klienten medveten om sin egen kunskap. Coachen hjälper också klienten till att använda sig av sina känslor för att utifrån dem få fram information som kan hjälpa honom eller henne till att göra rationella val. Genom att söka efter klientens värderingar, mål och magkänsla kan coachen hjälpa till att få denne att förstå ”vad som rör [honom eller henne] på det mentala och känslomässiga planet.” (Gjerde, 2004).

En tredje aspekt är att undanröja hinder vilka ”kan vara allt från den inre röst som gör oss osäkra på vår egen förmåga till vår osäkerhet om vad vi egentligen vill” Det kan också röra sig om undermedvetna tankar och regler som hindrar oss att handla. En annan aspekt är att ge stöd och fokus. I coachning är framförallt känslomässigt stöd där man visar omtanke, intresse och uppmärksamhet samt uppdragsstöd där coachen hjälper till att klargöra och systematisera problem viktiga. Coachning används ofta då man är på väg att realisera ett mål eller en dröm och bitvis kommer detta kännas besvärligt och tungt. ”Då står coachen där som en kärleksfull förälder eller ett personifierat dåligt samvete och påminner utövaren om dennes fastställda mål.” Den sista aspekten genom vilken coachning kan bidra till att frigöra potential är genom att skapa resultat vilket görs genom handling, prestation, utveckling och inläring samt nyskapande (Gjerde, 2004). Vidare menar Berg (2007) att coachens mest betydelsefulla redskap är en bra kommunikation som skapas genom användning av ”frågor, aktivt lyssnande, feedback och metaforer”.

3.2.3 Förhållningssätt

Coachning är mycket mer än ett verktyg för att lösa problem. Man måste också ha egenskapen att se människor på ett mer positivt sätt och ha ett inställning som medför att man hanterar människor på ett annorlunda sätt än vad som är vanligt (Whitmore, 1997). Per Revstedt (2002) beskriver hur den viktigaste grundstenen då man arbetar med motivation är att ha en positiv människosyn. Detta är tron på att människan har positiva starka krafter och är viktig då den påverkar förmågan att kunna motivera och den attityd man möter klienten med. Gjerde (2004) understryker hur detta synsätt är viktigt inom coachningen och beskriver att detta sätt att se på människan utgår från Carl Rogers³ människosyn. Detta synsätt antar att alla människor är unika och förtjänar respekt, klarar att hitta sina egna värderingar och har potential till att utvecklas. Gjerde (2004) menar att man måste ha denna positiva människosyn för att verktygen och redskapen inom coachning ska bli användbara.

Relationen coachen och klienten skapar tillsammans är en betydelsefull relation som bygger på respekt, öppenhet och förtroende (Whitmore, 1997). För att coachningen ska kunna bli framgångsrik är den viktigaste förutsättningen ett ömsesidigt förtroende eftersom effektiviteten av samtalen är direkt proportionerlig till kvaliteten på relationen mellan coach och klient (Berg, 2007). Relationen som klienten och coachen skapar kan kallas en ”arbetsallians” och bör anpassas efter coachen och klienten. För att skapa en bra relation krävs det realistiska förväntningar, att rollerna är klara och att man är motiverad att nå resultat. Ytterligare ingredienser för att nå en dynamisk relation är tillit, ömsesidig respekt och mod (Gjerde, 2004).

Emotionell intelligens är viktig hos coachen för att denne ska bli framgångsrik och lyckas med att få till stånd den dynamiska relation som Gjerde beskriver. Goleman (1998) menar att emotionell intelligens består av fem delar: självmedvetenhet, självkontroll, motivation, empati och sociala färdigheter.

Berg (2007) delar istället in den emotionella intelligensen i fyra komponenter: självinsikt, empati, självledning och samarbete (relationsledning). En ”egoistisk altruism” är viktig, vilket

³ Carl Rogers (1902-87) var en psykoterapeut och grundare av klientcentrerad terapi.

innebär att om coachen är duktig på att hjälpa andra blir coachen också framgångsrik (Berg, 2007). Vidare betonar Berg (2007) att emotionell intelligens ofta förväxlas med personlighet. Han skriver att personlighet är egenskaper som är grundläggande i varje människa och är därför svårföränderliga medan han förklarar emotionell intelligens som:

Färdigheter som är aktuella i olika situationer. Detta kan vara stresstolerans, impuls kontroll, empati och flexibilitet (Berg, 2007).

Eftersom emotionell intelligens handlar om att förstå sig själv och ha förmågan att påverka både sig själv och sin omgivning, är det också egenskaper som går att lära sig under förutsättning att man har viljan att göra det (Berg, 2007)

Enligt Goleman (1998) är en hög nivå av emotionell intelligens viktig hos varje duktig och effektiv ledare. Han syftar då på en ledare som skiljer sig från den stereotypiska, traditionella ledaren. Alvesson och Sveningsson (2003) beskriver hur modern litteratur ofta målar upp bilden av en ledare som en visionär som besitter samma egenskaper som en hjälte som existerar för att rädda världen från undergång. Ledaren befinner sig då på toppen i en hierarki och har rollen att ge order till sina undersåtar. Vidare beskriver Berg (2007) hur traditionellt ledarskap ofta beskrivs som att ledaren innehar en hög kontroll och ofta också bestämmer målen. Denna typ av traditionellt ledarskap skapar inte en bra coachningsrelation. För att beskriva den typ av ledarskap som en coach ska utöva introducerar Berg (2007) begreppet *superledning*. *Superledning* innebär att klienten själv tar ansvar för sina handlingar och påverkar sin situation. Coachens ledarskap består då i att hjälpa klienten att ta kontroll över sina egna öden och leda sig själva mot sina mål. Målen som formuleras gemensamt med coachen bör då vara exempelvis mätbara, realistiska, tidsanpassade och positivt formulerade (Whitmore, 1997).

3.3 Klienten

För att kunna beskriva hur den arbetssökande påverkas av jobbcoachning är det viktigt med en teoretisk bakgrund om hur människor reagerar på kriser och hur de motiveras.

3.3.2 Krisen

Enligt Cullberg (1992) karakteriseras dagens samhälle av stora förändringar i ekonomin som präglas av rationaliserings- och lokaliseringspolitik. Han beskriver hur mindre lönsamma

industrier och företag går i konkurs samtidigt som storstadstillväxten gynnas. Resultatet blir att många tvingas lämna sin stad för nytt arbete och bryta upp från sina sociala nätverk. Cullberg beskriver detta som ett exempel på påtvingade sociala uppbrottssituationer som kan ge upphov till en form av psykiskt trauma. Vidare beskriver han att dessa psykiska kriser bidrar till en upplevelse av övergivenhet, självförkastelse eller kaos. Arbetslöshet och att förbli arbetslös en längre tid kan bidra till att man upplever en känsla av att inte vara till någon nytta och att inte längre kunna försörja familjen. Även känslan av att vara övergiven kan vara dominerande då man känner att man inte längre är önskvärd. Gerald Caplan (1964) beskriver hur kriser kan påverka individens funktion. Han understryker att krisen kan ha olika styrka och därmed också olika grader av påverkan på den personliga funktionen. Han har delat upp krisstyrkan och individens förmåga att lösa problem i olika nivåer där varje nivå besitter en viss kapacitet att klara av att lösa ett problem. Vid en lättare form av kris klarar man oftast att lösa problem på det sätt man normalt sätt skulle göra. Om detta inte skulle räcka till så blir individen ofta ineffektiv då det gäller problemlösningen. Ju starkare krisen blir desto mer resurser, både inre och yttre, krävs för att man ska ha en funktionell problemlösningsförmåga.

Vidare beskriver Cullberg olika typer av kriser, men understryker att i reaktionerna finns det en överensstämmelse i processen, oavsett vad som utlöst krisen (1992). Cullberg delar in krisen i fyra olika faser:

1. Chockfasen

Detta är den akuta fasen som kan vara allt från ett ögonblick till flera dygn. I denna fas tenderar individen att försöka skjuta ifrån sig verkligheten och har svårt att inse vad det är som har skett. Reaktionerna skiljer sig mellan olika personer men avspeglas ofta i beteendet genom att personen exempelvis blir likgiltig, paralyserad, glömmer information eller arg. Ofta har individen i denna fas svårt att ta in vad det är som har skett och reagerar på olika sätt för att komma bort från den ”smärtsamma realiteten”.

2. Reaktionsfasen

Tillsammans med den första fasen utgör dessa tillsammans vad Cullberg kallar den akuta fasen och brukar hålla i sig i ett par veckor. I denna fas tvingas individen inse vad det är

som har hänt där personen påbörjar att ställa om sig efter verkligheten. Man ifrågasätter ofta varför någonting har hänt och påpekar orättvisan i situationen. Även om man i denna fas börjar inse verkligheten, kan man ofta observera hur individer omedvetet försöker förneka verkligheten. Gemensamt för båda de akuta faserna är att man kan uppleva symptom i form av sorg, övergivenhet, stress, aggressivitet som man försöker bota med omedvetna psykiska reaktioner som förnekelse eller undertryckandet av känslor.

3. Bearbetningsfasen

Här börjar individen fokusera på framtiden då denne rör sig mot ett accepterande samtidigt som inläringen av nya sociala roller börjar ske. Steg för steg lämnar individen eventuella ”symptom” av de akuta faserna och fokuserar på nya erfarenheter. Denna period är speciellt kritisk eftersom eventuella verklighetsförvanskningar måste vara minimala för att individen ska gå vidare. Om denna fas inte nås inom en rimlig tid brukar man råda till sakkunnig hjälp.

4. Nyorienteringsfasen

I denna kontinuerliga fas har man accepterat det förflutna och gått vidare. Under förutsättning att individen framgångsrikt lyckats arbeta sig igenom krisen så är självkänslan återupprättad och nya intressen har ersatt de förlorade. Krisen glöms inte nödvändigtvis bort, utan snarare accepteras och i vissa fall kan händelsen få betydelse i kommande perioder av livet.

Gerald Caplan (1964) beskriver hur kriser kan påverka individens funktion. Han understryker att krisen kan ha olika styrka och därmed också olika grader av påverkan på den personliga funktionen. Han har delat upp krisstyrkan i fyra olika nivåer där varje nivå besitter en viss kapacitet att klara av att lösa ett problem. Vid en lättare form av kris klarar man oftast att lösa problem på det sätt man normalt sätt skulle göra. Om detta inte skulle räcka till så blir individen ofta ineffektiv då det gäller problemlösningen. Ju starkare krisen blir desto mer resurser, både inre och yttre, krävs för att man ska ha en naturlig problemlösningsförmåga och för att man ska kunna fungera någorlunda normalt.

3.3.2 Motivation

Abraham Maslow har genom sin motivationsforskning bidragit till den humanistiska psykologin. Detta har han gjort genom att formulera en modell som förklarar hur människor prioriterar sina behov. Denna modell brukar kallas för ”Maslows behovstrappa” eller ”Maslows behovshierarki”. Maslow menar att människans behov kan delas in i olika nivåer. Den grundläggande idén för behovstrappan är att människors behov måste bli uppfyllda i tur och ordning. Detta innebär att behoven på en nivå, eller trappsteg, måste vara uppfyllda innan man kan uppfylla behoven på nästa. Abrahamsson och Andersen (2005) beskriver att det enligt Maslow finns det fem behov i hierarkin:

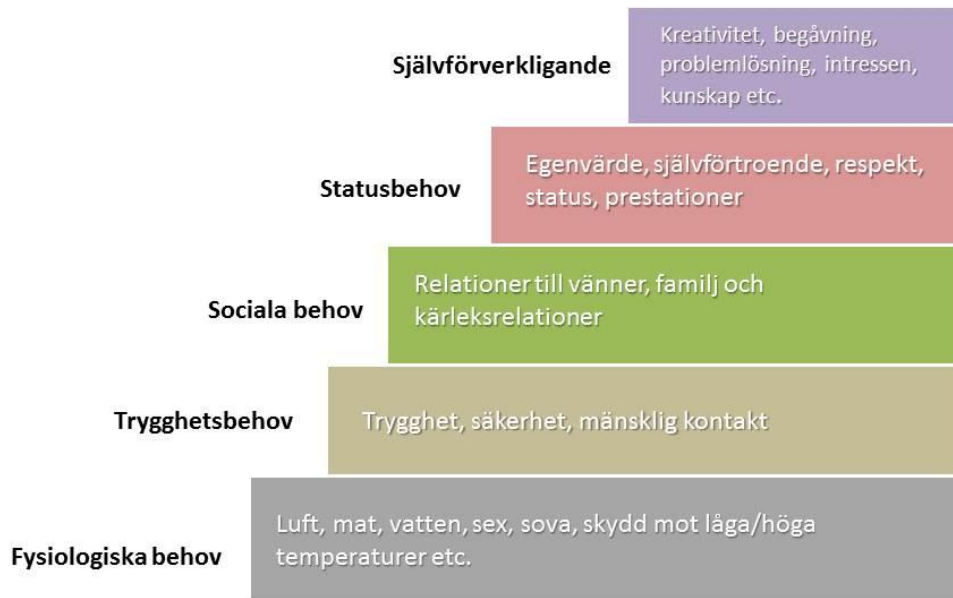
Fysiologiska behov: De mest fundamentala behoven. Till dessa räknas mat, luft och sömn o.s.v. De fysiologiska behoven behöver uppnås för att människan överhuvudtaget ska kunna överleva.

Trygghetsbehov: Detta är behoven av trygghet, säkerhet och mänsklig kontakt. De har liksom de fysiologiska behoven en viktig innebörd. Trygghet uppnås genom relationer med familj och vänner eftersom människan vill uppleva kärlek och gemenskap. Trygghet och säkerhet kan exempelvis uppnås genom arbete. Ibland kan dessa behov vara svåra att tillfredsställa och ofta får människor därför behoven tillfredställda i begränsad omfattning.

Behov av självuppskattning: Här vill människan känna en respekt för sig själv och uppskattning från andra människor. Upplevandet av självuppskattning kan hjälpa människan att exempelvis lättare ta sig ur olika former av svårigheter.

Behov av självförverkligande: Behovet innebär olika saker för olika människor, men kan innebära saker som en strävan efter kunskap, kreativitet och begåvning. Självförverkligande uppnås genom omvärlden och går ut på att människan vill förverkliga sig själv. Behovet kan uppfyllas om livet motsvarar de intressen och den intelligens som människan har.

Maslows behovstrappa finns illustrerad i Figur 4 nedan.



Figur 5: Maslows behovstrappa (Broman & Holmberg, 2011)

I tillägg till behovshierarkin beskriver Maslow någonting som han kallar för metabehov (Broman & Holmberg, 2011). Dessa är utvecklingsbehov och kan handla om en önskan om skönhet, rättvisa eller ödmjukhet. Behoven utvecklas kontinuerligt och ett behov kan ersätta ett annat. En del forskare menar att metabehoven kan spela en lika stor roll för en människa som strävar efter självförverkligande som de mer grundläggande behoven gör för en annan (Tamm, 2002).

Broman och Holmberg (2011) beskriver hur Clayton Aldefer har vidareutvecklat Maslows behovshierarki. Han delade in människans behov i tre kategorier: existens-, relation- och utvecklingsbehov (Mullins, 2001). Till skillnad från Maslows modell där en individ endast kan befinna sig på ett steg i taget och successivt klättra upp för trappan, menar Aldefer att en individs behov kan skifta mellan de tre kategorierna utan att ändringen sker i en given riktning. Dessutom kan en person uppleva flera behov samtidigt vilket också ger en större flexibilitet i modellen (Broman & Holmberg, 2011). Till exempel kan en person vid en viss tidpunkt ha ett starkt relationsbehov och ett svagare utvecklingsbehov, medan den ett halvår senare har ett svagt relationsbehov och ett starkt utvecklingsbehov samt ett mycket starkt

existensbehov. Aldefers modell kan därför inte anses vara en hierarki. Som ledare är det särskilt viktigt att förstå sig på vilka behov som människor vill ha uppfyllda. När man har förstått detta kan man göra beslutet om vilka åtgärder man ska tillämpa för att öka motivationen (Broman & Holmberg, 2011).

Mazlow och Aldefer presenterade behov som de ansåg var gemensamma för alla människor. Algard, Karlsson och Tegnestedt (2002) förklarar hur McClelland däremot föreslog att olika individer upplever olika typer av behov olika starkt. Broman och Holmberg (2011) beskriver att McClelland presenterar tre typer av behov som ger upphov till olika drivkrafter:

- *Behovet att prestera:* Där individen drivs av en önskan om framgång.
- *Behovet av makt:* Där individen vill påverka människors beteende.
- *Behovet av social tillhörighet:* Där individen drivs av en önskan om vänskaps- och familjerelationer.

McClelland menar, till skillnad från Maslow och Aldefer, att ett behov kan dominera ett annat (Broman & Holmberg, 2011). En del individer drivs mest av behovet om social tillhörighet medan andra drivs av behovet att prestera. Dessutom kan människor, trots att de har likadana förutsättningar, bete sig olika beroende på vilken miljö den befinner sig i (Denhart, Denhart & Aristugueta, 2002). McClelland menar att alla behov kan förekomma parallellt, men att det huvudsakligen är ett som dominerar.

4. Empiri

Detta avsnitt presenterar resultaten av de kvalitativa intervjuerna. Resultaten presenteras på varje intervjunivå det vill säga: beställare, jobbcoach och arbetssökande.

4.1 Beställaren: Kollektivavtalsstiftelser

Studien utgår ifrån att trygghetsråden, vars syfte är att administrera omställningsstöd som finansieras av privata medel från företag, är väl informerade om vad jobbcoachning är och hur man bedömer dess kvalitet. Startpunkten för studien har därför varit att utgå från trygghetsrådets beskrivningar av jobbcoachning.

För att ge bredd åt studien har vi valt att kontakta ett litet trygghetsråd på tjänstemannasidan, Trygghetsfonden Fastigo, samt ett stort trygghetsråd på arbetarsidan, Trygghetsfonden TSL. På Trygghetsfonden Fastigo har handläggaren själv arbetat och arbetar ibland fortfarande som jobbcoach, vilket vi ansåg gjorde henne särskilt relevant som informationskälla. Trygghetsfonden TSL är det största trygghetsrådet och har därför stor erfarenhet av att köpa in jobbcoachningstjänster, vilket vi tyckte var viktigt för att kunna ge väsentlig information.

4.1.1 Trygghetsfonden Fastigo

Trygghetsfonden Fastigo (TRF) bildades 1973 genom ett omställningsavtal mellan fastighetsbranschens arbetsgivarorganisation, Fastigo, och fackförbunden Unionen, SKTF, Ledarna, Sveriges Ingenjörer och Sveriges Arkitekter. TRF vars huvudkontor ligger i Stockholm omfattar 9 000 tjänstemän i hela landet. Den representant från TRF som intervjuats är verksamhetsansvarig samt rådgivare och samtalspartner till arbetstagare, arbetsgivare och fackförbund (Trygghetsrådet Fastigo, 2010). Hon är beteendevetare i grunden och har tidigare arbetat som rekryteringskonsult. Hon är certifierad coach, vilket innebär att hon har utbildat sig i en särskild frågeteknik.

Verksamhetsansvarig för TRF förklarar att en stor del av hennes arbete går ut på att åka ut till medlemsföretag som varslar på grund av arbetsbrist för att informera de berörda anställda om det stöd de har tillgång till tack vare omställningsavtalet. Hon är även ansvarig för att hitta lämplig jobbcoach inom den berörda regionen som hon kan rekommendera till de varslade. I vissa fall kan hon själv coacha den uppsagda. Hon påpekar att det är mycket viktigt att jobbcoachen har god insikt i förhållandena på den lokala arbetsmarknaden. Det är då lättare att tipsa om vart den uppsagde kan vända sig för att undersöka om det kan finnas ett lämpligt jobb. Hon brukar därför endast jobbcoacha uppsagda inom Stockholmsregionen.

I kontakten med den som nyligen blivit varslad eller uppsagd är det viktigt att vara medveten om och uppmärksamma psykologiska aspekter, menar TRF:s rådgivare. Hon förklarar att en uppsägning ofta innebär en livskris och det är viktigt att jobbcoachen uppmärksammar detta. TRF tillhandahåller en broschyr, kallad *Av med jobbet?* som vi får ta del av. Broschyren ”analyserar på ett enkelt sätt den känslprocess som varje berörd individ går igenom” och förklarar hur människor ofta upplever att de förlorar jobbet som en allvarlig livskris (Miller, 2004). TRF:s rådgivare menar på att det är centralt att visa för den uppsagde att den inte är ensam om sin situation och att coachen har insikt i dennes verklighet. En sak varje jobbcoach bör betona är att det tar lång tid att söka jobb och att den arbetssökande inte ska ge upp för att den inte får något arbete omgående. Hon tycker att Arbetsförmedlingens tre månader för jobbcoachning är alldeles för korta. Dessutom säger hon:

Ofta hamnar folk i en negativ spiral när det gäller jobsök. De söker massa jobb men får inget napp. Detta beror oftast på att de söker fel jobb istället för att satsa hårt på att söka rätt jobb (Malmsjö-Ulrich, 2011).

I övrigt betonar TRF:s verksamhetsansvarig att de uppsagda ofta behöver hjälp med konkreta färdigheter som att skriva CV:n och att förbereda sig inför intervjuer. Hon menar dock att utgångspunkten måste vara att hjälpa människor att komma till insikt om sig själva:

En viktig del i arbetet är att få personen att komma underfund med sina metavärden, alltså extravärlden som kanske inte direkt är kopplade till yrkesrollen. Men det allra viktigaste kanske är att få personen att komma på ”Vad är det du vill?” (Malmsjö-Ulrich, 2011)

Från TRF:s synpunkt understryker hon dock att det viktigaste i bedömningen av framgångsrik coachning är huruvida man lyckas hitta jobb åt de arbetssökande.

4.1.2 Trygghetsfonden TSL

Trygghetsfonden TSL upprättades 2004 genom omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och LO och omfattar idag ca 100 000 företag och ca 900 000 anställda (Trygghetsfonden TSL, 2011a). TSL:s kvalitetsutvecklare är ansvarig för att säkerställa att de leverantörer av jobbcoachning som valts av fackförbunden och företagen inom ramen för omställningsavtalen (d.v.s. som finansieras av medel från arbetsgivarföretagen men som administreras av TSL), faktiskt erbjuder ett nyttigt stöd åt uppsagda medlemmar. I sitt dagliga arbete reser han mycket för att föra en kontinuerlig dialog med fackförbund och företag om hur de uppfattar kvaliteten på omställningsstödet som TSL administrerar. Han har även regelbunden kontakt med de 92 leverantörer av omställningsstöd som TSL kontrakterar och säkerställer att de fullföljer sina åtaganden. Dessutom är han ansvarig för att upprätta samarbetsavtal med nya leverantörer.

Leverantörernas åtaganden återfinns i TSL:s Leverantörsguide och även i samarbetsavtalet som tecknats mellan TSL och leverantören. En stor del av dessa villkor förbinder leverantören till att hålla sig väl informerad om hur TSL systemet fungerar och att vara en fungerande kommunikationslänk mellan TSL och deltagaren i omställningsprogrammet (d.v.s. den arbetssökande) (Trygghetsfonden TSL, 2011a). Andra villkor avser själva jobbcoachningen som till exempel att jobbcoachen måste ”tillse att varje Deltagare upprättar en meritförteckning samt får adekvat hjälp utifrån sina behov och förutsättningar” (Trygghetsfonden TSL, 2011a).

Åtagandena följs bland annat upp genom att leverantörerna regelbundet måste rapportera in sina resultat till TSL och genom kvalitetsutvecklarens dialog med fack, företag och deltagare. Fullföljer inte leverantörerna det de förbundit sig till tar TSL:s kvalitetsutvecklare kontakt med dem och varnar för att de inte sköter sig som det förväntas och att de placerats på en ”observationslista.” I de flesta fall beror felen enbart på okunskap från leverantörens sida och denne brukar förbättra sig omgående efter att ha blivit tillsagd. Skulle leverantörsföretaget fortsätta att missköta sig tas det bort från TSL:s lista på jobbcoacher och blir därmed inte längre ett alternativ för företag och fackföreningar som vill använda sig av TSL:s medel i samband med nedskärningar. Enligt TSL:s kvalitetsutvecklare är ett mycket bra inslag i TSL systemet att jobbcoacherna aldrig får tacka nej till ett uppdrag. Detta innebär att de inte kan välja bort de deltagare som har dåliga förutsättningar för att hitta nytt arbete till förmån för de

som har goda förutsättningar och därmed uppvisa bra resultat. Resultaten mäts i andel deltagare som fått arbete efter omställningsuppdraget. TSL har ett minimikrav på 55 procent men förväntar sig uppåt 70 procent jobblösningar från jobbcoacherna (Olsson, 2011).

I granskningen av jobbcoacherna ingår ingen kontroll av vilken arbetsmetod som används och TSL:s kvalitetsutvecklare betonar att det viktiga är huruvida deltagarna får jobb eller inte:

Egentligen så bryr vi oss inte om hur jobbcoachen går tillväga för att hjälpa deltagarna till att hitta ett nytt jobb. Vill de tända rökelse och meditera tillsammans och det leder till att deltagaren får ett nytt jobb så är väl det bra. Vi detaljstyr inte (Olsson, 2011).

Han förklarar dock att generellt så har de stora jobbcoachningsföretagen väldokumenterade arbetsmetoder som de lär ut till sina jobbcoacher. TSL tittar dock inte på dessa metoder och kvalitetsutvecklaren menar att de mindre företagen som ofta inte har lika strukturerade metoder ofta uppvisar minst lika bra resultat som storföretagen.

TSL:s kvalitetsäkrare understryker också vikten av att varje individ känner sig sedd och att jobbcoachen är genuint engagerad i och intresserad av de människor han eller hon arbetar med. Dessutom anser han att det är viktigt att ha lite ”push-attityd” så att de inte agerar terapeut istället för coach (Olsson, 2011).

Våra medlemsföretag och fack vill se att deltagarna [i omställningsprogrammen] får nytt arbete. De betalar inte för att de ska gå i terapi (Olsson, 2011).

Som en del av utvärderingen av leverantörerna genomför TSL årligen en deltagarundersökning med hjälp av SIFO. I denna anger 60 procent av deltagarna att de är nöjda med coachens kunskap om arbetsmarknaden (12 procent missnöjda); 70 procent av deltagarna att de är nöjda med coachens förmåga att vara ett stöd under omställningsarbetet (11 procent missnöjda) och drygt 65 procent av deltagarna är nöjda med coachens förmåga att engagera dem i omställningsarbetet (12 procent missnöjda) (Trygghetsfonden TSL, 2011b). I rapporten uttrycker TSL att de efterlyser en förbättring vad gäller individanpassningen på jobbcoachningen: ”TSL sätter stort fokus på att omställningsstödet anpassas efter varje enskild deltagares behov. En frekvens av nöjda på knappt 70 procent lämnar ett stort utrymme för förbättring” (Trygghetsfonden TSL, 2011b). Överlag tycks dock TSL vara nöjda med leverantörerna av omställningsstöd och i en rapport om jobbcoachning skriver TSL:s VD ”Det

finns en stor kunskap och ett imponerande engagemang bland leverantörsföretagen. Det görs många goda insatser till stor nytta för deltagarna” (Trygghetsfonden TSL, 2011c).

4.2 Leverantören: Jobbcoachen

Följande steg i intervjuprocessen var att ta reda på hur jobbcoacher själva beskrev sitt yrke. Vi genomförde djupgående intervjuer med två jobbcoacher som ansågs som synnerligen framgångsrika av trygghetsråden. Dessa coacher arbetar på småföretag och var både skeptiska mot stora bemanningsföretag. För att få en egen inblick i hur storföretag arbetar med jobbcoachning och därmed också bredda studien genomförde vi även en mindre detaljerad telefonintervju med en jobbcoach på Adecco, ett av de största bemanningsföretagen i Sverige.

4.2.1 Verto AB

När vi bad verksamhetsansvarig på TRF att hänvisa oss till den jobbcoach som hon ansåg var framgångsrik rekommenderade hon oss att ta kontakt med en av konsulterna på Verto Konsult AB, eftersom han effektivt fått ut deltagare i arbete. Verto Konsult AB är en Stockholmsbaserad leverantör av omställningsstöd och jobbcoachningstjänster som grundades år 2000. Utöver grundaren, som vi intervjuat vid två tillfällen, finns ytterligare en delägare och heltidsanställd samt sju underkonsulter. Företagets kunder är framförallt akademiker och tjänstemän som har en relativt lång yrkeskarriär bakom sig. Deras coachning finansieras oftast antingen av omställningsstöd eller direkt av det uppsägande företaget. Grundaren som TRF hänvisat oss till har en bakgrund som civilekonom och har tidigare arbetat på Trygghetsstiftelsen och på Proffice.

Verto har starkt fokus på att hålla ett helhetsperspektiv som de anser sig få genom god kunskap om arbetsmarknaden. Vid flera tillfällen under våra intervjuer understryks det att arbetsmarknaden styrs, liksom alla andra marknader, av utbud och efterfrågan. I den bok som Vertos två grundare skrivit betonar de också denna idé och framhäver vikten av att skaffa sig god kunskap om den marknad man vill ge sig in på:

Med en ökad kunskap om hur marknaden fungerar ökar också möjligheterna att hitta arbetsgivaren eller uppdragsgivaren som efterfrågar [den arbetssökandes] kompetens (Kihlgren & Åkesson, 2008).

Dessutom förklarar jobbcoachen:

Att söka jobb handlar om att se sig själv som någon som marknadsför och säljer kompetens, som till exempel en advokat, en bokföreläsare eller en revisor. Den som söker jobb måste ta reda på vilka kompetenser han eller hon har och vem som kan tänkas efterfråga denna kompetens dvs vem kunden är. Sedan gäller det att ta fram rätt kanaler för att kommunicera budskapet. Till exempel skulle inte en revisor gå ut med reklamblad på Stureplan för att få kunder utan han måste hitta en mer passande kanal för att få fram sitt budskap (Åkesson, 2011).

Jobbcoachen beskriver hur deras goda kunskap om arbetsmarknaden är oerhört viktig för att kunna hjälpa klienten att identifiera vilka jobb som denne önskar. Dessutom blir denna form av kunskap central då man tillsammans med klienten kommer överens om hur klienten ska marknadsföra sin kompetens. Därför arbetar Verto också aktivt med att förstå marknaden och dess utveckling, exempelvis genom att undersöka olika former av yrken för att på så sätt skaffa sig kunskap om vilka kompetenser olika organisationer eftersöker. Jobbcoachen beskriver att med sådana erfarenheter skapas också en sorts informell kompetens som kan användas till att exempelvis rådgiva om hur klienten kan hitta dolda jobb som inte utannonseras. Coachen menar att denna kunskap är avgörande för att kunna uppnå den individanpassade coachning som Verto eftersträvar och tillsammans med klienten framgångsrikt kunna hjälpa denne att marknadsföra sig själv.

Det är viktigt att känna till marknaden eftersom det skapar en hög kvalitet på coachningen. Visserligen kan man som coach ha lärt sig en frågeteknik som är ett av verktygen, men det bara är inte tillräckligt för att framgångsrikt kunna hjälpa klienten. (Åkesson, 2011).

Utöver att faktiskt bistå med kunskap om arbetsmarknaden är det viktigt att jobbcoachen stöttar den arbetssökande. Coachen beskriver att vissa arbetssökande är mycket uppgivna och har tappat mycket självförtroende till följd av att de blivit uppsagda. Därför menar han att vid sådana tillfällen blir funktionen som coach delvis att ”stötta och peppa”. Han beskriver sin grundtanke om att klienten själv måste tro på sitt kunnande och att det därför blir en del av processen att se till att klienten har ett gott självförtroende. Coachen anser att klientens tro på sin egen förmåga är essentiell för att jobbcoachningen ska fungera bra. Han beskriver att vissa kan ha svårt att komma igång med jobbcoachningsprocessen då de har blivit arbetslösa men betonar att:

Alla människor har någon idé. Det gäller bara att lyssna tillräckligt och ställa rätt frågor så att de vågar uttrycka den (Åkesson, 2011).

I sitt arbete använder han sig av en strukturerad process och en tydlig metodik. Jobbcoachningsprocessen på företag förstås genom att dela in den i tre tydliga steg som motsvarar sökandet på svaren till frågorna: *Vad? Var? Hur?* I *Vad-steget* ligger fokus på introspektion och att identifiera vem den arbetssökande är, vad han eller hon har för drivkrafter och kompetenser vilket bland görs med hjälp av adekvat frågeteknik. I nästa steg försöker coachen tillsammans med den arbetssökande att komma fram till var på arbetsmarknaden han eller hon kan vända sig för att hitta ett stimulerande arbete. Det är i detta steg som coachens kunskap blir speciellt viktig eftersom den används för att komma fram till lämplig bransch och funktion för den arbetssökande. För att ta den coachade dit han eller hon vill leder jobbcoachen honom eller henne via *Hur-steget*. Detta steg innefattar många praktiska delar såsom sammanställning av CV och intervjuträning. Det är mycket viktigt att förstå att man måste börja med att kartlägga kompetensprofilen (*Var-steget*) och målet (*Vad-steget*) innan man kan börja med att arbeta med hur man ska marknadsföra sig för att nå målet.

Denna strukturerade process måste alltid individanpassas och genomföras med ett helhjärtat engagemang för att jobbcoachningen ska vara framgångsrik, anser jobbcoachen vi pratar med på Verto. Han betonar att det inte kan finnas några standardiserade lösningar och uttrycker att han tror att en risk hos de stora bemanningsföretagen är att de lätt missar att individanpassa sina processer när de försöker lära ut samma metod till alla sina coacher. Det är viktigt att känna av hur motiverad personen man har att jobba med är och var han eller hon befinner sig i livet och anpassa jobbcoachningsprocessen därefter. Oavsett personen är det dock viktigt att säkerställa att han eller hon flyttar sig framåt i processen även om detta sker i olika takt för olika arbetssökande. Jobbcoachen ska peppa klienten och ”ge denne en spark i baken” när det behövs. Detta innebär bland annat att jobbcoachen ställer krav genom att ge uppgifter till den arbetssökande och att han kanske ringer upp denne för att höra hur det går om inte personen har hört av sig självmant.

För att kunna ställa krav och motivera en person att blicka framåt är det viktigt att den arbetssökande har ”avslutat sitt bokslut.” Det första mötet kan ägnas åt att sammanfatta det fortgångna men sedan ska jobbcoachen inte agera terapeut utan strävar efter att:

Sätta individen på en resa som han sedan måste klara av att leda honom igenom. (Åkesson, 2011).

Jobbcoachen menar att även om jobbcoachen alltid lyssnar på vad klienten själv önskar och vill är det viktigt att denne ibland också fungerar som rådgivare. Han betonar återigen vikten av en bred och djup kunskap och använder den här för att kunna ge klienten goda råd. För att individen på ett bra sätt ska kunna söka jobb blir det enligt coachen därför viktig att ge råd som inte bara hjälper klienten under själva coachningsprocessen utan också förser klienten med verktyg som denne kan använda även efter mötena mellan klient och coach upphör. Jobbcoachen betonar ännu en gång vikten av att ha god kunskap om olika brancher och jobb för att kunna förse klienten med användbara verktyg. Han skriver att:

Det är viktigt att personen jobbar med att strukturerat söka jobb. Detta kan handla om att lära klienten att tydligare formulera vilka budskap man skickar till potentiella arbetsgivare och formulera målsättningar. Jag eftersträvar att klienten ska se sig själv som ett bra erbjudande och kunna komma fram till vad hon vill genom att reflektera över branscher och yrkesroller. Man bör som coach därför ibland ge mer råd och blir ju i detta fall mer en rådgivare. (Åkesson, 2011).

4.2.2 Sisux AB

Som en del av sitt utvecklingsarbete sammanställer TSL varje år resultaten för de leverantörer som avslutat minst 100 personer inom ramen för ett omställningsprogram. I den senaste sammanställningen som avser perioden mars 2010 till februari 2011 har enmansföretaget Sisux AB det bästa utfallet med 88 procent av deltagarna som fått nytt arbetet, två procent som genomgår en utbildning, åtta procent som har hittat en annan lösning och två procent som är arbetssökande (Trygghetsfonden TSL, 2011c). 2006 grundade Sisux ägare företaget till följd av sin frustration över hur dåligt LO, där han tidigare var anställd, hanterade arbetsmarknadsfrågor med arbetsförmedlingen. Den typiske Sisux kunden är en LO-ansluten medelåldersman som hittar nytt arbete inom två till tre månader.

Jobbcoachning är ett väldigt enkelt arbete (Jönestam, 2011).

Så inleder jobbcoachen sin beskrivning av sitt arbete. Han förklarar att det han gör är att lyssna på varje klient och sedan ställa välriktade frågor samt vara kritisk:

Alla har något att berätta. Sen är det bara att bygga på det (Jönestam, 2011).

Han betonar vikten av att vilja hjälpa människor och att engagera sig i den arbetssökande genom att både stötta och pusha honom eller henne:

Man måste hugga tag i folk och säga att nu måste du skärpa dig lite, nu fixar vi det här tillsammans (Jönestam, 2011).

Jobbcoachen på Sisux förklarar dessutom att som coach måste man våga ställa krav när det behövs, men samtidigt vara lyhörd för de arbetssökande som har tagit mycket illa vid sig av att bli arbetslösa och därför inte orkar med för hårda krav. Han förklarar:

Har man en bra dialog presterar folk utan att man ställer krav. Det är väldigt ovanligt att träffa folk som inte vill göra någonting (Jönestam, 2011).

Trots att han beskriver jobbcoachningsarbetet som i grunden mycket enkelt tror han att skälet till att han visar upp bättre resultat än sina konkurrenter är att han är mycket envis och arbetar hårt:

Det behövs en hel del jävlar anamma för att lyckas. Att söka jobb är som en boxningsmatch: man måste hjälpa den arbetssökande att kämpa sig igenom varje rond och inte ge upp när det är som tyngst. Dessutom handlar det inte bara om att kunna slåss, klienten måste orka ta stryk också. (Jönestam, 2011).

Dessutom understryker han vikten av att ha en ordentlig kunskap om den lokala arbetsmarknaden och han tror att detta i vissa fall har varit något som han har varit bättre på än hans konkurrenter. Utöver att agera bollplank lär jobbcoachen också ut praktiska färdigheter som att skriva CV: n och öva på intervjuer.

Sisux grundare är kritisk till modeller och struktur i jobbcoachningen. Till skillnad från de stora bemanningsföretagen använder han ingen nedskrivna mall att följa och han kritiserar dessa standardlösningar eftersom han anser att det hämmar individanpassningen av jobbcoachningen. Han tror att de stora bemanningsföretagen kan lyckas relativt bra utifrån sina standardmodeller men tror inte de kan bli lika duktiga som ett småföretag eftersom han inte tror att de kan säkerställa att alla jobbcoacher har det engagemang och den viljan att hjälpa människor som krävs för att lyckas. Han är väldigt kritisk till all form av gruppcoachning och när vi frågar om han använder sig av någon särskild metod förklarar han att:

Man måste bygga en egen modell för varje person man coachar.
(Jönestam, 2011)

Dessutom förklarar jobbcoachen sin inställning till strukturerade processer och nedskrivna metoder på följande sätt:

Det händer ibland att jag får större uppdrag och då tvingas ta in en underkonsult. Det första de brukar fråga är om jag har något dokument där jag skrivit ned hur jag arbetar. Framförallt vill de ha en mall för första mötet. När jag svarar att jag inte har någon blir det förvånade och ibland lite skrämde (Jönestam, 2011).

Mycket av kritiken mot strukturerade metoder och processer verkar komma från att jobbcoachen på Sisux tycker att de gör att man inte kan få en lika nära kontakt med den arbetssökande. Han menar på att det är extremt viktigt att arbeta fram ett intimt förhållande med sina klienter:

Man måste lära känna människan. Man får inte distansera sig (Jönestam, 2011).

Även om jobbcoachen på Sisux uttryckligen säger att han inte har någon metod han applicerar konsekvent på sina klienter har han ett tillvägagångssätt som han alltid använder sig av och som tycks vara en metod även om den inte är formaliserad på papper. Han har till exempel en regel (som han påstår är hans enda) att endast under det första mötet får man ”snacka skit om chefen på arbetsplatsen där man blivit uppsagd”. Vidare börjar han varje möte med att ställa samma fråga: ”Hur kan jag hjälpa dig idag?”. Dessutom har han vissa principer; han säger att om någon skulle komma och fråga honom om han hade fixat jobb åt dem skulle han ”be dem dra åt skogen.”

Trots att jobbcoachen inte uttryckligen beskriver en tydlig process verkar det som att han ändå oftast följer ett förlopp som börjar med en första träff där syftet är att informera om jobbcoachningen samt att få den arbetssökande att känna sig bekväm med att arbeta med honom. Sedan försöker han ta reda på hur den arbetssökande mår och vad som intresserar den. Så småningom kommer de in i ett skede där det är lämpligt att sätta ihop ett CV och öva på intervjuer. Det verkar som att jobbcoachen på Sisux för sina klienter genom denna process nästan intuitivt och därför inte kan beskriva den i detalj för oss.

4.2.3 Adecco

Adecco är ett av de största bemanningsföretagen på den svenska marknaden, vars verksamhet inkluderar rekrytering, personaluthyrning och jobbcoachning. I TSL:s sammanställning hamnar de i den nedre halvan av de omställningsföretag som avslutat minst 100 personer med ett resultat på: 62 procent av deltagarna som fått nytt arbetet, två procent som genomgår en

utbildning, åtta procent som har hittat en annan lösning och 28 procent som är arbetssökande (Trygghetsfonden TSL, 2011c). Vi har intervjuat den jobbcoach som är ansvarig för utvecklingen av Adeccos jobbcoachning- och omställningsverksamhet i syfte att få insikt i hur ett större jobbcoachningsföretag fungerar och därmed bredda studien. Han börjar sin beskrivning av jobbcoachning med orden:

Det är ingen kärnfysik, utan handlar om att hitta vilka knappar man ska trycka på (Hellgren, 2011).

Trots att han tycker att arbetet i grunden är okomplicerat förklarar jobbcoachen att Adecco använder sig av en formaliserad metod riktad till jobbcoacherna och vars syfte är att guida coacherna till att effektivt få den arbetssökande att hitta ett jobb. I dokumentet som beskriver Adeccos metod och som jobbcoachen vi intervjuar har varit ansvarig för att ta fram, förklaras att utgångspunkten för all jobbcoachning på företaget är *person-job fit teorin* där grundstenen är att alla människor skiljer sig åt i till exempel personlighet, kompetens och värderingar. Där står:

Varje individs beteende på arbetet eller sätt att närma sig en yrkesroll är styrd av dessa skillnader. Olika yrkesroller och organisationer ställer olika krav på vilka individuella egenskaper som kan anses lämpliga för att en individ skall kunna prestera på förväntad nivå och samtidigt trivas och utvecklas i sitt arbete (Adecco).

Adeccos metod utgår ifrån kriskurvan och de reaktioner som är typiska för alla människor vid förändring. Den ansvarige jobbcoachen förklarar att när man blir arbetslös är det lätt att man upplever små bakslag som stora motgångar och förnekande. Han säger att:

Den arbetslöse har då ofta ett behov av att prata av sig och då är det viktigt att jobbcoachen har två öron och en mun (Hellgren, 2011).

Adeccos arbetsmetod består av en inledande kartläggningsfas, följd av en målformuleringsfas och därefter en träningsfas. I kartläggningsfasen försöker man få den jobbcoachade att besvara frågorna: Vad vill jag? Vad kan jag? Vem är jag? Hur väl personen känner sig själv avgör hur lång tid denna fas tar. Därefter går man vidare till att sätta upp ett mål för hur jobbcoachningen ska läggas upp för att komma på en intervju på ett passande jobb.

Jobbcoachen beskriver målformuleringsfasen:

Den är som ett smörgåsbord av möjligheter. Jobbcoachen och klienten börjar med reaktiva sökvägar såsom att titta på annonser. Därefter går de vidare till proaktiva sökvägar där de försöker komma fram till hur klienten på bästa sätt marknadsför sig själv. Det gäller att ta fram bra ansökningshandlingar som fungerar som aptitretare (Hellgren, 2011).

I träningsfasen arbetar jobbcoachen och den arbetssökande på att skriva CV:n och genomföra intervjuer. Intervjuträningen görs vanligtvis hos en annan jobbcoach på Adecco.

I Adeccos beskrivning av sin jobbcoachningsmetod finns förklaringar på diverse modeller som ska hjälpa jobbcoachen. Till exempel innehåller metoden den så kallade *Big Five* modellen som är ett verktyg för att hjälpa jobbcoachen att analysera klientens behov utefter de fem grundläggande personlighetsdimensionerna: emotionell stabilitet, extroversion, vänlighet, samvetsgrannhet och öppenhet (Adecco). En annan modell som kallas för SAFEF (som står för studier, arbete, fritid, emotionalitet och framtid) syftar till att ge jobbcoachen ett stöd i strukturerade intervjuer där han eller hon försöker göra en kompetenskartläggning av den arbetssökande (Adecco).

Även om metoden är en central del i Adeccos jobbcoachning menar jobbcoachen att det viktigaste är att få bra kontakt med den arbetssökande och sedan ta det därifrån. Coachernas personliga egenskaper är minst lika viktiga som själva metoden. Framförallt är det angeläget att coachen har ett genuint intresse av människor samt att man är lyssnande och lyhörd och kan bygga upp ett förtroende hos den arbetssökande. Dock måste coachen vara noggrann med att inte göra sig alltför behövd av den arbetssökande eftersom slutmålet är att denne ska klara sig själv. Vidare bör coachen vara analyserande för att kunna hitta möjliga lösningar utifrån den information han får. Slutligen underlättar det om jobbcoachen har kunskap om den lokala arbetsmarknaden eftersom denne då kan ha vetskap om till exempel vilka företag som rekryterar. Jobbcoachen menar att alla dessa egenskaper är viktiga för att kunna ta den rådgivande och lärande rollen som ofta är en viktig del av jobbcoachning.

4.3 Jobbcoachens klient: arbetssökaren

I syfte att få en djupare insikt i jobbcoachning har vi intervjuat två personer som blivit coachade av jobbcoachen på Verto AB och två personer som fått hjälp av Sisux AB. Ingen

klient hos Adecco har intervjuats eftersom syftet med att intervjua detta företag var att få en inblick i hur ett större jobbcoachningsföretag arbetar och därmed bredda studien. För att få en mer djupgående förståelse för hur klienten påverkas av jobbcoachningen ansåg vi att det räckte med att intervjua klienter hos de två små jobbcoachningsföretag som vi studerat mest ingående.

4.3.1 Vertos klienter

Evert

Evert tog kontakt med Verto som en del av det avgångsvederlag han förhandlade till sig i samband med att hans tidigare arbetsgivare gav honom valet att säga upp sig eller att gå ner i ansvar och lön. Evert var från början väldigt driven och fokuserad på att han ville få ett jobb där han skulle få utnyttja sina kunskaper och utvecklas till skillnad från det jobb han tidigare haft där han kände att han stagnerade i utvecklingen. Han hade redan innan han kontaktade jobbcoachen god självinsikt och verkade ha en positiv inställning till att hitta ett nytt arbete. Till exempel hade han redan på egen hand börjat söka jobb innan han påbörjade jobbcoachningen.

Jobbcoachningsprocessen började med att Evert och coachen gick igenom hur samarbetet skulle gå till. Under den följande tiden studerade de tillsammans Everts CV och coachen lyssnade noga på vad han hade för önskemål. De skrev ned allting på papper och gjorde flera olika versioner av CV:t för att sedan kunna välja ut det bästa. När Evert hittat en annons på ett jobb han trodde skulle kunna passa honom tog han med den till jobbcoachen och tillsammans utformade de ett CV för just den ansökan. Evert fick jobbet enbart sex veckor efter uppsägningen. Han är mycket tacksam för den hjälp han fick från jobbcoachen och säger:

Jag hade aldrig fått ihop en så bra ansökan utan Johan (Olén, 2011).

På ett övergripande plan menar Evert att jobbcoachningen handlar om att belysa styrkor och svagheter hos individen. Detta är något han anser har hjälpt honom inte bara till att få ett passande jobb. Det har också också gett honom en god självkänedom, något som är nyttigt i alla delar av livet. Han understryker att coachning är ”något man gör själv till 95 procent” och att coachen mest är där som ett stöd. Mer specifikt tycker han att de viktigaste delarna i en lyckad coachning är engagemang från coachen, en tydlig metod och struktur samt

engagemang från deltagaren. Han tror att många som har en negativ upplevelse av jobbcoachning har sig själva att skylla eftersom de haft inställningen att coachen ska fixa jobbet åt dem:

Folk som kommer till sin jobbcoach och undrar: 'Jaha, vad har du för jobb åt mig?' kommer oundvikligen bli besvikna (Olén, 2011).

Evert var mycket nöjd med hjälpen från Verto och nämner att han gärna rekommenderar både Verto, men också jobbcoachning generellt eftersom detta kan vara till stor hjälp under jobsökningsprocessen. Evert beskriver att han upplever en bra coachingsituation då coachen är engagerad och lyssnar på klienten, att klienten själv går in för coachningen med en positiv attityd samt att det finns en form av tydlig struktur i coachningsprocessen. Han betonar detta genom att säga:

Den perfekta coachen är en som inte lämnar en sten orörd. Dessutom hade Johan otroligt mycket erfarenhet som hjälpte mig i mitt arbetssökande. Sådan erfarenhet tror jag inte man kan hitta hos en ung coach. (Olén, 2011)

Rosemarie

Rosemarie har en lång erfarenhet av arbeten med människor och är utbildad pastor. Då hon blev uppsagd från Huddinge kände hon att hon skulle vilja ha hjälp med jobsökningen. Hon hade först kontakt med Arbetsförmedlingen, men då de inte kunde rekommendera en jobbcoach vände hon sig till Trygghetsråden. Där fick hon tips om att höra av sig till Verto, eftersom företaget tidigare haft bra resultat. Trots att Rosemarie tog egna initiativ i sökandet tyckte hon att hon behövde någon med kunskap om marknaden som kunde finnas där som stöd och hjälp. Dessutom beskriver hon hur uppsägningen ledde till att det vardagliga livet vändes lite upp och ner. Om jobbcoachningen säger hon därför:

Jag ville ha orientering i disorienteringen (Källberg, 2011)

Rosmarie ville gärna ha stöd och råd från någon utanför familjen som hade lite distans till henne och hennes situation. Detta för att någon skulle kunna hjälpa henne på ett objektivt sätt.

Hos Verto började coachen med att genomföra en intervju där han försökte få insikt i vilka kompetenser och utbildningar Rosemarie har och han gav henne också boken som Verto använder som verktyg. Ur denna bok fick hon från gång till gång uppgifter att göra. Rosmarie

upplever att dessa uppgifter var bra eftersom hon kunde tillämpa dem också i praktiken. Syftet med dessa var att öka självkännedomen och ta fram ett CV. Hon tycker att jobbcoachningen hade en tydlig struktur, vilket var positivt. Hon betonar att:

Det var viktigt att jobbcoachen inte skulle göra en "makeover" av mig, utan att han istället kunde möta mig där jag befann mig just då. Det upplever jag att Johan gjorde, vilket också gjorde att jag upplevde coachningen som mer trovärdig och användbar. (Källberg, 2011)

Utöver de praktiska färdigheter som Rosemarie fick från jobbcoachningen upplever hon att jobbcoachen gett henne ett mycket stort stöd genom peppning och motivation. Även om hon har ett gott självförtroende uttrycker hon att hon fick en nedsatt självkänsla i samband med uppsägningen. Hon kände dock att hon snabbt fick förtroende för jobbcoachen och därmed kunde slappna av och ta emot hjälp. Hon säger att:

Jag känner en tillit och ett djupt förtroende för Johan. Han är otroligt duktig på att se människor. (Källberg, 2011)

Rosmarie betonar hur viktig relationen var med coachen och nämner humor som en viktig ingrediens för att kunna skapa denna relation. Hon upplever att skapandet av en bra relation var oerhört viktig. Rosmarie beskriver hur coachen fick henne att identifiera och upptäcka kompetenser och komma till insikt om att det är naturligt att jobbsökande tar tid. Hon beskriver hur Johan till en början agerade mer som bollplank och kunskapsbank där de kunde utbyta erfarenheter och rådgiva om hur hon kunde formulera sina kompetenser i ett CV. Jobbcoachens roll övergick gradvis till att bli mer som ett bra stöd i jobbsökningsprocessen. Därför menar Rosmarie att coachen på Verto mer tog rollen som den som ger "input" och höjer motivationen, vilket hon också upplever som positivt eftersom han mötte henne på den nivå hon behövde. Hon kan inte tänka sig en bättre coach än jobbcoachen på Verto och sammanfattar en framgångsrik jobbcoach som:

En person som verkligen kan bemöta människor med respekt, se människor som de är och har bra verktyg (Källberg, 2011).

4.3.2 Sisux klienter

Susanne

Susanne hade arbetat i 18 år på tryckeriet i Örebro när hon blev varslad. Hennes fack, GS, rekommenderade henne då att använda Sisux för jobbcoachning inom ramen för det omställningsstöd hon var garanterad. Eftersom hon aldrig hade skrivit ett CV och aldrig tidigare gått igenom en jobsökningsprocess, kändes det betryggande att få tillgång till detta stöd. Överlag anser Susanne att jobbcoachning varit mycket användbar eftersom hon fått de jobsökningsverktyg hon saknade. Därutöver har jobbcoachen hjälpt henne att komma fram till vad hon vill ägna sig åt samtidigt som han hela tiden stöttat och pushat henne.

Processen började med att jobbcoachen hade en intervju med henne för att komma fram till vad hon ville och vem hon var.

Jag visste ingenting (Svedberg, 2011).

Dessutom beskriver Susanne att hon när hon först fick beskedet om varslet blev ganska chockad. Denna chock hade dock lagt sig lite när hon väl började söka jobb eftersom Därefter träffades de ungefär en gång i månaden och började bland annat träna på att skriva CV. Samtidigt började Susanne leta jobb genom att gå på mässor och läsa annonser. Parallellt med sökandet funderade hon även mycket på det hon och jobbcoachen pratat om: om hon ville söka ett nytt arbete eller kanske utbilda sig. Jobbcoachen var ett mycket bra bollplank, som både pushade och kom med idéer. Susanne menar att det var lika ofta han som hörde av sig till henne för att följa upp hur sökandet fortlöpte som att hon hörde av sig till honom för att få svar på frågor (Svedberg, 2011).

Jobbcoachningen fortlöpte på hennes villkor och Susanne drog mycket nytta av den positiva energi som jobbcoachen smittade ner henne med. Hon säger att:

Jag var själv ganska driven och behövde egen space. Jag hörde av mig när jag behövde hjälp utan att vi hade avtalat något och det funkade bra. Det var en passande hjälp för mig (Svedberg, 2011).

Hon är dock övertygad om att jobbcoachen hade erbjudit mer stöd och hjälp om hon velat ha det och säger att ”man får ju ta den hjälp man behöver.” Vidare beskriver hon jobbcoachen

som otroligt peppande, glad och duktig på att ta fram en persons bra sidor och därmed bygga upp dennes självförtroende. Exempelvis kunde han ofta berätta anekdoter om hur andra i liknande situationer (som till exempel saknat utbildning) lyckats hitta jobb. Sammanfattningsvis förmedlade jobbcoachen att ingenting är omöjligt och han identifierade vad Susanne behövde hjälp med.

Hasse

Hasse blev coachad av Sisux efter att det stod klart att den skivbutik han jobbat i de senaste 15 år skulle läggas ned. Han bekräftar den bild Susanne gett av en jobbcoach som pushar, stöttar och hjälper till att hitta och få ett passande jobb. Han säger att han fick söka alla jobb själv, men att Hasse bland annat följde med honom till arbetsförmedlingen och guidade honom där. Dessutom gav jobbcoachen honom uppgifter till följande gång de skulle träffas. Till exempel kunde Hasse få i ”läxa” att skriva en lista på tio ställen han kunde tänka sig jobba på. Jobbcoachen kom dessutom alltid med många olika idéer på sysselsättningar som kunde tänkas passa Hasse. Hasse berättar att jobbcoachen ville veta väldigt mycket om honom och att han tror att utifrån det en deltagare säger så lägger coachen upp en strategi. Han beskriver processen som:

Inte så märkvärdigt men bra support. [Jobbcoachen] brydde sig verkligen och har även följt upp efter det att jag fick jobb (Nilsson, 2011).

Hasse tycker att han fick mycket stor nytta av den kunskap jobbcoachen hade och i slutändan fick han ett arbete som passar honom mycket väl. Han hade aldrig tidigare behövt skriva ett CV och jobbcoachen visade hur man gjorde detta. Dessutom lade de upp en taktik tillsammans för hur han skulle gå tillväga i sitt sökande och när Hasse väl fick en intervju övade han med coachen på hur han skulle bete sig och svara under denna. Vidare svarade jobbcoachen alltid på Hasses frågor. Med hjälp av jobbcoachens idéer och kunskap hittade Hasse slutligen ett arbete som han trivs mycket bra med på Maskinskadefonden. Han tror inte att han hade haft några problem att hitta jobb via kontakter utan jobbcoachens hjälp men han tror inte att han hade kunnat hitta ett arbete som verkligen passade honom på detta sätt:

Jag hade kunnat ställa mig och gräva diken bara för att få en inkomst, men det är ju inte kul. Man har ju kontakter och därför var jag inte orolig för att inte hitta ett jobb. Men svårt hitta ett jobb som är kul (Nilsson, 2011).

5. Analys

Detta avsnitt analyserar de empiriska resultaten med hjälp av det teoretiska ramverk som tidigare beskrivits.

5.1 Ökad matchning tack vare jobbcoachen som informationskälla

Att använda sin kunskap för att matcha ihop en arbetssökande med ett passande arbete är det viktigaste målet med jobbcoachning. Både Berg och Gjerde förklarar att coachens huvudsakliga uppgift är att föra klienten mot ett önskat mål, i detta fall ett arbete som motiverar denne och motsvarar dennes värderingar. En av de arbetssökandes uttalande om att han hade kunnat ta vilket jobb som helst för att få en inkomst, men att det då förmodligen inte hade varit kul och inte passat honom styrker idén att matchningen är jobbcoachens viktigaste bidrag. Adeccos jobbcoachningsmodell som grundar sig på *person-job fit teorin* visar att det yttersta målet med jobbcoachning är just att klienten ska passa bra på det arbete han i slutänden får. Vidare förklarar både jobbcoachen på Verto och rådgivaren på TRF att skälet till att många arbetslösa inte hittar jobb är helt enkelt att de söker fel jobb. De menar att detta bidrar till att folk känner sig nedstämda och kanske mår dåligt. Denna idé styrks av Leana och Ivancevichs teorier om trygghet vid uppsägning som pekar på att matchning är viktigt för individens välmående och för att minska kostnaderna på samhället i stort. Dessutom menar båda rådgivarna på trygghetsråden att antalet arbetslösa som har hittat nytt arbete är den viktigaste måttstocken på hur duktig en jobbcoach är och TSL har till och med ett minimikrav på antal deltagare som en leverantör måste lyckas matcha. På vilket sätt lyckas jobbcoachen med att öka matchningen?

5.1.1 Kunskap om arbetsmarknadens uppbyggnad och fungerande

Jobbcoachen är expert på hur arbetsmarknaden fungerar och kan därför hjälpa den arbetssökande. Att förstå sig på en ny marknad, framförallt en marknad som inte är perfekt och som karaktäriseras av informationsasymmetri, är ingen lätt uppgift. Gång på gång har vi hört trygghetsråd, jobbcoacher och arbetssökande understryka hur viktigt det är att coachen har god kunskap om den lokala arbetsmarknaden. I TSL:s deltagarundersökning ombads de

deltagande att utvärdera sin jobbcoachs kunskap om den arbetsmarknad som var aktuell för dem. Jobbcoachen på Verto satte stort fokus på att ha ett helhetsperspektiv på arbetsmarknaden och att förstå att denna styrs av utbud och efterfrågan.

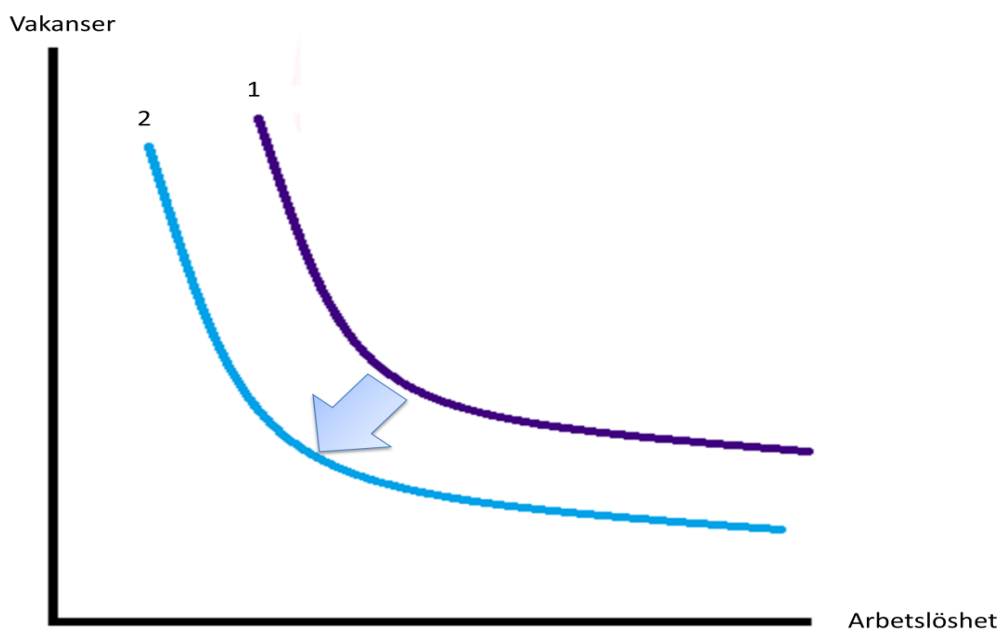
Jobbcoachens förståelse för arbetsmarknaden minskar inte i sig informationsasymmetrin men ger denne möjlighet att visa den arbetssökande hur han eller hon ska kringgå de problem som den medför. Som Akerlofs artikel om marknaden för begagnade bilar förklarar, är det problematiskt med informationsasymmetrier på marknader, eftersom köparen som har mindre information än säljaren blir skeptisk till att genomföra en transaktion. Applicerat på arbetsmarknaden innebär det att arbetsgivaren är skeptisk till att anställa en arbetssökande eftersom företaget har mindre information om den arbetssökande än denne själv har. Jobbcoachen har ingen kontakt med arbetsgivaren och kan därför inte direkt minska informationsglappet. Däremot kan coachen förklara för den arbetssökande hur arbetsmarknaden fungerar och uppmärksamma honom eller henne på problemen med informationsasymmetrin. Genom att ha en god kunskap om den lokala arbetsmarknaden har coachen insikt i vilken information som just det specifika, lokala företaget kan tänkas vara osäkert på och som den arbetssökande behöver informera extra noggrant om för att minska informationsasymmetrin.

Signaleringsteori kan också förklara varför jobbcoachens kunskap om arbetsmarknaden är så viktig eftersom coachen kan hjälpa den arbetssökande att marknadsföra sig själv med denna kunskap. Jobbcoachen kan i mycket begränsad utsträckning påverka de signaler som den arbetssökande har möjlighet att skicka ut. Även om coachen ibland vägleder klienten att utbilda sig, vilket denne senare kommer att kunna använda som en signal att skicka till en arbetsgivare, är det oftare så att coachen hjälper den arbetssökande att hitta de erfarenheter som kan fungera som effektiva signaler till det företag som personen vill arbeta på. En del i det första steget i coachningsprocessen, det som Adecco kallar för kartläggningsfasen och som motsvarar *Vad?* steget hos Verto, syftar till att tydliggöra vad klienten har för erfarenhet och kompetens. Därefter kan jobbcoachen, tack vare sin goda kunskap om arbetsmarknaden, identifiera vilka av dessa erfarenheter som är användbara att berätta om för ett anställande företag: coachen analyserar vilka delar i en persons bakgrund som fungerar som signaler som kan överbygga informationsglappet mellan arbetssökande och arbetsgivare. Att öva på att skriva CV innebär i stor utsträckning att identifiera vilka erfarenheter som fungerar som

effektiva signaler till en arbetsgivare. Som vi observerat i intervjuerna understryker samtliga trygghetsråd, coacher och klienter vikten av att kunna hjälpa till med att skriva ett CV. TSL har till och med som krav att leverantören av omställningsstöd hjälper deltagaren att upprätta en meritförteckning.

Kunskapen om arbetsmarknaden bidrar till att minska friktionen på denna och skapa en matchningsfunktion med färre vakanser och arbetssökande än tidigare. Eftersom jobbcoachen har all den information om arbetsmarknaden som den arbetssökande behöver blir kostnaden av att söka information mycket lägre för denne. Jobbcoachen känner till de olika branscher och jobb som finns på marknaden men har dessutom kunskap om hur man går tillväga rent praktisk för att söka jobb. Till exempel följde jobbcoachen på Sisux med en klient till arbetsförmedlingen och guidade honom där, något som minskade kostnaden i form av tid och ansträngning för den arbetssökande och därmed minskade friktionen på arbetsmarknaden.

Figuren nedan illustrerar hur jobbcoachen, tack vare sin kunskap om arbetsmarknaden bidrar till att skapa en mer effektiv matchningsfunktion som gör att Beveridge kurvan flyttas inåt från kurva 1 till kurva 2.

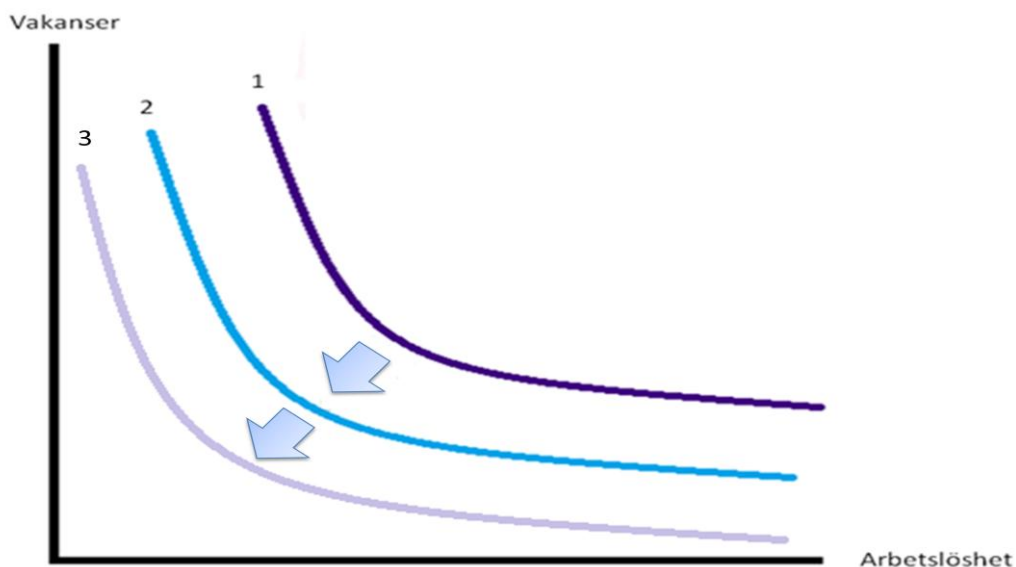


Figur 6: Effekten av jobbcoachens kunskap om arbetsmarknaden på Beveridgekurvan

5.1.2 Information om den arbetssökande

Jobbcoachen minskar också friktionen på arbetsmarknaden och skapar en mer effektiv matchningsfunktion genom att uppmärksamma den arbetssökande på information om sig själv som han eller hon saknar. Svårigheten i att matchas med rätt jobb ligger inte enbart i att det är kostsamt att hitta information om hur arbetsmarknaden fungerar utan att det också är svårt för den arbetssökande att komma på vad denne själv vill. Gjerde förklarar att coachningens syfte är att frigöra människors potential vilket görs genom att koppla ihop individen med hans inneboende kunskap, hans värderingar, motivation och mål och knyta detta till handling (2004). Jobbcoacherna vi träffat beskriver sitt arbete som att de lyssnar på sina klienter, ställer frågor och gör dem medvetna om de själva vill och kan. Jobbcoachen minskar alltså sökkostnaden för individen att finna information om sig själv vilket medför mindre friktion på arbetsmarknaden och fler arbetssökande matchade med jobbvakanser.

Figuren nedan visar hur jobbcoachens förmåga att göra information tillgänglig till den arbetssökande först flyttar Beveridgekurvan inåt från 1 till 2 tack vare coachens kunskap om arbetsmarknaden och dessutom flyttar den ännu längre inåt, från 2 till 3, eftersom jobbcoachen gör så att den arbetssökande blir medveten om information om sig själv som han eller hon måste känna till för att lyckas hitta ett passande jobb.



Figur 7: Effekten av jobbcoachens informationsöverföring på Beveridgekurvan

5.2 Relationen mellan arbetssökande och jobbcoach

Som vi beskriver ovan är jobbcoachens viktigaste uppgift att matcha klienten med ett arbete, något som inte skulle vara möjligt utan en nära och kraftfull relation. Vi har tidigare förklarat att matchningen möjliggörs tack vare att coachen har information om arbetsmarknaden och får information om klienten av denne. Denna information i sig skulle vara helt oanvändbar i matchningsprocessen om inte jobbcoachen på ett effektivt sätt kunde kommunicera den till sin klient eftersom det är klienten som ska söka jobbet. För att information ska kunna utbytas och kommunikationen mellan klient och coach ska fungera måste coachen kunna bygga en bra relation med sin klient.

5.2.1 Gemensamt mål och strategi

Utgångspunkten för att få en bra relation är att både jobbcoachen och klienten strävar mot samma mål och är överens om hur de ska nå detta mål: båda vill hitta ett passande jobb för klienten och denne kommer att få lägga ned mycket energi och engagemang på att åstadkomma detta medan coachen vägleder honom. En arbetssökande beskriver jobbcoachningsprocessen som att den arbetssökande måste göra ”95 procent av jobbet för att hitta ett arbete själv”. En annan understryker hur mycket tid hon ensam lade på att titta på jobbannonser och gå på arbetsmässor. En intervjuad jobbcoach förklarar att han skulle bli förolämpad om en klient kom till ett möte och frågade om han hade fixat ett jobb till honom. Detta motsvarar det som beskrivs i teorin för hur en coachningsrelation bör se ut. Berg understryker att det är av största betydelse att individen själv är ansvarig för processen och att det är viktigt att ha definierat detta i förväg medan Whitmore förklarar att coachens uppgift är att hjälpa individen att leda sig själv mot sina mål (1997). Även i detta avseende tycks jobbcoachens arbete stämma överens med vad teorin förutspår. Till exempel beskrev jobbcoacherna på Verto sitt jobb som att det gick ut på att sätta individen på en resa som han sedan måste klara av att leda honom igenom. Jobbcoachen på Adecco underströk vikten av att inte göra sig alltför behövd, eftersom individen i slutändan måste kunna klara sig själv. I TSL:s deltagarundersökning tittar man på coachens förmåga att engagera individen i omställningsarbetet, vilket kan tolkas som att man värderar jobbcoachens förmåga att få deltagaren att själv söka ett nytt arbete.

5.2.2 Optimism och kämparanda

För att klara av att leda en individ mot ett mål utan att göra jobbet åt den är det av största vikt att jobbcoachen har en grundläggande tro på att individen kommer att klara av uppgiften och lyckas förmedla denna tro till individen. Flera av de arbetssökande förklarar hur glada de blev av att träffa sina jobbcoacher. En klient beskriver hur jobbcoachen förmedlade känslan av att ingenting var omöjligt. Samtliga jobbcoacher och rådgivarna på trygghetsråden understryker vikten av att vara engagerad och intresserad av människor. Detta motsvarar bra den positiva människosyn som Rhevstedt, Gjerde och Whitmore skriver är nödvändig för att kunna genomföra en effektiv coachning (2002; 2004; 1997).

Optimism måste även kompletteras av hårt arbete för att klienten och coachen ska lyckas med att hitta ett lämpligt jobb. Jobbcoachen på Sisux tror att skälet till att han lyckas bättre än sina konkurrenter är att han är mycket envis och jobbar hårt. Dessutom beskriver han jobbsökandet som en process som i vissa fall är mycket utdragen och liknar den vid en boxningsmatch där det gäller att den arbetssökande orka igenom flera tuffa ronder. Även de andra jobbcoacherna betonar vikten av att engagera sig i sina klienters öden. Vikten av engagemang och driv återfinns i teorin om coachning där fokus ligger på att ihärdigt leda klienten mot målet.

5.2.3 En ledarfigur med hög emotionell intelligens

En annan viktig aspekt för att nå målet är att jobbcoachen måste kunna motivera den jobbsökande. Flera av klienterna understryker hur skönt det har varit att någon pushat dem och följt upp dem i jobbsökningsprocessen. De menar att jobbcoachens närvaro har hjälpt dem till att anstränga sig ännu hårdare än vad de annars hade gjort. Jobbcoachen från Verto understryker hur viktigt det med att våga ställa krav och följa upp klienterna. Empirin styrker alltså teorin om coachning som säger att en viktig del i coachens arbete är att motivera klienten. Men hur lyckas coachen med detta?

Hög emotionell intelligens och ledaregenskaper är viktiga för att kunna motivera klienten till att ihärdigt och engagerat söka ett nytt arbete. Maslow och Alderfer presenterar modeller som tyder på att människor i olika situationer har olika behov (Abrahamson och Andersen, 2005) och därför motiveras av olika saker. McClelland menar dessutom att det finns grundläggande skillnader mellan olika individers behov och att de därför motiveras av olika saker (Algard,

Karlsson och Tegnstedt, 2002). Även om jobbcoachen inte behöver göra en uttrycklig analys av varje klients behov och motivationsfaktorer är det viktigt att han på ett bra sätt kan få en förståelse för hur de fungerar. Jobbcoachen på Adecco uttrycker det som att coachen måste vara analyserande för att kunna hitta möjliga lösningar utifrån den information han får och Adeccos *Big-Five* modell syftar till att hjälpa jobbcoachen att identifiera klientens behov. Såsom Berg (2007) förklarar, bör coachen ha en hög emotionell intelligens för att lyckas med detta.

Denna emotionella intelligens är, enligt Goleman (1998), en viktig aspekt hos varje duktig ledare. Att jobbcoachen agerar ledare under processen kan till exempel utläsas från TSL:s deltagarundersökning som bland annat tittar på coachens förmåga att engagera deltagarna i omställningsarbetet. Jobbcoachen på Sisux uttalande om att man inte kan ställa för mycket krav på den arbetslöse bekräftar det teorin säger om att en jobbcoachen inte är en traditionell ledare. Vidare passar jobbcoachen på Vertos beskrivning av jobbcoachningsprocessen, att coachen ska sätta klienten på en resa som han sedan klarar av att leda honom igenom, mycket väl in på Bergs beskrivning av en *superledare*. Såsom vi tidigare förklarat är det därför centralt att jobbcoachen kan identifiera en klients behov och motivationsfaktorer.

Att kunna identifiera en klients behov är inte bara viktigt för att kunna motivera honom eller henne under omställningsprocessen men också för att i slutändan genomföra en lyckad matchning. I detta sammanhang är det mindre viktigt att agera ledare men desto viktigare med en hög emotionell intelligens för att kunna identifiera vilka behov klienten har i nuläget och vilka behov han eller hon kommer att ha i framtiden. Detta är centralt eftersom det arbete klienten får måste kunna tillfredställa dessa behov och hålla honom eller henne motiverad. En intervjuad klient förklarar att han förmodligen hade kunnat hitta ett arbete själv men att detta arbete nog inte hade varit särskilt stimulerande. Applicerat på Maslows behovstrappa kan detta ses som att klienten själv kunde förstå sina behov vid de nedre trappstegen (d.v.s. fysiologiska behov och trygghetsbehov) och var motiverad till att tillfredställa dessa. Däremot hade han svårare att förstå sig på de övre trappstegen och hur han till exempel skulle tillfredställa sitt behov av självförverkligande. Tack vare att jobbcoachen förstod sig på sin klient väl kunde han hjälpa denne att hitta ett arbete där han skulle vara välmotiverad och få flera av sina olika behov tillfredställda.

5.2.4 Förtroende och individanpassning

För att jobbcoachen ska kunna identifiera motivationsfaktorer är det viktigt att klienten öppnar upp sig för denne vilket förutsätter att coachen är duktig på att få folk att känna ett förtroende för honom eller henne. Gjerde skriver att viktiga ingredienser för att nå en dynamisk relation är tillit, ömsesidig respekt och mod (2004). Jobbcoacherna själva förklarar hur viktigt det är att visa att de vill sin klient väl. Till exempel börjar jobbcoachen på Sisux varje möte med att fråga klienten ”Hur kan jag hjälpa dig idag?”. En av klienterna berömer jobbcoachen från Verto för att han är så bra på att bemöta människor.

Detta förtroende skulle förmodligen vara svårt att bygga upp om inte jobbcoachen var duktig på att individanpassa coachningsprocessen. Coachningsteorin sätter stort fokus på att relationen är en till en och att jobbcoachen arbetar med frågor, aktivt lyssnande, feedback och metaforer (Gjerde, 2004; Berg, 2007). Jobbcoachen på Sisux menar att hans jobb är så lätt just för att det bara går ut på att lyssna och intressera sig för människor och ställa relevanta frågor. Klienterna skulle dock inte få det stöd och de behövde om processen inte var individuell. Matchningen till ett jobb där individen trivs och arbetsgivaren är nöjd med den nyanställda skulle förmodligen också vara mycket svårare om inte processen var individanpassad.

5.3 Jobbcoachen som ett stöd i krisen

För att kunna bygga den starka relation som krävs för att jobbcoachen och den arbetssökande ska nå sitt gemensamma mål, att lyckas med en jobbmatchning, är det nödvändigt att jobbcoachen förstår sig på den kris som den nyblivne arbetslöse befinner sig i. Det faktum att TRF tillhandahåller en broschyr som förklarar att ett jobbvarsel ofta upplevs som en livskris styrker att jobbcoachningsprocessen bör beakta denna verklighet. Dessutom stödjer Adeccos modell, som bygger på kriskurvan och människors reaktioner på förändring, att jobbcoachens uppgift är att stötta människor i kris. Att arbetslösa har ett behov av stöd kan utläsas från Leana och Ivancevich (1987) som beskriver hur arbetslöshet ofta påverkar den psykiska och fysiska hälsan. En av de jobbcoachade arbetssökande påpekade att även om hon hade en bra självkänsla i grunden, blev denna rubbad av den chock som en uppsägning innebär. Uppsägningar på grund av arbetsbrist ger upphov till det Cullberg benämner som ”sociala uppbrottssituationer” (1992). Ofta ligger strukturella förändringar till grund, exempelvis nedskärningar på grund av tekniska förbättringar eller marknader som försvinner. Oavsett vad

anledningen är, kan detta leda till en psykisk kris. Både handläggarna på Trygghetsråden och jobbcoacherna har betonat denna förändring och påpekat att de flesta som blir arbetslösa genomgår en kris. Det bör även understrykas att det psykiska stödet i krisen är positivt ur ett samhällsperspektiv eftersom en sämre hälsa inte enbart influerar individen utan också kan påverka familjerelationen och ekonomin i stort (Ivancevich & Leana, 1987).

5.3.1 Den nyblivne arbetslöses kris

Vid en applicering av Cullbergs modell på de erfarenheter som det vittnats om i intervjuerna kan man se följande:

Chockfasen uppträder oftast vid beskedet om uppsägningen och Trygghetsråden berättar att många reagerar genom likgiltighet och ilska över att just de ska bli arbetslösa. Här har Trygghetsråden rollen att informera om de rättigheter de anställda har och hur omställningsstödet fungerar.

Reaktionsfasen pågår oftast i ett par veckor efter uppsägningen eftersom det kan ta lång tid innan man inser att man faktiskt kommer att bli arbetslös. En anledning till detta kan vara att de trygghetsråd vi intervjuat ofta har hand om människor som arbetat på samma företag eller i samma bransch under större delen av sin karriär. Förslagsvis kan det då ta längre tid att inse att man faktiskt kommer att bli arbetslös, då detta ofta inte är någonting man upplevt tidigare. Jobbcoacherna vittnar om hur de ofta möts av uppgivna klienter som är förtvivlade över sin situation. De har haft en social roll i samhället som hastigt brutits upp på grund av arbetslöshet (Cullberg, 1992). Den tidigare sociala roll som var att man hade arbete byts då ut till att man blir arbetslös. Förtvivlan kommer från att de inte vet vad deras nya roll i samhället kommer att innebära. Deras hopplöshet kan också förstås utifrån ett behovsperspektiv: personen går absurt från att ha i alla fall de lägsta behoven på Maslows steg, fysiologiska, trygghets- och sociala behov uppfyllda till att inte veta hur några av dessa behov ska uppfyllas i framtiden. Jobbcoachens uppgift i denna fas blir då att tillsammans med den arbetssökande skapa grundstenarna till en ny roll som denne så småningom kommer att inta. Eftersom klienterna ofta vill prata om vad de upplevt blir första mötet med coachen viktigt. Då får de prata om sina upplevelser och känslor i samband med uppsägningen. Jobbcoachen blir här ett stöd genom att hjälpa den arbetslöse

att snabbare reagera och inse att den sociala rollen kommer att förändras för att på så sätt snabbare forslas vidare till bearbetningsfasen.

Bearbetningsfasen sker då personen insett att denna är arbetslös och accepterat detta. Här handlar det om att ”vara färdig med bokslutet” som en jobbcoach uttryckte det. Det innebär helt enkelt att det är viktigt att vara färdig med det förgångna och det som upprör innan man börjar fundera på vad framtiden innebär. Den nya sociala rollen går ut på att utforska vem man är och vad man vill för att slutligen komma fram till vad man skulle vilja göra. I denna fas kan man observera att jobbcoacherna använder sig av olika metoder, där varje metod är fokuserad på att utvecklas efter individen och man skapar den så kallade *arbetsalliansen*, vilket innebär förhållandet mellan coach och arbetssökande (Gjerde, 2004). Även om coacherna tycks använda något olika metoder, så har de gemensamt att svaret på ovanstående frågor nås genom en dynamisk relation mellan coach och arbetssökande, effektiva frågor och aktivt lyssnande. Dessa komponenter är något som i enlighet med Berg fungerar som effektfulla verktyg i coachning (2007). Arbetssökande har uttryckt denna dynamiska relation som att ”jobbcoachen är den första som verkligen lyssnar på vad jag vill” och ”jobbcoachen hjälpte mig att bearbeta min försämrade självkänsla”.

Nyorienteringsfasen innebär att den arbetslöse accepterat sin situation och till största del format sin nya sociala roll. Tillsammans med coachen utbildar man sig i sin nya roll genom att exempelvis hitta olika alternativ på yrken där man som arbetssökande skulle kunna tänka sig att arbeta. Man kan observera att jobbcoachen i denna fas antar två huvudsakliga olika roller. Delvis är detta rollen som *kunskapsbank*. Vad detta innebär för kunskap anpassas efter individen, men det kan innebära hjälp att formulera ett bra CV eller lära sig konsten att hitta de dolda jobb som inte utannonseras. I de fall där det är lämpligt uppmanar coachen ofta till det Berg kallar för *självledning* där individen leder sig själv till sina mål (2007). De personer vi intervjuat berättar om hur coachen gett dem förslaget att själva prata med personer i de branscher där de kan tänka sig att arbeta för att på så sätt själv skaffa sig kunskap om marknaden. Även jobbcoacherna framhäver betydelsen av att de inte själva leder individen mot ett mål utan att denna gör detta jobb själv, vilket tyder på att jobbcoachning kan anses gå emot den bild som Alvesson och Sveningsson beskriver ett traditionellt ledarskap (2003). Den andra rollen som jobbcoachen

kan anta är den som *motivator*. Denna roll kan observeras framför allt i lågkonjunkturer, då det finns färre jobb att tillgå eller då den arbetssökande letat efter jobb en längre tid utan att hitta något. Liknelsen att ”jobsökande är som en boxningsmatch” där jobbcoachen antar formen av en tränare som peppar och stöttar för att den arbetssökande ska orka hålla igång. För att kunna motivera klienten är det viktigt att ha vad Revstedt benämner som en positiv grundsyn på människan (2002). Detta speglas hos jobbcoacherna då de uttrycker sig genom orden ”alla har en idé” och ”alla kan få ett jobb” och understryker själva vikten av att kunna motivera klienten.

5.3.2 Krisens allvar styr individanpassningen: jobbcoachens varierande roll

Eftersom olika människor reagerar olika på arbetslöshet måste jobbcoachen individanpassa sitt stöd i krisen för att kunna genomföra en effektiv matchning. Caplan (1964) beskriver hur styrkan på krisen bestämmer hur en människa i kris fungerar i ett visst sammanhang. Därför kan det tänkas att desto mer man upplever sin arbetslöshet som en kris, desto svårare blir det också att söka arbete på ett effektivt sätt. I intervjuerna har vi sett hur vissa arbetssökande upplever arbetslöshet som en kris och ett slag mot självkänslan. Dessa personer, Susanne och Rosemarie, har mer än de andra framhävt egenskaper hos coachen där det viktigaste var att denne lyssnade, peppade och därigenom stärkte självkänslan. Evert har däremot sett arbetslösheten som en befrielse från ett jobb de inte riktigt trivdes på och snarare beskrivit coachens viktigaste egenskaper som ett bollplank för olika yrken och en källa som kunde hjälpa dem att skriva ett vasst CV. Detta kan antyda att de personer som upplever arbetslösheten som en stor kris också blir mer ineffektiva i sitt arbetssökande då de fastnar i en kris som de upplever påverkar dem väldigt mycket. Jobbcoachens roll blir då snarare att genom stöttning och peppning motivera personerna att röra sig genom Cullbergs krisfaser snabbare (1992). Jobbcoachen kan då hjälpa den arbetssökande att fokusera på de rätta känslorna för att sedan kunna hjälpa dem att effektivt kunna söka ett jobb. Däremot upplever klienterna som ser arbetslösheten som en befrielse att krisens inte är särskilt allvarlig. Detta innebär enligt Caplans modell att de har lättare för att kunna tänka och fungera som normalt och kan därför söka jobb på ett effektivt sätt (Caplan, 1964). Jobbcoachens roll blir då mer fokuserad på de tekniska kunskaperna och därmed som kunskapsbank.

Olika krisstyrkor innebär därför att jobbcoachen antar olika roller beroende på hur den arbetssökande upplever sin arbetslöshet. Jobbcoacherna själva framhäver vikten av att kunna

anpassa sig efter sina klienter. Som beskrivits ovan kan detta kopplas till Golemans (1998) och Bergs (2007) teorier om emotionell intelligens där bland annat flexibiliteten att kunna anpassa sig till olika människor är en komponent. Vidare handlar emotionell intelligens om att förstå andra och förmågan att påverka människor. Jobbcoachen använder sin emotionella intelligens genom att anta olika roller beroende på situationen. Att vara duktig på att anpassa sig efter situationen och anta dessa olika roller kan förslagsvis också bidra till att skapa en dynamisk relation mellan coach och klient. Oavsett om jobbcoachen då agerar kunskapsbank eller motivator måste denne kunna möta den arbetssökande där den befinner sig i krisen. När individen möts med respekt och öppenhet kan de två parterna tillsammans skapa en dynamisk relation som Berg (2007) beskriver är direkt proportionerlig till effektiviteten i samtalen och i slutändan avgörande för hur effektiv matchningsfunktionen på arbetsmarknaden blir.

5.4 Jobbcoachningens metoder

För att lyckas med att stötta den arbetssökande genom krisen och få denne att öppna upp sig så att jobbcoachen kan synliggöra information om den arbetssökande för denna samt dela med sig av kunskap om arbetsmarknaden, använder sig jobbcoachen av olika metoder. Dessa syftar till att lyckas med det gemensamma målet jobbcoachen och den arbetssökande har: att genomföra en lyckad matchning.

5.4.1 Jobbcoachning som process

Bilden som getts i teorin, att en coach bara ska guida klienten på vägen mot att frigöra sin potential, bekräftas av jobbcoacherna och de arbetssökandes berättelser. På vilket sätt för jobbcoachen sin arbetssökande mot en matchning på arbetsmarknaden?

Två av de intervjuade jobbcoacherna, på Verto och på Adecco, har tydligt strukturerade jobbcoachingsprocesser. I båda fallen börjar samarbetet med den arbetssökande med att jobbcoachen försöker få en bild av klientens personlighet, motivationfaktorer, värderingar och bakgrund. Coachen vill helt enkelt lära känna den han ska ha ett konstruktivt förhållande med de närmaste månaderna.. Denna del i processen motvarar *Vad-steget* hos Verto och kartläggningsfasen hos Adecco. Nästa steg syftar till att förstå var på arbetsmarknaden den arbetssökande borde börja titta efter ett passande jobb. Detta motsvarar Vertos *Var-steg* och Adeccos målformuleringsfas. Slutligen gäller det för jobbcoachen och den arbetssökande att

ge den arbetssökande de bästa förutsättningarna för att få det passande jobbet. Hur ska den arbetssökande skriva sitt CV? Vad ska han eller hon säga på anställningsintervjun? Detta motsvarar *Hur-steget* hos Verto och träningsfasen hos Adecco.

Till skillnad från Verto och Adecco har Sisux ingen formaliserad metod och jobbcoachen framhäver detta som något positivt. Dock framgår det av intervjuerna att jobbcoachen i praktiken ändå följer dessa steg. Han betonar hur viktigt det är att lyssna på den arbetssökande och förstå vad varje person vill och sedan säger han att det ”bara är att bygga på det.” Alltså börjar han, precis som Verto och Adecco, med en kartläggning för att sedan formulera mål. Sisux coachen arbetar sedan också med CV skrivning och intervjuträning. Sisux coachen tycks dock inte tänka så mycket på i vilken ordning saker och ting händer utan verkar mest gå på det som känns rätt för varje klient.

5.4.2 Jobbcoachning i relation till coachningens grundmetoder

Berg (2007) nämner olika praktiska sätt att utföra coaching som består av de fem huvudmetoderna; existentiell coachning, kognitiv coachning, humanistisk coachning, psykodynamisk systemcoachning och behavioristisk coachning. Som tidigare beskrivits arbetar de coacher vi undersökt med olika metoder. Detta tyder på att det inte finns en speciell metod som kan sägas vara gemensam för alla dessa coacher. Metoden skiljer sig både mellan de studerade företagen men också inom samma företag, beroende på vilken arbetssökande som coachas.

Man kan däremot hitta inslag av olika grundmetoder i coaching hos de studerade företagen. Delvis kan man hitta likheter med den existentiella formen av coachning då samtliga coacher utgår från klienten för att låta denna själv definiera vad man själv vill. Det kan liknas vid att man själv bestämmer över sin inre natur och matchar med hjälp av coachen jobb som passar denna. Coacherna framhäver att det inte bara är mängden sökta jobb som spelar roll, utan snarare att man söker rätt jobb. För att kunna göra detta måste den arbetslöse själv definiera vad som är viktigt och vad man önskar att arbeta med. Detta kan också kopplas till matchningsperspektivet att jobbet ska ”passa som hand i handske” där jobbcoachen hjälper till att matcha en person till rätt jobb genom att låta denne definiera sin inre natur. Definitionen på denna hittas ofta genom olika tekniker såsom effektiva frågor som exempelvis Verto där steget att definiera ”Vem” en person är alltid undersöks innan man rör sig vidare mot nästa

steg. Gjerde (2004) skriver att coachen kan genom att bland annat lyssna och ställa effektfulla frågor göra individen medveten om sin egen kunskap. Sisux använder denna teknik genom aktivt lyssnande, där man försöker komma fram till vad personen vill göra där man förutsätter att alla har en idé.

Den kognitiva coachningen fokuserar på att ersätta irrationella tankar med rationella genom att låta individen upptäcka sina egna barriärer (Berg, 2007). Liknelser med denna form av coachning kan framförallt hittas om personer upplever att de har mentala spärrar som hindrar dem att söka jobb. Enligt Cullberg (1992) kan personer hamna i en kris om de förlorar arbetet då de bryts om från sina sociala roller. Eftersom tankarnas effektivitet påverkas av krisen Caplan (1964) kan man vid en uppsägning uppleva att man blir mer ineffektiv. Man skapar mentala barriärer eftersom denna kris ofta påverkar den psykologiska hälsan. De som blivit jobbcoachade vittnar om att man kan uppleva att folk ser ner på en då man inte har ett jobb och man oroar sig för att kunna försörja familjen. Detta skapar mentala barriärer som jobbcoachen kan hjälpa till att ersätta med nya positiva tankar.

Den metod i vilka man kan hitta flest liknelser med jobbcoachning är den humanistiska metoden, som är en öppen metod som fokuserar på människans fulla potential (Berg, 2007). Som tidigare nämnts är det grundläggande synsättet gemensamt hos coacherna, nämligen att coachning handlar om att frilägga människors potential (Gjerde, 2004). Här försöker man maximera människors prestationer i jobbsökande genom att låta människan hitta sig själv för att sedan formulera klara och realistiska mål som individen ska uppnå. Både coacherna och de coachade arbetssökande beskriver dessa mål som exempelvis att man ska ha gjort listor på arbetsplatser man kan tänka sig eller att man ska ha sökt ett visst antal jobb till nästa gång man träffar coachen. Detta kan kopplas till Whitmore (1997) som understryker att målen som formuleras bör vara mätbara, realistiska, tidsanpassade och positivt formulerade. Eftersom arbetslösheten innebär en kris för många (Cullberg, 1992) som kan orsaka psykiska utmaningar i form av en försämrad självkänsla innebär det också att coachen måste hantera detta. Maslow beskriver hur självkänsla och självförverkligande är metabehov som kan vara minst lika viktiga som våra grundläggande fysiologiska behov. Därför blir det viktigt att coachen agerar som stötspelare för att bygga upp hopp och optimism vilket i sin tur bygger upp folks tro på sig själva och därmed ökar deras prestationsförmåga.

Diskussion

När vi påbörjade denna uppsats intresserade vi oss för jobbcoachning eftersom det har uppmärksammats mycket i medierna i samband med den kritik som riktades mot Arbetsförmedlingens jobbcoachningsleverantörer. Till en början önskade vi förstå vad som krävdes för att jobbcoachning skulle bedrivas framgångsrikt men målet utvecklades till att beskriva vad en jobbcoach gör och hur han eller hon påverkar den arbetssökande och i slutändan arbetsmarknaden.

Studien har utgått från trygghetsråden och deras expertkunskap om jobbcoacher. Trygghetsråden, som till skillnad från Arbetsförmedlingen är privatfinansierade organisationer, har stor erfarenhet av att köpa upp jobbcoachningstjänster och ställa höga krav på sina leverantörer. Vi utgick ifrån att om vi tog reda på vad som förväntades av en jobbcoach och fick prata med jobbcoacher som levde upp till dessa förväntningar skulle vi så småningom förstå vad en jobbcoach gör. Detta har gjort att vi medvetet valt att fokusera på en positiv bild av jobbcoachning och inte fördjupat oss i dess tillkortakommanden och negativa sidor. Uppsatsen blir ytterligare snedvriden åt att ge en positiv bild av jobbcoachning eftersom de arbetssökande vi intervjuat var rekommenderade till oss av de jobbcoacher som hjälpt dem. Det är föga troligt att dessa jobbcoacher skulle rekommendera en person som de haft svårt att samarbeta med. Ett förslag på framtida studier är därför att undersöka vad som skiljer en framgångsrik jobbcoach från en misslyckad och titta på vilka de vanligaste bristerna hos jobbcoacher är.

Genom intervjuerna kan vi dock bilda oss en uppfattning om vad som förmodligen skulle kunna vara en förklaring till att det finns en stor variation i hur olika jobbcoachningsföretag presterar. Skälet till att vi intervjuade den ansvarige jobbcoachen på Adecco var dels för att få bredd på studien genom att intervjuat ett stort jobbcoachningsföretag men också att vi blev nyfikna på de stora bemanningsföretagen eftersom både Verto och Sisux hade gett uttryck för en viss skepsis vad gäller dessa företags jobbcoachningstjänster. TSL:s resultatsammanställning visade att Adecco som hittade arbete åt 62 procent av deltagarna presterade mycket sämre än många av de mindre omställningsföretagen och betydligt sämre än Sisux som hittade arbete åt 88 procent av deltagarna. När vi intervjuade jobbcoachen som var ansvarig för Adeccos jobbcoachning visade det sig dock att hans metod var mycket

genomarbetad och liknade den metod som det framgångsrika småföretaget Verto använde sig av. Dessutom betonade han liksom jobbcoacherna på de två småföretagen hur viktigt det är att jobbcoacherna är mycket engagerade i sina klienter, har en vilja att hjälpa och lätt kan ska kontakt med människor för att bilda sig en uppfattning av vilket arbete som skulle kunna passa dem.

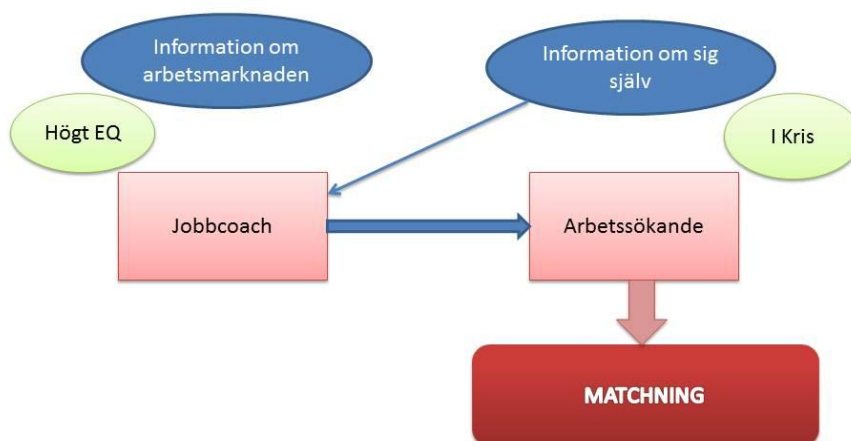
Vi vill spekulera i att det är svårt att säkerställa att alla jobbcoacher på ett stort företag har den passion för att hjälpa människor som krävs för att lyckas så bra som exempelvis Sisux och att detta förklarar varför de stora bemanningsföretag procentuellt lyckas sämre än småföretagen. Förmodligen finns det flera jobbcoacher på Adecco som brinner lika mycket för sitt arbete som coacherna på Sisux och Adecco men de är inte tillräckligt många för att lyfta hela företaget till att få det exceptionella resultat som Sisux uppvisar i TSL:s undersökning. Vidare anser vi att denna skillnad mellan ett storföretag med mycket välgenomarbetade metoder och Sisux, ett småföretag som har nästintill ett förakt mot formaliserade metoder, visar på att det kan finnas en avvägning mellan rationalitet och intuition och känsla. Å andra sidan tycks Verto ha både formaliserade metoder och ett brinnande engagemang för att hjälpa människor. Kanske är det helt enkelt så att det krävs ett större engagemang för att lyckas som småföretagare än som anställd på ett storföretag? Dessa tankegångar visar på att det är svårt att förklara exakt vad som krävs för att ett jobbcoachningsföretag ska vara framgångsrikt och ämnet bör utforskas vidare.

Slutsats

Uppsatsens syfte har varit att försöka bidra till ett klagörande om vad jobbcoachning är, vilken roll den spelar på arbetsmarknaden och för den arbetssökande. Vi har velat beskriva hur jobbcoachningsprocessen går till genom att hitta faktorer, metoder eller förhållningssätt hos de jobbcoacher som anses vara framgångsrika. Dessutom har studien syftat till att beskriva hur jobbcoachningsprocessen relaterar till matchning på arbetsmarknaden. Frågeställningen vi velat besvara är:

Hur fungerar jobbcoachning och hur påverkar den arbetsmarknaden samt den arbetssökande?

I studien kommer vi fram till att jobbcoachning kan beskrivas utifrån jobbcoachens och den arbetssökandes gemensamma mål: att hitta ett passande arbete åt den arbetssökande och säkerställa att denne lyckas få det arbetet d.v.s. att matcha denne med ett lämpligt arbete. För att lyckas med detta leder jobbcoachen sin klient genom en process som syftar till att klienten ska bli medveten om information om sig själv, d.v.s. vad han eller hon har för kompetenser, värderingar och motivationsfaktorer; samt vilka branscher och arbeten som skulle kunna lämpa sig för honom eller henne. Det sista steget i processen blir att genom bland annat CV skrivning och intervjuträning förbereda den arbetssökande för att denne ska kunna marknadsföra sig på bästa sätt för det arbete som den arbetssökande med jobbcoachens hjälp bedömt som passande. För att denna process ska mynna ut i en matchning är det viktigt att jobbcoachen kan bygga en bra relation med varje arbetssökande vilket förutsätter att coachen kan individanpassa processen utefter den arbetssökandes behov och i vilken utsträckning han eller hon upplever arbetslösheten som en kris. Lyckas jobbcoachen med sitt uppdrag bidrar han inte bara till den arbetssökandes välmående utan till en ökad samhällsnytta eftersom en effektiv matchningsprocess medför en arbetsmarknad med låg arbetslöshet och jobbvakanser som snabbt fylls upp. Figuren nedan ger en sammanfattande bild över de viktigaste aspekterna av jobbcoachning.



Figur 8: Informationsflöde mellan jobbcoach och arbetssökande

Referenser

- Å. Algard, M. o. (2002). Motivation och arbetsglädje- vägen till ökad produktivitet och effektivitet? Företagsekonomiska Institutionen: Stockholms Universitet.
- Aarum, B. o. (2005). *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*. Liber AB.
- Adecco. (u.d.). *Adeccos Jobbcoachningstjänster Utgångspunkter och verktyg* .
- Akerlof, G. A. (den Issue 3 augusti 1970). The Market for "Lemons:" Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quaterly Journal of Economics*, ss. 488-500.
- Algard, K. o. (2002). Motivation och arbetsglädje- vägen till ökad produktivitet och effektivitet? Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Almega. (den 18 03 2011). *Så fungerar det*. Hämtat från Bemanningföretagen.se:
http://www.bemanningsforetagen.se/web/Sa_fungerar_det.aspx den 14 07 2011
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. Lund: Department of Business Administration, Lund University.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten- val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bemanningsföretagen. (2011). *Den hjälpande handens ekonomi: Därför behövs fler jobbcoacher på dagens arbetsmarknad*.
- Berg, M. E. (2007). *Coaching- att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Pozkal: Studentlitteratur.
- Broman, H. L., & Holmberg, A. (2011). *Motivation-om konsten att motivera säljare*. Prosales Institute AB.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. Basic Books.
- Cullberg, J. (1992). *Kris och utveckling- en psykodynamisk studie*. Finland: Natur och kultur.
- Dalland. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Davidsson, M. (den 13 04 2011). *ST Press*. Hämtat från www.stpress.se:
<http://www.stpress.se/artikel/ingen-granskning-av-jobbcoacher-38455> den 19 04 2011
- Denhart, D. o. (2002). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dow, J., & Dicks-Mireaux, L. (den Issue 1 February 1958). The Excess Demand for Labour: A Study of Conditions in Great Britain, 1946-56. *Oxford Economic Papers*, ss. 1-33.
- Downey, M. (1999). *Effective coaching*. London: Orion Business.
- Engström, H. (den 13 04 2011). *Regeringskansli*. Hämtat från www.regeringen.se:
<http://www.regeringen.se/sb/d/14312/a/161598> den 19 04 2011
- Ernst & Young. (den 11 01 2011). *Arbetsförmedlingen: Granskning av leverantör till tjänsten extern jobbcoach*. Hämtat från [www.arbetsförmedlingen.se](http://www.arbetsformedlingen.se):
http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.39fb4f2b12705e11cbc800024/ernst_young.pdf den 18 04 2011
- Fedrau, J. (1984). Easing the worker's transition from job loss to employment. *Monthly Labor Review*.
- Frank, O. (1979). Estimation of population totals by use of snowball samples. *Estimation of population totals by use of snowball samples*. New York, USA: Academic Press.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching- vad, varför, hur?* Lund: Studentlitteratur.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*.
- Grönmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

ICF. (den 24 07 2011). *International Coach Federation*. Hämtat från
www.coachfederation.org: www.coachfederation.org

Ivancevich, J. M., & Leana, C. R. (1987). Involuntary job loss: Institutional Interventions and
a Research Agena. *Vol.12, No.2, 301-312*. Academy of Management Review.

J, A. B. (2005). *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*. Liber.

Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomfore undersokelser? Innforing i
samfunnsvitenskaplig fag metode*. Kristiansand: Höyskoleforlaget A/S.

K.Sköldberg, M. o. (2008). *Tolkning och reflektion- Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*.
Lund: Studentlitteratur.

Kaufman, H. (1982). Professionals in search of work: Coping with the stress of job loss and
unemployment. New York: Wiley.

Kihlgren, J., & Åkesson, J. (2008). *Jobbsökarens nya handbok*. Uppsala: Uppsala Publishing
House AB.

Lee, A. (1989). Case studies as natural experiments. *Case studies as natural experiments*.
Human Relations.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Miller, M. (2004). Av med jobbet? *Prevent*. Halmstad Tryckeri.

Mullins, L. (2001). *Hospitality management and organisational behavior*. Essex: Pearson
Education.

- Olofsson, J., & Wadensjö, E. (2009). *Arbetsmarknadspolitik: Förändrade förhållanden och nya aktörer*. Stockholm: O8 Tryck.
- Pissarides, C. A. (2000). *Equilibrium Unemployment Theory*. Massachusetts Institute of Technology.
- Revstedt, P. (2002). *Motivationsarbete*. Falköping: Liber.
- Rubin, R. o. (1995). *Qualitative Interviewing- The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Simon, W. (1998). Validitet- Ett traditionellt begrepp i modern tillämpning. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, Årgång 3, nr.2.
- Solvang, H. o. (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- SOU 2002:59. (u.d.). *Omställningsavtal - ett aktivare stöd till uppsagda*. 2002: Lars Eric Ericsson.
- SOU 2004:93. (u.d.). *Lönegarantiförsäkring-en partsfråga*.
- Spence, M. (den Issue 3 augusti 1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, ss. 355-374.
- Svenskt Näringsliv Försäkringsinformation. (2001). *Försäkringar på arbetsmarknaden enligt lag och kollektivavtal*. Huskvarna: Henrix Grafiska AB.
- Tamm, M. (2002). *Psykosociala teorier vid hälsa och sjukdom*. Lund: Studentlitteratur.

- Tenelius, K. (2007). *Arbetsmarknadscoaching*. Finland: WS Bookwell.
- Thomas, R. o. (1995). *Telephone Methods for Social Surveys*. Social Research.
- Trygghetsfonden TSL. (2011). *Jobbcoaching i TSL systemet*.
- Trygghetsfonden TSL. (2011a). *Leverantörsguiden 2011-fakta och annat nyttigt om TSL omställningsförsäkring*.
- Trygghetsfonden TSL. (2011b). *Deltagarundersökning 2010*.
- Trygghetsfonden TSL. (den 07 03 2011c). *Dessa fantastiska jobbcoacher*.
- Trygghetsrådet Fastigo. (03 2010). *Trygghetsrådet Fastigo*. Hämtat från Trygghetsrådet
Fastigo- Fakta:
<http://www.fastigo.se/web/website4.nsf/0/565CDA6FB2751803C125728100380982>
den 18 07 2011
- Trygghetsrådet TRS. (den 2011 03 2011). *Rätt Trygghetsråd?* Hämtat från Trygghetsrådet
TRS: <http://www.trs.se/om-oss/vad-aer-trs/raett-trygghetsraad.aspx> den 13 07 2011
- TT. (den 22 02 2011). *Dagens Nyheter*. Hämtat från www.dn.se:
<http://www.dn.se/nyheter/sverige/fiasco-for-jobbcoacher> den 19 04 2011
- Whitmore, J. (1997). *Coaching för bättre resultat*. Falun: Scandbook.
- Yashiv, E. (2006). *The Beveridge Curve*. Tel Aviv: Tel Aviv University.
- Yin, R. (2003). *Case study research- Design and Methods (3rd Edition)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Appendix

Intervjuförteckning

Anna Malmsjö Ulrich, verksamhetsansvarig, Trygghetsrådet Fastigo, 11-04-19

Per-Arne Olsson, kvalitetssäkrare, Trygghetsfonden TSL, 11-05-18

Henrik Bäcklund, förbundsdirektör Bemanningsföretagen, 11-06-05

Johan Åkesson, coach och grundare, Verto Konsult AB, 11-05-04

Jonas Jönestam, coach och grundare, Sisux AB, 11-06-04

Björn Hellgren, coach och utvecklingsansvarig för jobbcoachning, Addecco, 11-06-20

Rosmarie Källberg, coachad av Verto Konsult AB, 11-06-14

Evert Olén, coachad av Verto Konsult AB, 11-06-10

Susanne Svedberg, coachad av Sisux AB, 11-07-07

Hans Nilsson, coachad av Sisux AB, 11-07-18