



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
*Institutionen för företagsekonomi*  
HT 2004

# Omställningsavtal för LO-kollektivet

och vilka konsekvenser det får för marknaden

**Kandidatuppsats 10 p**  
Företagsekonomiska institutionen  
Inriktning organisation  
FE6000ORG

Författare Emma Arvidson 760131  
Kristina Fehn 700426

Handledare Ola Bergström

## Tack!

Vi vill tacka alla dem som gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie.

Först och främst vill vi tacka vår handledare, Ola Bergström, för hans hjälp och stöd under arbetes gång. Han har funnits till för oss när vi haft behov av att diskutera våra tankar kring uppsatsen. Han har hjälpt oss att hitta den röda tråden i uppsatsen och han har fått oss att komma vidare då vi fastnat och behövt nytt bränsle. Vi har även honom att tacka för att han lett oss in på det spännande område vår studie berör.

Vi vill även tacka de nio leverantörerna av omställningsstöd som vi haft förmånen att möta och genomföra givande intervjuer med. De har varit givmilda med sin tid och har i allt övrigt varit mycket tillmötesgående.

Göteborg januari 2005

Emma Arvidson  
Kristina Fehn

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1 INLEDNING.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problembakgrund.....	6
1.3 Syfte.....	8
1.4 Problemformulering.....	8
1.5 Avgränsningar.....	9
1.6 Disposition.....	9
KAPITEL 2 METOD.....	11
2.1 Tillvägagångssätt.....	11
2.1.1 <i>Insamling av material</i> .....	11
2.1.3 <i>Bearbetning av materialet</i> .....	13
2.2 Val av analysverktyg.....	13
2.3 Trovärdighet.....	14
KAPITEL 3 ANALYSVERKTYG.....	16
3.1 Isomorfism.....	16
3.1.1 <i>Tvingande mekanismer</i> .....	16
3.1.2 <i>Mimetiska processer</i> .....	17
3.1.3 <i>Normativa påtryckningar</i> .....	17
3.2 En annan syn.....	18
KAPITEL 4 OMSTÄLLNINGSTJÄNSTEN VIA DE NIO AKTÖRERNA.....	20
4.1 Aktörernas struktur.....	20
4.2 Metodens omfattning och innehåll.....	22
4.3 Omställarens och den omställdes roller.....	28
KAPITEL 5 DISKUSSION.....	34
5.1 Likheter och skillnader vi har funnit.....	34
5.1.1 <i>Tvingande mekanismer</i> .....	34
5.1.2 <i>Normativa påtryckningar</i> .....	35
5.2 Vad likheterna beror på.....	36
5.2.1 <i>Hur tvingande påtryckningar bidrar till likriktning</i> .....	36
5.2.2 <i>Hur normativa påtryckningar bidrar till likriktning</i> .....	38
5.2.3 <i>Sammanfattning</i> .....	39
KAPITEL 6 SLUTSATSER.....	40
6.1 Slutsatser.....	40

# KÄLLFÖRTECKNING

## TABELLER

Tabell 1 – Aktörernas struktur.....	20
Tabell 2 – Aktörernas omställningsmetoder.....	24
Tabell 3 – Rollernas namn.....	28

## MODELL

Modell 1 – Hur de tvingande och normativa mekanismerna bidrar till likriktning.....	42
---	----

## BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjumanual De nio aktörerna	
Bilaga 2 – Intervjumanual Trygghetsfonden TSL	

---

## KAPITEL 1 INLEDNING

---

Vår uppsats berör situationen kring det stöd anställda inom LO-kollektivet erbjuds efter uppsägning på grund av arbetsbrist. En övertalighetssituation beroende på arbetsbrist ute på ett företag leder ofta till varsel. Om de varslade blir uppsagda kan de erbjudas en omställningsförsäkring, vilken består av dels en ekonomisk ersättning och dels ett omställningsstöd, ett stöd för den uppsagda att hitta ett nytt arbete.

Detta inledande kapitel börjar vi med en beskrivning av historien bakom omställningsstöd. Vi berättar vidare om det nya omställningsstödet, som erbjuds via Trygghetsfonden TSL, som sedan vårt syfte och problemformulering bygger på. Vi avslutar kapitlet med att redogöra för de avgränsningar vi gjort samt för hur uppsatsens disposition ser ut.

---

### 1.1 Bakgrund

När en organisation hamnar i en situation av övertalighet finns det möjlighet för organisationen att hjälpa sina uppsagda genom att ge dem stöd att hitta ett nytt arbete. Detta gör man dels för att internt och externt skapa en positiv inställning till organisationen och dels för att bidra till att skapa ett bättre klimat på arbetsmarknaden. Tjänstemän har under cirka trettio års tid haft fördelen att ha ett trygghetsråd som sett till deras behov och som haft ett avtal med arbetsgivarna för att på bästa sätt hjälpa tjänstemän vid övertalighetssituationer.

På grund av att situationen under slutet av 60-talet kraftigt försämrades för tjänstemän på arbetsmarknaden, genom strukturella förändringar och industrins nedgång i Sverige, växte trygghetsråden fram. Tjänstemän som tidigare haft en trygg roll på arbetsmarknaden började nu sägas upp och deras arbetsgivarorganisationer såg sig nu tvungna att göra något åt den tilltagande otryggheten. På grund av detta arbetades de första omställningsavtalen för tjänstemän fram i början av 70-talet. Omställningsavtalen uppstod alltså som ett svar på ett behov från uppsagda tjänstemän inom den privata sektorn. Omställningsavtalen är en typ av kollektivavtal som är till för att skapa en större ekonomisk trygghet och ge ökade möjligheter för uppsagda att hitta ny sysselsättning och försörjning.<sup>1</sup>

Hittills har endast privata tjänstemän och statligt anställda omfattats av omställningsavtal genom Trygghetsrådet (TRR) och Trygghetsstiftelsen (TSn). Rådet och stiftelsen ger arbetstagare och arbetsgivare stöd vid varsel och efterföljande uppsägningar. Stödet består dels av en ekonomisk ersättning och dels av ett omställningsstöd innehållande olika åtgärder för att hjälpa den uppsagde till ny sysselsättning. Omställningsstöd och avgångsersättning finansieras genom att de ansluta företagen betalar in en viss andel av lönesumman till rådet eller stiftelsen.<sup>2</sup>

Från och med första september 2004 trädde ett kollektivavtal i kraft som även ger privatanställda arbetare en liknande omställningsförsäkring. Avtalet som träffades i

---

<sup>1</sup> SOU 2002:59

<sup>2</sup> Statskontoret 2002:6

februari 2004, gäller en mycket stor del av den svenska arbetsmarknaden då 900 000 LO-anslutna berörs.<sup>3</sup>

Stiftelsen vilken administrerar den nya omställningsförsäkringen, Trygghetsfonden TSL, är grundad av Svenskt Näringsliv och LO. TSL har tillkommit till förmån för arbetstagare och företag när arbetsbrist uppstått på företaget<sup>4</sup>. Omställningsförsäkringen via TSL består också den av en ekonomisk ersättning och ett omställningsstöd.<sup>5</sup>

Den ekonomiska ersättningen betalas ut, i form av ett avgångsbidrag (AGB), via en försäkring arbetsgivaren tecknat hos Livförsäkringsaktiebolaget AFA<sup>6</sup>. De arbetsgivare som är kollektivavtalsanslutna är tvungna att teckna försäkring hos AFA till nytta för sina anställda.<sup>7</sup>

Omställningsstödet innehåller åtgärder vilka skall hjälpa den uppsagda tillbaka till arbetslivet. Det består av ett program vilket är tänkt att innehålla individuella och praktiskt anpassade åtgärder. Initialt hade TSL restriktioner angående vad som skulle ingå i omställningstjänsten. Dessa har man efterhand släppt på då leverantörerna själva velat stå för den utformningen. Programmet innehåller hos leverantörerna idag ofta någon form av kartläggning av den uppsagdes egna förutsättningar, vägledning, handlingsplan, genomgång av möjligheterna på arbetsmarknaden, träning i personlig marknadsföring och i att söka jobb.<sup>8</sup> Programmet kan även innehålla kortare utbildning eller råd och hjälp att starta eget.<sup>9</sup>

Syftet med omställningsförsäkringen är alltså att göra det lättare för arbetstagaren, den lokala fackliga organisationen och arbetsgivaren att hantera omställningsproblem som kan uppstå vid arbetsbrist.<sup>10</sup>

## 1.2 Problembakgrund

Trygghetsfonden TSL har skrivit ett ramavtal med nio företag<sup>11</sup> vilka skall kunna leverera ett omställningsstöd till de företag som är anslutna till Trygghetsfonden. Det är en viktig skillnad i förhållande till hur tidigare omställningsstöd organiserats, till exempel TRR trygghetsrådet, där TRR har en egen organisation med rådgivare som ger stöd till uppsagda vid de anslutna företagen.

Enligt TSL fanns det flera skäl till att man valt att teckna ett ramavtal med flera leverantörer. Å ena sidan ansåg man att konkurrensen mellan leverantörerna skulle leda till naturlig utgallring. Å andra sidan skulle det leda till en bättre tjänst.<sup>12</sup> Det har, enligt TSL, hos Svenskt Näringsliv hela tiden varit en stark önskan att marknaden för TSL-leverantörerna skall bygga på fri konkurrens. TSL har därför medvetet valt att inte

<sup>3</sup> Informationsbroschyr, LO (2004)

<sup>4</sup> Förhandlingsprotokoll, TSL (2004-02-24)

<sup>5</sup> Informationsbroschyr, TSL

<sup>6</sup> Informationsbroschyr, AFA (2004)

<sup>7</sup> Årsredovisning, AFA (2003)

<sup>8</sup> Informationsbroschyr, TSL

<sup>9</sup> Informationsbroschyr, LO (2004)

<sup>10</sup> Informationsbroschyr, TSL

<sup>11</sup> Se tabell 1, s. 20 för information om aktörerna

<sup>12</sup> Telefonintervju, TSL (2004-11-18)

bygga upp en egen fast stab av omställningskonsulter. Istället har man använt sig av den kunskap om omställning som finns på marknaden genom att teckna avtal med de nio leverantörerna. Av dessa företag är fem statliga och fyra privata, alla med erfarenhet från omställning. Många av leverantörerna har utöver detta också erfarenhet av uthyrning av personal, rekrytering, utbildning eller arbetsrehabilitering.

Förhandlingen mellan Svenskt Näringsliv och LO rörande TSL har sträckt sig över tre år. Man har lagt ner stor möda på att komma fram till ett avtal där båda parter kan vara nöjda med förhållandena kring uppsägningen.<sup>13</sup> Omställningsstödet kan endast träda i kraft om anställd, fack och arbetsgivare är överens om uppsägningen och om arbetstagaren inte har för avsikt att driva någon rättslig process för att få uppsägningen ogiltigförklarad.<sup>14</sup> Företaget å sin sida försäkrar att omställningsstödet inte skall användas för att gå ifrån lagen om anställningsskydd (LAS<sup>15</sup>). LAS bygger på principen ”sist in, först ut”, alltså att den som sist blivit anställd är den som först skall bli uppsagd vid en övertalighetssituation.<sup>16</sup>

En människa som ingår i ett omställningsstöd får under två till tre månader hjälp och stöd att hitta ett nytt arbete. Detta sker genom att den som skall omställas tillsammans med en omställare utarbetar en handlingsplan för hur man skall gå tillväga för att kunna hitta en ny hållbar sysselsättning för den uppsagda. Tjänsten den som omställs blir erbjuden uppgår till en kostnad på 19 000 kronor. Genom att företagen löpande betalar in en premie, för närvarande 0,03 procent av lönekostnaden, samlas pengar i en pott som kan användas när något av de anslutna företagen behöver utnyttja omställningsstöd för sina anställda.<sup>17</sup>

Vid ansökan om omställningsstöd via TSL måste företag, fack och anställda vara överens. Alla parter måste skriva på ansökan som sedan skickas till TSL.<sup>18</sup> Genom att TSL valt att skriva ramavtal med nio olika aktörer finns det därför en möjlighet att göra ett aktivt val av leverantör. Valmöjligheten skapar en situation för företag, fack och anställda där de måste ta ställning till vilken leverantör de vill anlita. De behöver skaffa sig viss information angående leverantörerna för att veta vilken som passar bäst i deras situation.

Det är alltså inte givet vilken av de nio leverantörerna som får uppdraget från företaget som vill omställa sin personal. TSLs aktörer befinner sig således på en marknad vilket är unikt för leverantörer av omställningsstöd. Man kan här till exempel jämföra med TRR, tjänstemännens trygghetsråd, som arbetar mer konventionellt med rådgivare anställda av själva rådet och företagen väljer därför inte bland olika leverantörer när man vill använda sig av omställningsstöd via TRR.

Omställningsavtalet för LO-kollektivet bygger således på att skapa en marknad där användare så som arbetsgivare, fackföreningar och anställda skall kunna välja den leverantör som bäst passar deras preferenser. Hur detta val skall ske är däremot oklart.

<sup>13</sup> LOs hemsida, Omställningsförsäkring för LOs privatanställda (2004-05-14)

<sup>14</sup> LOs hemsida, Förhandlingsprotokoll, Svenskt Näringsliv och LO (2004-02-24)

<sup>15</sup> Lag (1982:80) om anställningsskydd

<sup>16</sup> AMS hemsida, Företag avvaktar uppsägningar i väntan på omställningsstöd (2004-09-01)

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> TSLs hemsida, Information angående ansökan om omställningsstöd (2004-11-13)

Användarna kan ha svårt att välja vilken av TSLs leverantörer som passar dem bäst. Svårigheten att välja kan ha många orsaker så som att man inte har någon tidigare erfarenhet av omställning, att informationen om alternativen är begränsad och svårt att urskilja vilken leverantör som passar bäst. Man kan också tycka att det är svårt att utvärdera kvaliteten av tjänsten och att säga om ett visst resultat beror av leverantör eller på andra omständigheter.

Detta innebär att valet av leverantör sker på oklara grunder. Dels kan man tänka sig att användarna väljer den leverantör som de har tidigare erfarenhet av, dels att valet sker genom att man söker information om alla alternativen och på så vis skapar sig en bild av aktörerna vilken man sedan väljer utifrån.

Leverantörerna har ett socialt ansvar i och med att de arbetar med människor i en svår livssituation samt har lönsamhetskrav inom sin egen organisation att leva upp till. Utöver detta har leverantörerna på grund av omställningsavtalet via TSL både ekonomiska begränsningar för tjänsten och kravet på sig att vara rikstäckande.

Detta betyder att omställningsavtalet kan få många olika konsekvenser på marknaden. Å ena sidan kan avtalet innebära att företagen differentierar sitt tjänsteutbud eller riktar sig till vissa grupper av uppsagda, vilket kan motverka utveckling av mer effektiva metoder. Å andra sidan kan det innebära att konkurrensen leder till prispress och begränsning av den tid som läggs ned på varje deltagare, vilket inte nödvändigtvis gagnar deltagarna.

### 1.3 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att skapa en bättre förståelse för hur omställningsavtalet via TSL bidrar till att konstruera marknaden för omställningstjänster.

Vi vill därför:

- beskriva aktörernas verksamhet och omställningstjänster.
- analysera eventuella skillnader och likheter i aktörernas verksamhet.
- analysera omställningsavtalets konsekvenser för marknaden och marknadens aktörer.

### 1.4 Problemformulering

Vi ställer oss därför frågan:

Hur bidrar det nya omställningsavtalet för TSL till konstruktion av marknaden för omställningstjänster?

Vi tänker oss att vi kan bidra till förståelse av detta genom att studera följande underfrågor.

1. Vad karaktäriserar de olika aktörernas verksamhet och arbetsmetoder?
2. Vad beror de eventuella skillnaderna och likheterna på?
3. Vilka konsekvenser får omställningsavtalet för marknaden aktörer?



## 1.5 Avgränsningar

Då vårt syfte med uppsatsen är att skapa en bättre förståelse för hur omställningsavtalet via TSL bidrar till att konstruera marknaden för omställningstjänster har vi valt att koncentrera oss på de aktörer som TSL skrivit ramavtal med. Vi tittar alltså varken på andra aktörer på omställningsmarknaden eller på organisationen TSL. Studien omfattar inte heller dem som genomgår själva omställningsstödet då det vid vår studies början ännu inte fanns något avslutat TSL-uppdrag.

Omställningsförsäkringen innehåller dels ett omställningsstöd och dels en ekonomisk ersättning. Vi har valt att avgränsa uppsatsen till att gälla det omställningsstöd som erbjuds via TSL. Det ekonomiska bidraget, avgångsbidrag AGB, har vi valt att inte gå närmre in på här.

Vi berör hur marknaden konstrueras och har därför inte tagit upp om ramavtalet bidragit till några ekonomiska vinster för de anslutna aktörerna.

## 1.6 Disposition

**Kapitel 1 Inledning** – I detta inledande kapitel börjar vi med en beskrivning av historien bakom omställningsstöd i allmänhet. Vi berättar vidare om det nya omställningsstödet, som erbjuds via Trygghetsfonden TSL. Därefter presenterar vi vårt syfte och vår problemformulering. Vi avslutar kapitlet med att redogöra för de avgränsningar vi gjort samt för hur uppsatsens disposition ser ut.

**Kapitel 2 Metod** – I detta kapitel går vi igenom hur vi samlat in och bearbeta vårt material. I första avsnittet beskriver vi tillvägagångssättet för insamlingen av materialet, hur vi valt att genomföra våra kvalitativa intervjuer samt hur vi sedan bearbetat materialet. I diskussionen kring bearbetningen framkommer också att vi genom denna gjort en första analys av materialet. Därefter förklarar vi varför vi valt teorier om likriktning som verktyg för att tolka vårt empiriska underlag. Kapitlet avslutas med ett resonemang kring uppsatsens trovärdighet.

**Kapitel 3 Analysverktyg** – Här klargör vi först för bakgrunden till den teorin om isomorfism som vi valt. Kapitlet innehåller vidare varför vi valt att titta på isomorfism som verktyg för att analysera vårt empiriska material. Sist tar vi här upp de krafter som leder till likriktning de tvingande, mimetiska samt normativa mekanismerna.

**Kapitel 4 Omställningstjänsten via de nio aktörerna** – När vi analyserat vårt empiriska material har vi funnit många likheter och skillnader. I detta kapitel beskrivs först de nio aktörernas struktur, vidare den metod aktörerna använder och till sist hur aktörerna talar om den som omställs och den som omställer. Vårt empiriska material från intervjuerna redovisar vi för i citatform. Vi har valt ut de citat vi anser vara representativa för det sätt varpå många av respondenterna svarat.

**Kapitel 5 Diskussion** – Vi inleder kapitlet med en presentation av de likheter och skillnader vi funnit då vi studerat vårt empiriska material. Vi diskuterar sedan hur dessa utifrån teorin om likriktning. Därefter förklarar vi hur de tvingande och normativa krafterna har bidragit till likriktningen av de nio aktörerna vi studerat.

**Kapitel 6 Slutsatser** – I uppsatsens avslutande kapitel redovisar vi vilka slutsatser vi har dragit angående hur TSLs omställningsavtal bidrar till att konstruera marknaden för omställningstjänster. Efter detta ger vi de nio aktörerna en rekommendation. Vi visar också en modell vi utvecklat som vi hoppas bidrar till förståelsen av hur de tvingande och normativa mekanismerna bidrar till likriktning. Därefter beskriver vi vad vi har bidragit med genom att göra denna studie. Vi avslutar uppsatsen med att ge några förslag på hur man kan fortsätta studera området och avrundar till sist redogör vi även för några reflektioner vi har angående framtiden.

---

## KAPITEL 2 METOD

---

I detta kapitel går vi igenom hur vi burit oss åt för att samla in och bearbeta vårt material. Vi beskriver i första avsnittet hur vi gått tillväga i insamlingen av materialet, hur vi valt att genomföra våra kvalitativa intervjuer samt hur vi sedan bearbetat materialet. I diskussionen kring bearbetningen framkommer också att vi genom denna gjort en första analys av materialet. Därefter förklarar vi varför vi valt teorier om likriktning som verktyg för att tolka vårt empiriska underlag. Vi avslutar kapitlet med att resonera kring uppsatsens trovärdighet.

---

### 2.1 Tillvägagångssätt

Vår utgångspunkt när vi gick in i uppsatsskrivandet var att skriva om personalfrågor. Vi diskuterade processerna kring rekrytering och uppsägning och kom på så vis fram till att vi ville studera situationen kring övertalighet och vad som händer efter en eventuell uppsägning. Genom samtal med vår handledare Ola Bergström uppdagades idén om att göra en undersökning av det nya omställningsstödet, TSL, för LO-kollektivet som börjat gälla i september 2004. Ämnet ansåg vi vara intressant dels för att kollektivet tidigare inte haft något liknande stöd vid uppsägning och dels för att TSL är det enda trygghetsråd som anlitar bemanningsföretag. Vi bestämde oss för att titta närmare på de tjänster som erbjöds av de nio olika leverantörerna och huruvida leverantörerna skilde sig åt i utförandet av omställningsstödet.

#### 2.1.1 Insamling av material

För att skapa oss en grundläggande förståelse för de nio aktörerna och deras tjänster samlade vi först in material från deras hemsidor. Vi efterfrågade även tryckt material där det fanns möjlighet och fick därmed många broschyrer och rapporter sända till oss. Materialet sammanställde vi till en matris som sedan gav oss övergripande information om aktörernas verksamhet, ägarskap och geografiska spridning. Framför allt gav sammanställningen oss en överblick över deras metoder och innehåll. Matrisen visade oss att alla de nio aktörerna hade med någon variant av följande tjänster i sin metod: kartläggning av kompetens, handlingsplan, möjligheter på arbetsmarknaden, träning i personlig marknadsföring samt söka jobb. Vi märkte alltså när vi sammanställde matrisen att aktörernas metoder för omställningsstödet var mycket lika på många punkter.

För att få en mer riklig och djupare information beslutade vi oss för att intervjua dels TSL och dels de nio aktörerna. Vi började med en intervju över telefon med TSL, vilken gav oss bra bakgrundsförståelse för de olika begreppen kring TSL och i viss mån även för metodernas utformning. Vi insåg dock att telefonintervjuer med de nio aktörerna inte skulle ge oss riktigt den öppenhet och det djup vi önskade oss. Vi beslöt oss därför för att istället genomföra besöksintervjuer med dem. Vi kontaktade företagen, lokaliserade rätt person att intervjua och bokade tider för intervjuer. Vi bad dem avsätta en till en och en halv timme för samtalet och frågade om det skulle gå bra att vi spelade in vad som sades. Detta gick bra i åtta fall av nio.

Urvalet av intervjupersoner föll sig naturligt genom att vi lät företagen lotsa oss fram till den person de tyckte var den mest lämpade att svara på våra frågor. Därav har vi ett urval som för vårt syfte känns som det mest lämpliga. Att enbart intervjua en viss typ av

person, som till exempel en omställningskonsult eller företagets VD, hade antagligen inte gett oss lika kunskapsmässig information från alla företagen då det är olika personer på de olika företagen som har kunskap och information om omställningar och TSL.

### **2.1.2 Kvalitativ insamlingsmetod**

Vår strävan med intervjuerna har varit att få fram respondenternas egna åsikter och att låta samtalet löpa fritt. Intervjuerna ville vi genomföra som ett samtal där alla närvarande var delaktiga. Detta ansåg vi vara viktigt för att intervjupersonen skulle vara och känna sig så lite styrd av oss som möjligt. Öppna intervjuer där vi främst fungerar som lyssnare är bra för att undvika att den intervjuade bara försöker leva upp till våra förväntningar<sup>19</sup>. För att skapa en avslappnad atmosfär, hade vi som intervjuare inga specificerade uppgifter. Vi hade alltså inte på förhand bestämt vem av oss som skulle göra vad utan istället deltog vi båda i samtalet, ställandet av frågor och antecknandet.

För att inte riskera att tappa något av informationen vi fått, sammanställde vi efter intervjuerna så snabbt som möjligt våra anteckningar och upplevelser av vad som sagts. För att kunna använda oss av citat från intervjuerna beslutade vi oss, i ett senare skede, även för att skriva ner bandupptagningarna vi gjort ordagrant.

I en kvalitativ och öppen intervju kan intervjupersonen vara med och styra samtalet, men personen som intervjuar måste ha en mall som gör att den kan se till att den får svar på de frågor den behöver för sin undersökning<sup>20</sup>. Vår intervjumall<sup>21</sup> innehöll fem områden som vi ville beröra i intervjun: två inledande som handlade om företagets och den intervjuades bakgrund och tre huvudområden som tog upp själva omställningstjänsten, det dagliga arbetet samt statistisk uppföljning. Under dessa fem områden hade vi även ställt upp underfrågor som vi hoppades skulle komma upp och besvaras under dialogens gång.

Vi genomförde våra intervjuer enligt principerna för trattmodellen, vilken går ut på att man delar upp intervjun i sex olika steg. Man börjar öppet med att presentera sig och avsikten med intervjun, ställer öppna frågor och låter den intervjuade berätta. Sedan smalnar man av intervjun genom att kontrollera det som sagts samt fråga direkt efter det som saknas. Mot slutet öppnar man upp igen med information om undersökningen och avslutar samtalet.<sup>22</sup> Vi inledde alltså varje intervju med att först presentera oss och förklara för respondenten hur vi tänkt lägga upp intervjun. Vidare förklarade vi vilka de fem områdena var som vi ville beröra och att vi ville att den intervjuade skulle ha den övervägande berättarrollen. Vi försäkrade oss igen om att det gick bra att vi spelade in intervjun och att en till en och en halv timme var avsatt.

Varje frågeområde inleddes sedan av att respondenten fritt fick berätta. För att få så uttömmande svar som möjligt försökte vi uppmuntra till ytterligare berättande genom att ställa intresserade följdfrågor. Vidare bad vi den intervjuade att förtydliga och ge exempel på intressanta ämnen som kom upp. Som avrundning ställde vi mer direkt de underfrågor vi haft, men som vi ännu inte fått svar på.

---

<sup>19</sup> Holme & Solvang (1991)

<sup>20</sup> Ibid

<sup>21</sup> Se bilaga 1 – intervjumanual, aktörer

<sup>22</sup> Kylén (1994)

Vi avslutade åter varje intervju mer allmänt, genom att förklara att respondenten skulle få ta del av den färdiga uppsatsen samt fråga om vi fick återkomma med kompletterande frågor om vi skulle upptäcka att vi missat något.

En annan insamlingsmetod som vi hade kunnat använda oss av är den kvantitativa. Detta är en mer strukturerad metod där man, istället för att tolka och belysa olika nyanser i det insamlade materialet, gör om materialet till siffror som sedan kan analyseras mer statistiskt. Vi hade då kunnat göra en enkät med mer fasta frågor och givna svarsalternativ som vi sedan hade kunnat skicka ut till företagen.<sup>23</sup> Detta ansåg vi dock inte kunna ge oss lika uttömmande svar på våra frågor som en kvalitativ intervju skulle göra.

En annan faktor man måste beakta vid enkätundersökningar är risken för bortfall<sup>24</sup>. Ett bortfall, till exempel genom att någon av respondenterna valt att inte svara på enkäten, hade i vår undersökning, med endast nio intervjuobjekt, bidragit till allt för omfattande brister för materialet.

### **2.1.3 Bearbetning av materialet**

När vi sedan skulle bearbeta materialet från intervjuerna utgick vi inte från någon redan bestämd teori utan bestämde oss för att söka i materialet för att se om vi där kunde hitta ett mönster. Vi läste igenom intervjuerna noggrant och konstaterade att det som var utmärkande var att de nio aktörerna var väldigt lika. Materialet lästes igen, denna gång med siktet inställt på att hitta likheter och skillnader mellan de olika aktörerna. Återigen fann vi att likheterna var många, men förutom det även att skillnaderna i intervjuens tre viktigaste områden verkade vara få.

Efter att ha provat olika metoder för att kategorisera materialet bestämde vi oss för att i en matris ställa upp de likheter vi upplevt fanns i materialet. Matrisen kunde vi sedan använda för att bocka av likheterna vi fann när vi återigen läste intervjuerna. Då någon intervju avvek från vår kategori noterade vi även detta.

Totalt blev det 34 kategorier av likheter som vi sökte efter. Några av kategorierna föll under analysen av materialet bort, då det inte var så många som vi först hade trott som nämnde dem. De allra flesta kategorierna nämndes dock av de flesta av aktörerna, minst fem av nio, och fick sålunda vara kvar.

Vi kom fram till att likheterna dels berodde på de regler som kommit från TSL och dels på andra faktorer.

## **2.2 Val av analysverktyg**

När vi bearbetade vårt empiriska material konstaterade vi att det som verkligen var utmärkande var att aktörerna både talade om samma saker och talade på ett liknande sätt. Man talade om samma saker men använde ofta olika uttryck för dem, men det fanns även vissa saker som man använde samma uttryck för. Vi funderade mycket över hur dessa likheter kom sig, varför man talade så lika. Vi kom fram till att många av

---

<sup>23</sup> Holme & Solvang (1991)

<sup>24</sup> Dahmström (1991)

likheterna kanske berodde på de direktiv som TSL utformat, men inte alla. Vissa saker talade de lika om utan att några direktiv kunde vara orsaken. Vad kom detta sig? Talade de lika för att legitimera sig på marknaden? Vi sökte teorier och fann teorin om isomorfism. Denna tar upp hur likriktning uppkommer genom tre olika faktorer. För det första tar den upp att lagar och regler kan ligga till grund för att organisationer blir allt mer lika varandra och för det andra att det kan bero på osäkerhet som i sin tur leder till härmning. För det tredje kan likriktning vara en följd av professionalism – att företag blir lika för att de innehåller människor med liknande bakgrund. Denna teori fann vi passade bra för att beskriva det vi funnit när vi bearbetat vårt insamlade material.

För att vidga vår syn på teorin valde vi att söka efter litteratur som behandlar den utifrån en annan ståndpunkt. Vi fann forskare som har en kritisk inställning till om ovan beskrivna faktorer bidrar till likriktning och en homogenisering av marknaden. Man menar att isomorfism lika gärna kan bidra till att göra marknaden mer heterogen.

## 2.3 Trovärdighet

För att innehållet i vår uppsats skall få så hög trovärdighet som möjlighet under rådande förutsättningar har vi samlat in våra primärdata så metodiskt som möjligt. De nio djupintervjuerna har vi genomfört efter en ursprunglig intervjumall innehållande fem frågeområden. Dessa fem områden har varit samma under alla intervjuer, men underfrågorna har utvecklats något under tiden. Underfrågorna var sådana som vi önskade skulle beröras under samtalet och de som inte spontant kom upp ställde vi mot slutet av intervjun. Underfrågorna bearbetade och utvecklade vi under de första intervjuerna vi gjorde, då vi uppmärksammade intressanta ämnen som respondenterna tog upp. Det faktum att mallen har utvecklats anser vi inte påverkat trovärdigheten av det empiriska materialet utan endast bidragit till att vi kunnat skapa oss en allt större förståelse för den marknad de nio TSL-leverantörerna utgör. Då vår kunskap angående TSL i ingångsskedet var begränsad hade det varit oklokt att vara bunden till de frågor vi från början lagt upp, när vi sedan genomförde intervjuerna. Eftersom vi dessutom inte har så stor erfarenhet av att genomföra djupintervjuer vore det synd att inte ta till oss av den lärdom vi fått på vägen och använda oss av den genom att utveckla intervjumallen. Vi tror att vi med vår metod fått en jämbördig information från de olika leverantörerna.

Efter intervjuerna valde vi att tillsammans sammanfatta våra anteckningar och våra intryck för att inte gå miste om någon viktig information. Alla djupintervjuer, förutom en, har vi spelat in på band vilket vi tror ytterligare bidrar till att vi efteråt kunnat återge det empiriska materialet korrekt. Vi är dock medvetna om att respondentens svar kan ha påverkats av att intervjun spelats in. Den intervjuade kan svara mindre uttömmande än vad som skulle ha varit fallet om inte diktafonen funnits med. Vi anser dock att fördelarna med att ha informationen inspelad överväger nackdelarna, då vårt empiriska material presenteras till stor del i citatform.

Vi har valt att inte redovisa all information vi samlat in, då detta skulle ha gett oss ett alltför omfattande empiriskt material. Istället har vi valt, ur mängden av citat, sådana som statuerar exempel för att förtydliga vårt syfte.

Då vår studie till stor del kretsar kring *hur* respondenterna talar anser vi att det är av stor vikt att det empiriska materialet återberättas så exakt som möjligt. Vi har valt att inte

knyta citaten till aktörernas eller respondenternas namn utan att istället presentera dem anonymt. Det har inte varit vår avsikt att visa hur respektive aktörer agerar på marknaden utan istället att bidra till en bättre förståelse för hur marknaden kring TSL fungerar.

Vi inser att det faktum att företagen själva gjort urvalet av de personer vi intervjuat kan ha bidragit till en vinkling av materialet. Utgångspunkten att de vi fått tala med har haft stor kunskap om förhållandena kring TSL har dock bidragit till att vi fått en utförlig information angående omställningsstödet. Även respondenterna har visat stort intresse för vår studie och besvarat våra frågor utförligt och med stort engagemang. Vi tror att detta gjort att trovärdigheten i vår uppsats därför är mycket stor.

De telefonintervjuer vi gjort med TSL har gett oss bra och tillräcklig information om omställningsförsäkringen och kringliggande begrepp. Därför anser vi att det faktum att vi gjort telefonintervjuer med TSL, istället för mer utförligt som vi gjort med leverantörerna, inte försämrar trovärdigheten i vår uppsats.

Vi är också medvetna om att de svar man får vid intervjuer kan variera på grund av vem det är som ställer frågan. De svar som till exempel en beställare av omställningsstöd kan få tror vi kan avvika från de svar vi, som studenter, har fått. De svar vi fått ligger emellertid till grund för vår uppsats.

Studien kan även i viss utsträckning ha påverkats av vår tidigare livserfarenhet så som utbildning, yrkeslivserfarenhet och våra värderingar. Vårt mål har dock varit att kunna ge en så objektiv bild som möjligt av det vi studerat.

---

---

## KAPITEL 3 ANALYSVERKTYG

---

---

Här ger vi först en förklaring av bakgrunden till teorin om isomorfism. Vi utvecklar vidare varför vi valt att titta på isomorfism som analytiskt verktyg. Därefter går vi igenom de för likriktning påverkande mekanismerna – tvingande, mimetiska samt normativa.

---

---

### 3.1 Isomorfism

Enligt organisationsforskarna Paul DiMaggio och Walter Powell vid Yale University, Connecticut, USA, blir organisationer idag allt mer lika varandra. Tidigare forskning har visat på att organisationer, när de väl etablerats på marknaden, inte ändrar särskilt mycket på sig. Organisationer inom ett område skiljer sig från organisationer inom ett annat. DiMaggio och Powell (1983) menar dock, till skillnad från detta, att hur organisationer väljer att organisera sig till stor del beror på dess omgivning. Även om organisationerna tillhör samma yrkesområde kan de från början skilja sig åt. Det är först efter hand som de allt mer börjar likna varandra.<sup>25</sup>

Ordet isomorfi, som DiMaggio och Powell (1983) använder, betyder något som har en systematisk likhet i form eller struktur<sup>26</sup>. Det är något som är uppbyggt på samma sätt men som dock i övrigt inte behöver vara lika.<sup>27</sup>

Likriktningen mellan organisationer beror, enligt DiMaggio och Powell, framför allt på tre faktorer: tvingande påtryckningar genom lagar och regler utfärdade av exempelvis staten, mimetiska vilka via osäkerhet leder till att organisationer härmar varandra samt normativa faktorer som bygger på professionella normer som man fått med sig från till exempel sin utbildning.

Vårt syfte med uppsatsen är att skapa en bättre förståelse för hur omställningsavtalet via TSL bidrar till att konstruera marknaden för omställningstjänster. Detta vill vi göra bland annat genom att studera de olika aktörerna och undersöka vad eventuella skillnader och likheter dem emellan beror på. Vi anser att teorier kring isomorfism passar bra för att kunna tolka dessa skillnader och likheter.

#### 3.1.1 Tvingande mekanismer

Likriktningen kan för det första bero på olika tvingande lagar och regler som organisationen måste följa. Företag, myndigheter och andra organisationer vilka verksamheten är beroende av, kan utöva påtryckningar. Även nationalekonomiska faktorer som finanspolitik och konjunktursvängningar samt informella faktorer som kulturella förväntningar från samhället kan bidra till påtryckning och därigenom likriktning.<sup>28</sup>

Organisationer kan också, enligt DiMaggio och Powell (1983), vara tvungna att ha en speciell typ av struktur för att kunna interagera och bli accepterade av sin omgivning. I

---

<sup>25</sup> Holmblad Brunsson (2002)

<sup>26</sup> Uppslagsverk, Nordisk Familjebok (1993)

<sup>27</sup> Holmblad Brunsson (2002)

<sup>28</sup> DiMaggio & Powell (1983)



och med att organisationerna måste följa dessa lagar och regler bidrar de i stor utsträckning till att göra organisationer lika och på så sätt homogenisera marknaden.<sup>29</sup>

### 3.1.2 *Mimetiska processer*

Förutom lagar och regler är även osäkerhet en kraft som gör att organisationer blir mer lika. Osäkerheten leder till att de härmar varandra vilket i sin tur leder till ökad likformighet. Härmningen leder vidare till en allt mer homogeniserad marknad.<sup>30</sup>

Det finns enligt DiMaggio och Powell (1983) många fördelar med att härma andra. Om en organisation känner osäkerhet inom det teknologiska området och till exempel står inför ett problem kan de, istället för att själva försöka lösa problemet, genom härmning hitta en lösning till en relativt låg kostnad.<sup>31</sup>

De kan också känna sig osäkra på symbolerna i sin omgivning och då härma andra organisationer för att på så sätt anpassa sig till de rådande normerna. DiMaggio och Powell (1983) menar att organisationers liknande struktur mer beror på att de vill härma varandra än att den eftermodellerade strukturen skulle leda till en ökad effektivitet. Härmningen går alltså ut på att skapa legitimitet snarare än effektivitet.<sup>32</sup>

Organisationsmodeller kan också spridas oavsiktligt genom att till exempel personal flyttar eller rör sig från organisation till organisation under sitt yrkesverksamma liv.<sup>33</sup>

### 3.1.3 *Normativa påtryckningar*

De normativa krafter som också kan vara en källa till likriktning har sitt ursprung i yrkesverksamheten. Yrken är alltså utsatta för samma tvingande och härmande krafter som organisationer. Individer som har samma utbildning och är verksamma inom samma yrke tenderar att verka, uppträda, föra sig och tala på ett liknande sätt samt se problem och dess lösningar från samma synvinkel. DiMaggio och Powell (1983) menar att denna likriktning vilken är beroende av professionell bakgrund och yrkesverksamhet är en följd av en strävan inom yrkesgruppen att kontrollera vilka som har tillträde till yrkesområdet, att säkerställa en kunskapsmässig bas och legitimering inom området.<sup>34</sup>

En annan aspekt som bidrar till likriktning är individernas utveckling av professionella nätverk genom vilka nya idéer och organisationsmodeller snabbt kan spridas. Dessa nätverk påverkar i hög grad de normer som blir gällande inom yrkesgruppen. De individer som ingår i dessa nätverk genomgår en socialisering som lär dem koderna och vad som förväntas av dem inom yrkesfältet, till exempel hur man talar, klär sig och betar sig. För personer som vill avancera är det viktigt att lära sig dessa koder.<sup>35</sup>

Tillsammans med den gemensamma utbildningen leder nätverken till att individerna inom samma yrkesgrupp blir så lika att de blir näst intill utbytbara och med lätthet kan förflytta sig mellan organisationer. De gynnas alltså av att organisationerna blir allt mer homogena. Människor inom samma yrkesgrupp kan vara mer lika professionella

<sup>29</sup> DiMaggio & Powell (1983)

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Ibid

motsvarigheter i andra organisationer än individer med annan yrkesbakgrund inom den egna organisationen.<sup>36</sup>

De mekanismer som leder till likriktning kan förstärkas och få en allt större utbredning oberoende av om det går att finna några bevis på att de leder till ökad effektivitet.

”None of this, however, insures that conformist organizations do what they do more efficiently than their more deviant peers.”

DiMaggio och Powell (1983) menar alltså att ingenting säger att de som är lika är mer effektiva än de som har ett mer avvikande beteende. De förklarar dock att då effektiviteten ökar, kommer det förklaras som att organisationen belönas för att den är lik andra organisationer inom samma fält.<sup>37</sup>

I många fall finns det ekonomiska och juridiska hinder vilka leder till att antalet verksamheter som får tillträde till en marknad blir begränsat. Detta gör att effektivitetskravet, på grund av konkurrens, inom fältet minskar.

### 3.1.4 Sammanfattning

Isomorfism kan alltså enligt DiMaggio och Powell (1983) uppstå på tre olika sätt: genom tvingande lagar, osäkerhet som leder till härmning samt normativa påtryckningar som härstammar ur yrkesverksamheten. DiMaggio och Powell (1983) förklarar *vilka* mekanismer som påverkar organisationer till likriktning. De förklarar också *att* mekanismerna påverkar. De förklarar däremot inte *hur* mekanismerna bidrar till denna isomorfism.

Vi använder i vår diskussion DiMaggio och Powells (1983) isomorfismer för att beskriva de tvingande mekanismer och de normativa påtryckningar som verkar på organisationer. De tvingande mekanismerna står för det som en organisation har att följa genom formella krav som man är beroende av. Kraven uppenbarar sig i vår studie genom lagar och regler som organisationen måste följa. De normativa faktorerna är de som påverkar organisationen utifrån den yrkeserfarenhet och utbildning som dess medlemmar har. Dessa har en lika stark påverkan på organisationen som mer formella krav då de verkar som sociala normer som medlemmarna måste följa. De mimetiska processerna, vilka bygger på härmning som uppkommer genom osäkerhet, använder vi oss inte vidare av i vår studie. Det har inte varit vår intention att studera om organisationerna härmat varandra när de etablerat sig på TSL-marknaden.

## 3.2 En annan syn

En annan utgångspunkt, vilken ger en annan innebörd av de likriktande mekanismerna, är Barbara Czarniawskas. Hon menar att mekanismerna bakom homogenisering och heterogenisering är de samma. Resultatet av mekanismernas påverkan kan gira åt det ena eller andra hållet. ”Eftersom inga ’termostater’ är anpassade, så kan obalansen leda till att kulturen dör ut eller att det uppstår en fruktansvärd dominans över andra,” (Czarniawska, 1997, s. 187). En termostat får här stå för något som skulle ha kunnat

<sup>36</sup> DiMaggio & Powell (1983)

<sup>37</sup> Ibid

balansera mekanismerna så att inte obalansen blivit så omfattande. Man kan inte förutse vad som kommer att hända, men man kan försöka att få en förståelse för dynamiken.<sup>38</sup>

Tvingande krafter eller försök att använda makt för att skapa överlägsenhet över ett område skapar undantagslöst omstörtande motreaktioner inom området.<sup>39</sup>

Om man tolkar härmande processer mer komplext kan man se dem som moden likväl som härmning. När man följer ett mode vill man likna alla andra samtidigt som man vill vara originell och gå i spetsen. Mode en är social, omedveten process medan härmning är en intellektuell process som sker medvetet.<sup>40</sup>

Czarniawska (1997) ser vidare en viss tvetydighet när hon tolkar DiMaggio och Powells normativa mekanismer då dessa enligt hennes tolkning innebär att det dels finns en önskan att hålla på det traditionella och dels att skapa nytt. Det finns avsiktliga handlingar och traditionella normer och däremellan uppstår ett spänningsfält.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Czarniawska (1997)

<sup>39</sup> Ibid

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Ibid

## KAPITEL 4 OMSTÄLLNINGSTJÄNSTEN VIA DE NIO AKTÖRERNA

När vi analyserat vårt empiriska material har vi funnit många likheter och skillnader. Vi kommer i detta kapitel först beskriva de nio aktörernas struktur, vidare den metod aktörerna använder och till sist hur de talar om omställarens och den omställdes roller. Vi redogör för vårt insamlade material med stöd av citat från genomförda intervjuer. Citaten vi valt att ta med är sådana som ger en bild av hur flertalet respondenter svarat.

### 4.1 Aktörernas struktur

I detta avsnitt beskriver vi först i en matris de nio aktörernas struktur, om de är rikstäckande, deras ägarförhållanden, verksamhetsområden, om de har internationell verksamhet samt hur länge de arbetat med omställning. Därefter redogör vi för vad som kommit fram under intervjuerna angående att aktörerna är rikstäckande samt att de ser fördelar och nackdelar med att ha olika många verksamhetsområden.

Tabell 1. Aktörernas struktur

	Rikstäckande (orter)	Ägarförhållanden	Verksamhetsområden	Internationell verksamhet	Hur länge företaget arbetat med omställning
<b>Adecco</b>	40	Adecco Sweden är ett helägt bolag inom Adecco SA med säte i Schweiz	Rekrytering, uthyrning, outsourcing/entreprenad, career services med bl.a. omställning	Ja	5 år
<b>ALT</b>	50	ALT är en statlig, fristående, intäktsfinansierad konsultorganisation inom AMS	Omställning, arbetslivsinriktad rehabilitering, personal- och organisationsutveckling samt rekrytering med betoning på urval	Nej	10 år
<b>Antenn</b>	30	Antenn är ett dotterbolag under Proffice	Omställning och arbetslivsinriktad rehabilitering	Nej	14 år
<b>Aventus</b>	44	Ägare till statliga Aventus är Folkuniversitetet, kursverksamheten vid Stockholms universitet	Våra områden är omställning, arbetslivsinriktad rehab och hälsa och livsstil	Nej	19 år
<b>Lernia</b>	95 kontor	Lernia är ett statligt ägt självfinansierat bolag uppdelat i Lernia Kompetensutveckling och Lernia Bemanning	Bemanning, rekrytering, rehabilitering, legoproduktion	Nej	70 år
<b>Poolia</b>	20	Poolia Sverige AB ägs av Poolia Professionals AB	Personaluthyrning och rekrytering	Ja	6 år
<b>Resurs</b>	30	Resurs är ett självfinansierat dotterbolag under Samhall	Förebyggande av ohälsa, rehabilitering till arbete, omställning och personlig utveckling	Nej	10 år
<b>Right</b>	53	Right ägs av Manpower	Organisationsutveckling, Attraktionskraft och medarbetarutveckling, Ledarutveckling, Omställning o karriärutveckling	Ja	9 år
<b>TRR AB</b>	40	TRR AB är ett helägt dotterbolag under TRR	TRR AB är ett av TRR helägt, självfinansierat dotterbolag. Ett renodlat outplacementföretag	Nej	30 år

Tabellen ovan visar på de olika aktörernas ägarförhållanden och verksamhetsområden. Man kan se att vissa av aktörerna är statliga och andra privata. Verksamhetsområdena varierar också, vissa arbetar bara med omställning medan andra har med områden som till exempel bemanning, rehabilitering och ledarutveckling. Tabellen visar också att aktörerna finns på många orter och att några även har internationell verksamhet. Vi ser också att ingen av aktörerna är någon nybörjare i branschen.

### **TSL kräver rikstäckande aktörer**

TSL har givit vissa riktlinjer för de aktörer som skall leverera omställningsstödet för LO-kollektivet. Av de man skrivit ramavtal med kräver man att de skulle kunna erbjuda omställning över hela landet, alltså vara rikstäckande. Flertalet av aktörerna påpekar att de har kontor på många geografiskt spridda orter i landet.

”Vi sitter i Göteborg till exempel, i Luleå/Piteå har vi en region, nästa region är Umeå/Sundsvall/Östersund, sedan blir det då Gävle, Stockholm, Mittregion- Västmanland, Örebro och Värmland, sedan har du en Östergötland, sedan Västergötland utom Göteborg och så ner mot Jönköping där va’, och sedan en i Småland och en i Skåne, och en i Halmstad och Mora. Så där sitter ansvarig för varje. Det är där vi har kontor, sedan i Örebro är de fem stycken, i Göteborg är de fler och i Stockholm är de 10-15 stycken.”

Det är många som berättar att de har flera konsulter som kan arbeta med omställningar på varje ort.

”Vi har kontor på 30 stycken orter. Vi har inte så många ensamkontor utan vi skall vara två till tre konsulter på varje ställe. Vi hyr även av studieförbund vid behov.”

Andra har möjligheten att erbjuda omställningstjänster på ett flertal orter, men har inte egna, bemannade kontor överallt.

”Ägare är (...). Härigenom har vi tillgång till kontor på ett 40-tal orter i landet. Bemannade kontor kan ligga mellan två och elva, just nu fyra stycken.”

Några framhåller vikten av att ha just egna kontor.

”Vi har ju en organisation för hela Sverige som jobbar med det här. Det har ju att göra med det här att vi är så pass stora att vi har folk överallt. Vi har ju funnits i så många år så att vi har ju folk i hela landet som kan ta det här. Vi har egna kontor då, de andra bemanningsföretagen säger att de har kontor över hela landet, men det vet både jag och dom att det är bemanningsföretaget som har kontor. Det har inte vi utan vi har egen personal, vilket ju beror på att vi är ett eget bolag.”

### **Många ser nytta med mycket inom organisationen**

Vissa aktörer ser nytta med att vara en del i en större organisation och att därigenom kunna utnyttja den kunskap som finns i de andra delarna. Kundkontakterna aktörerna byggt upp genom annan verksamhet kan de dra nytta av inom omställningsstödet.

”Det är de signaler vi får från kundbesöken som gör att vi kan se vad som händer just nu på marknaden (...) vilka företag är expansiva, vilka tänker rekrytera kommande månader. Det är dem vi sedan går på. För det handlar ju om hur vi hittar nya möjligheter för dem vi jobbar med. Det är nytta med att ha (...) som systerbolag. Vi vet var jobben finns.”

Någon ser de klara fördelarna med att, till skillnad från konkurrenterna som delat upp sin verksamhet på olika bolag, ha allt under samma tak.

”Vi har allting under ett och samma tak. En del har ju då, någon av våra konkurrenter har ju då, uthyrning och rekrytering på sitt håll och så har de då karriärväxling som ett eget bolag. Det kan vara den biten som gör att de tar oss istället.”

Om aktören har aktiviteter inom organisationen vilka har en naturlig anknytning till arbetsmarknaden, som till exempel rekrytering, framhålls detta som något som är positivt för den som deltar i omställningsstödet.

”Vi är ju en enorm muskel ut mot arbetsmarknaden och det utnyttjar ju vi i de här projekten. Vi för ju in väldigt mycket kunskap i projekten, om hur arbetsmarknaden fungerar och vad som krävs. Vi för in mycket kunskap också till deltagarna i och med att de får komma till (...) för intervjuuträning, träffa professionella rekryterare, professionella konsultchefer och också exponera sig mot vår verksamhet också. Om det uppstår ett ömsesidigt tycke finns det möjlighet att komma ut på jobb via oss också. Det är något som vi jobbar jättemycket med.”

De flesta som har annan verksamhet inom bolaget ser fördelen med att kunna utnyttja detta medan andra ser nyttan av att vara självständiga.

”Vi är en oberoende aktör på flera sätt. Står mitt emellan företag och fack och tar klientens parti. Oberoende i och med att vi inte har andra delar i vårt företag, så som bemanning och utbildning. Jag har ingen bakom ryggen, inte dubbla verksamheter - som jag skall förse med folk - det känns bra. Kan hänvisa fritt och öppna dörrar.”

## 4.2 Metodens omfattning och innehåll

Här tar vi först upp att aktörerna har en ekonomisk ram på 19 000 att hålla sig med för att leverera omställningsstödet via TSL. Därefter går vi in på metoden och redovisar för dess innehåll och hur man arbetar med den. Vi visar även en tabell över innehållet i metoden som vi funnit i aktörernas broschyrer.

### Det nya med TSL

Direktiven från TSL om en kostnadsram på 19 000 är för några aktörer det som kännetecknar det nya med TSL-avtalet. Man förklarar också att omställningsstöd för tjänstemän ofta omfattar både mer tid och pengar.

”Ja det är en viss skillnad så till vida att ett TSL-uppdrag är tidsbegränsat och ekonomiskt begränsat. Mot vad vi normalt jobbar med när vi jobbar med ett enskilt outplacementuppdrag mot en arbetsgivare där vi aldrig jobbar kortare än 6 månader, ofta längre, och till helt andra priser. Här handlar det om att rätta in sig efter tid och pengar.”

Vissa uttrycker sig än mer konkret vad det gäller tiden man har till förfogande.

”TSL är ju styrt av 19 000. Insatstiden skall ligga mellan 23 och 25 timmar.”

Andra ger exempel på de olika summorna de har att röra sig med.

”Det här blir en ny finansieringsform. (...) Med tjänstemän kanske företaget lägger 60 000 istället för 19 000.”

Någon har en annan infallsvinkel än tid och pengar.

”Det nya är att hantera så många som det kan bli i ett TSL-uppdrag. Det handlar om ren logistik.”

### Metoden för omställningsstöd

Många av de nio aktörerna arbetar utifrån en välbeprövad metod vilken de känner sig trygga med.

”Modellen är mycket välbeprövad. Känner oss trygga i metoderna, tillvägagångssättet, metoderna, materialet.”

Tryggheten i metoden bygger på stor erfarenhet av omställning. Det tillvägagångssätt man använder sig av vid en omställning via TSL skiljer sig alltså inte nämnvärt från den metod man annars använder sig av.

”Vår långa erfarenhet och kunskap från att ha jobbat med olika klienter, eller uppdragsgivare har legat till grund för när vi har format vårt metodprogram och vårt processtänk bakom det som blev vår TSL-variant som vi gör. Metodbanken och processen har vi tillämpat tidigare med god erfarenhet.”

Metoden är den samma för alla individer i behov av omställning. Det viktigaste är ju att målet är det att den som genomgår omställningen skall få ett nytt arbete.

”Vi ser ingen skillnad på om det är TSL eller om det är outplacement, människorna skall hjälpas till ett nytt jobb. Så processen är den samma oavsett om det är TSL eller vad det nu är.”

Det är många av aktörerna som uttrycker att det inte är någon skillnad i metoden för att omställa uppsagda från LO-kollektivet eller andra.

”Man kan inte göra så stora grejer av det hela. (...) Omställningsstödet är samma även om det är kollektiv eller tjänstemän och vi använder samma metoder. (...) vi har inte tagit bort ett skvatt, vi har samma.”

Även om metoden är den samma måste stödet trots allt anpassas till de ekonomiska och tidsmässiga ramarna för TSL.

”Det är samma metodik, det enda som skiljer är att se vad man kan leverera för 19 000, jobba efter modellen under en 4-månaders-period med möten mellan klient och rådgivare.”

Anpassningen leder till att stödet för TSL har blivit en ”lättversion” av omställning.

”Här handlar det om att rätta in sig efter tid och pengar. Det blir en form av en 'lightversion' av en normal omställningshantering. (...) Metodbanken och processen har vi tillämpat tidigare med god erfarenhet. Det är en 'lightversion'. Vi har tagit russen ur kakan, och gjort det bäst möjliga inom ramen för det här.”

En aktör ger exempel på hur omställningsstöd genom TSL kan vara annorlunda.

”Ja, det handlar om att ha en process som fungerar på en kortare tid. Därför är det mindre av självskattnings- och personlighetsverktyg och mer av coaching, rak dialog, ett handgripligt program. Men ingen större skillnad, vi har samma coachande förhållningsätt.”

## Innehållet i metoden

De nio aktörerna har ett mycket likt innehåll i sina metoder. Vilket vi ser, i den matris vi sammanställt, har de alla en form av kartläggning av den uppsagdes egna förutsättningar, vägledning, handlingsplan, genomgång av möjligheterna på arbetsmarknaden, träning i personlig marknadsföring och i att söka jobb.

**Tabell 2. Aktörernas omställningsmetoder**

<b>Adecco</b>	Tre block: Kartläggning/kompetensanalys, Målformulering/handlingsplan, Utbildning/träning.
<b>ALT</b>	Man startar med kartläggning vilken via kompetensinventering resulterar i en handlingsplan. Därefter väljer man två av fem block: Nytt jobb, ny start, förstärkt coaching, praktik, motivationshöjande samtal.
<b>Antenn</b>	Två steg: Förmåga, vilja och marknad samt Budskap och kampanj.
<b>Aventus</b>	Insikt – vad jag kan och vill, Marknad – kunskap om den aktuella marknaden, Aktivitet – min handlingsplan för framtidsjobbet samt Taktik - hur man gör när man söker jobb.
<b>Lernia</b>	Tre steg: Analys, Vägval och Handling. Medarbetaren arbetar fram sin egen personliga handlingsplan med stöd av Lernia som fungerar som omställningskoordinator, personlig tränare och utbildningskonsult.
<b>Poolia</b>	Information ej tillgänglig
<b>Resurs</b>	Tre block: Kartläggning – möjlighetsanalys, Arbetsmarknads och omvärldsorientering samt Personlig marknadsföring.
<b>Right</b>	Kompetenskartläggning, Min arbetsmarknad, Kanaler till nytt jobb, Intervjuträning, Mål och motivation samt Jobbsökarstrategier.
<b>TRR AB</b>	Fyra faser: Analys, Möjligheter, Aktivitetsplan samt Personlig marknadsföring.

I tabellen ovan ser vi att de nio aktörerna väljer att uttrycka sig lite olika när de beskriver sina tjänster. Till exempel beskriver vissa att deras metoder består av block medan andra väljer ord som steg eller faser. Dessutom kan man se att de har olika antal av dessa, det varierar från två steg, till tre block och fyra faser. Aktörerna har också valt att ge de olika delarna olika namn. Till exempel kallar de den första delen av metoden för Kartläggning, Insikt, Analys, Möjlighetsanalys eller Kompetenskartläggning.

Vissa aktörer har valt att dela upp sin tjänst i färre delar och har då istället flera undertjänster. Till exempel har ALT med blocket Ny start, som i sin tur kan innehålla bland annat Omvärldsorientering och Aktuell arbetsmarknad.

Även under intervjuerna framkommer kommentarer angående innehåll.

”Metoden är: Kartläggning - personliga drivkrafter och förmåga/kompetens -, Vad finns det för möjligheter på marknaden, Handlingsplan/aktivitetsplan. Vi vet att personen behöver denna metoden.”

Innehållet upplevs av en del aktörer som styrt från TSL.



”Men jag vet att det var styrt. Det skulle innehålla tre olika block som kartläggning, någon typ av analys, omvärldskunskap och sedan skulle det vara om personlig marknadsföring, i stora drag. Detta inrättade vi oss i och inrättade en tjänst (...).”

Många av aktörerna trycker på vikten av att den som omställs, med hjälp av omställaren, skall komma fram till vad den kan och vad den vill.

”Inom TSL är vi 9 aktörer och alla jobbar med en form av: Vad kan jag, vad vill jag och så har man en tydlig strategi för att söka jobb.”

Alla menar att denna kartläggning av individen är en viktig del av metoden.

”En djupintervju, vad är du för någon, vad vill du, vad kan du, vad törs du, allt så mycket vi kan få ut, vad har du i bagaget, har du något mål, har du inte det, vet du vad du vill, massor med sådant.”

Kartläggningen är viktig i och med att alla individer har sin egen form av ”vad kan jag, vad vill jag”. Personer befinner sig vid olika utgångspunkter och till exempel spelar en människas ålder stor roll för hur man kan och vill gå vidare efter en uppsägning.

”Man måste ta reda på vilka personerna är, kartlägga dem helt enkelt. Så är det i alla processer, ta reda på vad de gjort i livet, vad de gjort och vad de vill göra. Är man 20 kanske man vill plugga, 55 vill gå i pension, däremellan vill plugga men har inte råd. Man måste se var personen befinner sig och sedan ta fram en handlingsplan, var vill du vara om 5 år?”

Andra uttrycker sig mer poetiskt.

”Det är viktigt att deltagaren med hjälp av coachen tar reda på vart man vill, för att kunna utnyttja vinden på rätt sätt. ’Som när man är ute och seglar – vet man inte vart man ska, kan man inte utnyttja vinden.’ ”

Aktörerna har ibland olika namn på metodens delar, men innehållet kan likväl vara detsamma. Vissa respondenter väljer till exempel att kalla kartläggningen av den som omställs för möjlighetsanalys.

”Sedan gör vi en möjlighetsanalys under en till två träffar. Där lägger man upp det utifrån var personen befinner sig. Det finns någon som kan se uppsägningen som en katastrof. Att kunna prata om det, försöka se någon ljusning i det. Ett samtal kring möjligheter och vad man har jobbat med och vad man har för utbildning.”

En hjälp för omställd och omställare, som många av aktörerna använder, är olika typer av tester för att ta reda på var den som skall omställas befinner sig. Aktörerna betonar att testerna är frivilliga och att den som deltar själv bestämmer vilka den vill göra.

”Det gör vi också, det är inte alltid, utan det är något coachen får bestämma från individ till individ. Det är också frivilligt för personen, det är väldigt viktigt att komma ihåg. Sedan är det inte säkert att det är det bästa sättet att arbeta. Men vi har ett självskattningstest som vi jobbar med som vi tycker är bra och lättförståeligt. Det är väldigt bra att ha en dialog kring.”

Flera olika sorters tester finns ibland att tillgå.

”Motivations-, färdighets- och personlighetstester. Rena färdighetstester som koll av siffersinne kan passa kollektivare bra. Det man väljer själv passar oftast bäst.”

Man framhäver också att man inte helt kan förlita sig på testernas resultat, utan att man måste vara kritisk och bara se dem som ett verktyg.

”Myer/Briggs använder vi. Det kan fungera som en pusselbit, men skall inte övertolkas. Man skall vara lite kritisk till det.”

### **Hur man arbetar med metoden**

Alla aktörerna framhåller vikten av att arbeta individuellt och de flesta berättar även om fördelarna med att arbeta i grupp.

”Jobbar mycket individuellt, men kan vi få grupper är detta ofta en fördel för den enskilde, de får mer information och stimuli i en grupp. Det ena ger det andra.”

Gruppaktiviteter kan dels ledas av den egna omställaren eller av annan person.

”Individuellt och i grupp. Gruppaktiviteter kan vara seminarier med både egen och andra ledare. Företag, bemanningsföretag, osv kan tas in utifrån.”

Aktörerna har utvecklade tillvägagångssätt och teman för de olika gruppaktiviteter de som ingår i omställningsstödet erbjuder.

”Våra aktiviteter som vi gör, de sker i individuella möten. Vi tycker dock att det är väldigt bra om man kan få folk att arbeta i grupp. Det är väldigt effektivt, vi har en bra pedagogik för det, bra material, bra teman att arbeta efter.”

Man betonar också att vissa av aktiviteterna passar för individuella möten medan andra lämpar sig mer för grupp.

”Det beror på antalet personer. Är det en person då är det individuellt. Är det flera så är det i grupp. Då kan man ha lite olika seminarier, workshops och så där. Du har alltså vissa aktiviteter i grupp och vissa individuella. Och så beror det på aktiviteternas art, vissa aktiviteter passar att ha i grupp.”

Det finns också de som ännu inte har så stor erfarenhet av att arbeta med gruppverksamhet.

”Enskilda har jag haft hitintills. Vi får se hur det blir med TSL-avtalet, om det blir grupper också. Så långt har jag inte kommit än.”

Vissa uttrycker fördelarna med att arbeta i grupp ännu tydligare genom att tala om den feedback de som omställs kan ge varandra genom att mötas och utbyta erfarenheter.

”Kan även bli gruppverksamhet om personen vill och är mogen för det. I en gruppövning kan man lära sig mycket, (...). Mycket utvecklande att få feedback. Vid fiktiva intervjuer är feedback bättre att ge på individnivå, kan vara för känsligt i grupp.”

Trots fördelarna med att arbeta i grupp anses det vara viktigt att de som ingår i omställningsstödet har en individuell omställare att vända sig till.

”TSL kan man med fördel göra i grupp, men personen har ändå en personlig coach. Så även om man gör saker ihop, finns det ändå någon man kan gå till individuellt. Man gör en individuell handlingsplan och jobbar med den tillsammans med coachen. Sedan tror jag det

är en fördel att kunna jobba i grupp. Vi gör många av våra rehabiliteringsprogram i grupp, det finns så mycket vinster av att möta andra i samma situation.”

Många uttrycker behovet av en individuell omställare än tydligare och menar att de som deltar bör ha samma omställare under hela processen.

”Man har samma coach genom hela resan.”

Den som omställer måste vara en person som man kan känna förtroende för och som man känner att man kan samarbeta med.

”Kärnan är att ha en personlig rådgivare som man får förtroende för, som även sätter krav på klienten. Samma person hela tiden.”

Om detta inte är fallet och man inte kommer överens betonar aktörerna att man har möjlighet att byta omställare.

”Ja. Men får ta hänsyn om inte personkemin stämmer (...) det kan uppstå problem om coachen kritiserar deltagaren. Vid kritik händer det ofta något i ens personliga utveckling som man tar till sig.”

En aktör avviker genom att anse att det är en fördel att den omställda träffar olika omställare då dessa är bra på olika områden.

”Nej vi samarbetar på korsen och tvären för vi är bra på olika saker.”

De som deltar i TSLs omställningsstöd är ofta i behov av handgriplig omställning. De behöver ofta direkt hjälp med att skriva ansökningshandlingar och dylikt.

”Det är intressant med skillnaden mellan tjänstemän och kollektiv. Tjänstemän har lätt för dator, CV, ansökan. På kollektivsidan handlar det mycket mer om att vi handgripligt hjälper till att skicka en CV. Vi hjälper till med att ändra en adress i brevhuvudet, för nu var det ju inte Lear jag sökte till utan Autoliv, då går vi in och hjälper till med sådana fundamentala saker. Det blir väldigt handgriplig coaching.”

Bland de som deltar i TSLs omställningsstöd är datormognaden inte alltid så stor.

”För vissa grupper inom de kollektivanställda kan det vara så att man behöver lite mer handfast hjälp. Till exempel att skriva. Det är inte så stor kunskap om hur en dator fungerar för det har inte funnits i arbetslivet för det här personen. Ja, men då, det skall ju inte vara ett hinder, då hjälper vi till att skriva de här papprena då.”

Vilket stöd de som omställs behöver är mycket individuellt och omställaren måste kunna ställa upp och hjälpa till längs hela resan.

”Någon behöver bara stöttning och bollplank. Någon behöver någon som hjälper med att skriva CV och så. De ska ju göra det själva men man kan hjälpa dem på vägen. Det är helt beroende på individen.”

Aktörerna förklarar att den som omställs måste vara aktiv i sin sökan efter nytt arbete och de fördelar som aktiviteten medför.

”Man kan säga så här att i nio fall av tio så är det kandidatens eget arbete som gör att du får ett jobb. Jag skulle vilja påstå att det är ännu mer. Det finns ett värde i det för att om du nu letar efter jobbet själv så gör du mycket bättre anställningsintervju.”

Man påpekar gång på gång hur betydande det är att den som omställs själv är aktiv och att omställarens roll är att coacha.

”Deltagaren måste vara aktiv, det är deltagarens ansvar att skaffa nytt jobb, coachen är bara en katalysator.”

Andra uttrycker sig mer konkret.

”Söker man inte jobb så får man inte jobb. Det är viktigt att deltagaren gör det själv.”

### 4.3 Omställarens och den omställdes roller

I detta avsnitt börjar vi med att i en tabell visa på de olika uttryck aktörerna använder sig av när de talar om den som omställer och den som blir omställd. Vi beskriver vidare de förmågor och erfarenheter som anses viktiga för en omställare att besitta. Efter detta redogör vi för det dagliga arbetet för en omställare. Slutligen berättar vi om den krissituation vilken den som omställs ofta befinner sig i.

Tabell 3. Rollernas namn

	Den som omställer	Den som omställs
<b>Adecco</b>	Coach	Person
<b>ALT</b>	Konsult	Person
<b>Antenn</b>	Vägledare	Kandidat till nytt jobb
<b>Aventus</b>	Coach	Deltagare
<b>Lernia</b>	Coach	Person
<b>Right</b>	Coach	Deltagare
<b>Poolia</b>	Coach	Individ
<b>Resurs</b>	Konsult	Person
<b>TRR AB</b>	Rådgivare	Klient

Vi ser i tabellen att de olika aktörernas beteckningar för den som omställs varierar från person, individ, deltagare, klient till kandidat till nytt jobb. Uttrycken för den som omställer skiftar mellan coach, konsult, rådgivare och vägledare.

#### Viktiga förmågor för en omställare

De personer vi intervjuat berättar alla om olika egenskaper vilka den som genomför omställning bör ha.

”Man skall ha en god empatisk förmåga och kunna sätta sig in i individens situation.”

Bland aktörerna betonar man att individen själv skall känna sig fri att besluta om stödets utformning.

”Att kunna stödja personen och fokusera på personens möjligheter. Det är individen själv som väljer vilket stöd hon eller han vill ha.”

De framhäver även hur viktigt det är att omställaren har förmågan att se människan och hennes behov.

”Det är åter det här att vi försöker att hålla ett individfokus. Det är inte så att man kan plocka in vem som helst som kan komma där utan att ha kunskap om hur individerna i den här gruppen fungerar och vad de har för behov.”

De påpekar också att man inte kan ha ett och samma stöd för alla individer.

”Jobbar coachen bara med en metod lyckas man inte. Man kan inte trä samma mössa på alla personer den kan inte passa alla. Man skall monitorera samtalet, också lyssna, se vad varje person behöver.”

Den fallenhet omställaren har för att se behov, leder till att den kan individanpassa stödet.

”Aktiviteten vi gör måste alltid anpassas efter mottagaren. Vi kan ju inte ha ”one fits all” det går ju inte. Då når vi inga resultat och då har vi missnöjda deltagare och sedermera missnöjda kunder.”

Ett exempel på hur man anpassar stödet är att man, när man bokar studiebesök, först noterar vart den som deltar i omställningsstödet vill och därefter bokar.

”Det visar sig under samtalen vart folk vill och vi anpassar våra studiebesök efter det.”

Ett annat exempel är hur aktörerna låter personens situation bestämma processens utformning.

”En del kanske behöver gå igenom allt och en del behöver inte göra det. Sedan en del behöver man bara ta småbitar: prata om CV och meritförteckning och personligt brev en gång, samtidigt som man tar det där med marknadsföring då att man breddar ut. Sedan tar man något annat nästa gång för det är bara att påminna. Det beror på hur mycket man har jobbat med det.”

Att samtalet är det primära i mötet mellan omställd och omställare är även det något som de flesta av respondenterna säger.

”Samtalet är vår metod. Vi jobbar hela tiden med samtal, det är det vi kan.”

Man understryker att samtalet är en metod som lämpar sig för människor oberoende av utbildning och bakgrund.

”Det fungerar lika bra för tjänstemän som arbetare med det personliga samtalet. Det viktigaste är förmågan hos rådgivaren att möta klienten där den är, skapa förtroende och nyttja samtalet som en arbetsmetodik. En vana att jobba med människor. Lyssna!”

### **Viktiga erfarenheter för en omställare**

Vad det gäller utbildning för dem som omställer, är beteendevetenskap något som premieras av de flesta aktörerna.

”Vi är beteendevetare allihopa, och sedan beror det på vad man (...), legitimerade psykologer vill ofta trycka på att de är just det. Det kan vara bra för oss att trycka på det. Vi har alla möjliga: legitimerade psykologer, jag är socionom, vi har lärare, vi har personalare, vi har alla möjliga. Men oftast har de beteendevetenskaplig inriktning, självklart i och med att det är människor vi jobbar med.”

Beteendevetenskap tillsammans med förmågan att kunna samtala med människor i kris betonas.

”Beteendevetenskap är mycket viktig. Att man har det med samtalet med sig. Man skall ha god kännedom om när någon går in i en förändring – kris.”

Åldern hos omställarna är något man också pratar om. Vissa tycker att åldern inte betyder allt.

”De skall avspegla samhället, det är män, kvinnor, olika åldrar, så då löper de mellan 25-65 år. Huvuddelen av coacherna är från 35-55.”

Andra anser att åldern liksom personlig mognad samt yrkeslivserfarenhet spelar en avgörande roll.

”Men att man är lite äldre, att man har arbetslivserfarenhet, att man har jobbat med människor. Man behöver inte vara beteendevetare för att sitta och prata med människor som har blivit uppsagda. Att man inte är 20 år, det skall man inte vara, men att man är runt 30, 40 kanske äldre. Det kanske är lättare för en 60-åring eller 55-åring att sitta och prata med i alla fall en som är över 40 än en som är 25. Vi är runt 40, 50 allihopa som jobbar med det här.”

Det är inte bara för att den som omställer skall kunna göra ett bra arbete, som mognaden spelar roll, utan även för att man skall orka arbeta med omställning.

”Snittåldern är 45 år. Personlig mognad, är viktigt att ha med sig i detta utsatta läge. Nästan alla jobbar även med annat än TSL som till exempel med chefer, karriärplanering inom företaget för att öka prestationen. Slitsamt att jobba med omställning.”

Det premieras även bland aktörerna att omställaren själv har varit uppsagd för att den då har bättre förståelse för den situation vilken den som omställs befinner sig i.

”En merit är, för att man förstår känslan, att ha varit uppsagd själv.”

Eftersom TSL är ett omställningsstöd för LO-kollektivet anses det också vara värdefullt att den som omställer har erfarenhet från industrin.

”De avspeglar ungefär befolkningen i genomsnitt. Ja, de måste ju förstå industrin, för det sökområde som kandidaterna har. Men vi har ju jobbat med industri hela tiden.”

Man framhåller dock att omställaren inte måste ha precis samma yrkeserfarenhet som den som deltar i omställningsstödet.

”Det är bra att känna till LO, men behöver ej själv ha jobbat som montör för att coacha montör det tror jag inte.”

### **Omställarens arbetsdag**

Ett genomgående drag hos aktörerna är att de talar om hur många deltagare, som ingår i omställningsstöd, en omställare träffar per dag. Fyra till fem träffar är för de flesta normalt.

”Man kan ha upp till fyra träffar men det blir ganska mycket, man kan även ha fem men det är ganska mycket.”

Andra aktörer kan dock vara av en annan åsikt och anser att det kan bli aktuellt med fler träffar.

”Om man sitter med lite färre människor då kan man säga att man sitter med 4-5 möten om dagen. Men naturligtvis kan det ökas på, om man har lite kortare avstämningar, var man befinner sig själv som deltagare i projektet. Vad man behöver utav coachen. Så det där balanserar ju coachen.”

Genomgående är också att man ligger på 15 till 20 personer per omställare. Detta betyder att den som omställer har ansvar för omställningen av dessa parallellt.

”Vi har 15-20 personer per coach.”

Vissa tycker att det är bra med ett färre antal personer under en omställare.

”10 deltagare per coach.”

Ytterligare andra ser att det går bra att skapa förtroende även när den som omställer har fler individer att omställa.

”Vi ligger på i snitt 25 deltagare/coach vilket skapar förutsättningar att jobba på ett personligt vis. Har man fler har man risk att tappa, vad var det vi var sist. Om jag som deltagare kommer till min coach och börjar om hela tiden tappar jag förtroende och det är inget bra.”

### **Den som omställs befinner sig ofta i en livskris**

Utgångspunkten för många av aktörerna är att de som befinner sig i en omställningssituation genomgår en livskris på grund av att de blivit uppsagda. Den som omställer möter ofta människor som är så upprörda över sin situation att man inte kan börja med själva omställningen med en gång. Omställaren måste först hjälpa den som skall omställas att hantera de känslor som uppstått för att sedan tillsammans försöka hitta en konstruktiv lösning.

”En person som har blivit uppsagd på grund av arbetsbrist kan vara väldigt frustrerad när vi möter honom eller henne första gången och då kanske vi inte kan prata om någonting annat än att ta emot de frustrationer och den ilska, vrede, vanmakt som de kan känna. Då kan vi inte börja med kartläggning. Det finns utrymme för några olika samtal för det.”

Känslorna man får vid en uppsägning kan vara av mycket omfattande art.

”Man går igenom ungefär samma typ av kris när man gör slut, förlorar anhäng eller blir av med arbetet. Då behöver man någon att prata med.”

Omställaren fyller en viktig roll, för den som omställs, i en svår situation då man behöver någon att prata med.

”Ja, det kan ju vara bra att ha någon att prata med utanför familjen. Faktiskt, för familjen blir ganska trött på en om man är deppig och ledsen och man får inget jobb och nu har jag sökt det och det och det och det. Och då har de någon annan att prata med.”

Vissa av aktörerna anser att arbetsledare på företagen har en betydande roll när det gäller att informera och hjälpa dem som skall omställas att komma vidare.

”Det viktigast har företaget ansvar för, det är det som sker innan varslet läggs, att snabbt ta bort oron som finns. (...) Då har jag pluggat in navelsträngen till en ny slags trygghet, det hjälper mig över den här perioden istället för att stå ensam i mörkret efter varslet. (...) Det handlar om information, tydlig information. Det är en förutsättning för att lyckas att bibehålla motivation i ett varsel. Om inte ledarna är duktiga på att föra en dialog med medarbetarna så hamnar man ofta i kriskurvan i längre tid, en djupare kriskurva.”

Aktörerna lägger alltså stor vikt vid att beskriva den svåra situation den som omställs befinner sig i.

#### 4.4 Sammanfattning

De nio aktörerna vi intervjuat ger en bild av sig själva som väletablerade organisationer som finns representerade över hela landet. Hur man valt att lösa kravet på att vara rikstäckande varierar men alla verkar ha funnit ett sätt för organiseringen av detta. De flesta leverantörer ser det som en fördel att ha många olika verksamheter inom organisationen. Detta dels för att man då kan dra fördel av den erfarenhet man fått genom de andra verksamheterna och dels för att man kan utnyttja verksamheterna för att hitta ny sysselsättning åt den som omställs.

När aktörerna talar hur de arbetar med omställning via TSL förklarar många att de nu fått anpassa tjänsten något för att passa TSLs ekonomiska ram. Vissa menar dock att de arbetar på samma sätt som man gjort tidigare. Då de berättar om den metod de använder talar de om innehållet i metoden och på vilket sätt man arbetar med den. De använder olika namn för metodens olika delar och faser men får alla med någon form av kartläggning av den uppsagdes egna förutsättningar, vägledning, handlingsplan, genomgång av möjligheterna på arbetsmarknaden, träning i personlig marknadsföring och i att söka jobb. Hur aktörerna arbetar med sina metoder framkommer bland annat genom att de beskriver att de dels arbetar med omställning i grupp och dels individuellt. Man berättar också att det inom omställningsstödet via TSL ofta blir aktuellt med en mer handgriplig coaching än den man använder sig av inom andra omställningsstöd. De framhåller även vikten av att den som omställs själv måste vara aktiv i processen för att omställningsstödet skall bli givande.

Ett område som aktörerna talat mycket om under våra intervjuer är hur man ser på den som omställer och den som ingår i omställningsstödet. Man talar om de erfarenheter och förmågor man prioriterar vid rekrytering av omställare. Här framkommer ofta att en omställare måste kunna sätta sig in i varje enskild persons situation och kunna anpassa stödet utifrån denna. Omställaren behöver vidare kunna hålla många bollar i luften samtidigt då omställarens arbetsdag är fylld av möten med många olika människor relaterade till omställningsstödet så som arbetsgivare, fackliga representanter och de



personer som omställs. De personer vi intervjuat berättar ofta om den livskris en människa som blivit av med arbetet befinner sig i och att man måste ta hänsyn till detta vid omställningen.

---

## KAPITEL 5 DISKUSSION

---

Vårt syfte med uppsatsen är att skapa en bättre förståelse för hur omställningsavtalet via TSL bidrar till att konstruera marknaden för omställningstjänster. För att kunna göra detta ställde vi oss följande fråga: Hur bidrar det nya omställningsavtalet för TSL till konstruktion av marknaden för omställningstjänster? Vi ställde oss också följande underfrågor: Vad karaktäriserar de olika aktörernas verksamhet och arbetsmetoder? Vad beror de eventuella skillnaderna och likheterna på? Vilka konsekvenser får omställningsavtalet för marknadens aktörer? Vi börjar kapitlet med en presentation av likheter och skillnader vi funnit och hur dessa kan tolkas utifrån teorin om likriktning. I och med att vi funnit övervägande likheter i vårt empiriska material koncentreras den efterföljande diskussionen kring dem. Därefter förklarar vi hur de tvingande mekanismerna och de normativa påtryckningarna har bidragit till likriktningen av de nio aktörerna vi studerat.

---

### 5.1 Likheter och skillnader vi har funnit

Då vi analyserat vårt insamlade material har vi funnit ett tydligt mönster. För det första har vi funnit likheter i företagens struktur som till exempel att de är rikstäckande, har liknande verksamhetsområden samt att de varit länge i branschen. För det andra finner vi likheter i omställningsstödet omfattning och innehåll. Alla aktörerna är begränsade av att kostnaden för stödet får uppgå till maximalt 19 000 kronor. Dessutom innefattar metoden som de använder vanligtvis någon form av kartläggning, vägledning, handlingsplan, möjligheterna på arbetsmarknaden, träning i personlig marknadsföring och i att söka jobb. En tredje likhet ser vi i aktörernas sätt att tala om den som omställer och den som genomgår omställningen. Vi har även sett att det finns skillnader bland aktörerna. Dessa visar sig bland annat i deras ägarförhållanden, de kan vara statligt eller privat ägda och även internationella aktörer förekommer. Då likheterna mellan aktörerna dock är så övervägande i vårt empiriska material är det dem vi valt att analysera nedan.

#### 5.1.1 Tvingande mekanismer

De tvingande mekanismerna som DiMaggio och Powell (1983) tar upp i sin likriktningsteori har vi sett exempel på i vår studie. Dessa kommer till stor del från de regler som TSL utformat och som de nio aktörerna måste följa. Ett av kraven från TSL är att aktörerna skall kunna leverera sitt omställningsstöd över hela landet, alltså att de skall vara rikstäckande organisationer. Aktörerna har under intervjuerna ofta lagt ned tid och möda på att förklara för oss på vilket sätt de har möjligheter att leverera omställning i hela landet. Vissa berättar att de har egna lokaler på många orter och andra att de har möjlighet att hyra lokaler. Ytterligare sätt att kunna omställa rikstäckande är att genomföra omställningen i moderbolagets lokaler eller ute på det företag som har omställningsbehovet.

Ytterligare restriktioner från TSL är att den ekonomiska ramen för tjänsten är satt till ett maxbelopp på 19 000 kronor per omställd. Aktörerna vi intervjuat förklarar att det nya med TSL är att förhålla sig till dessa nya ramar. De berättar att de inte är vana vid att arbeta med omställning under så styrda former utan att de vanligtvis brukar genomföra omställningen till helt andra priser och under andra tidsramar. De ger exempel på hur

mycket det kostar att omställa en tjänsteman för att på så vis förklara hur de är vana att arbeta.

### **5.1.2 Normativa påtryckningar**

DiMaggio och Powell (1983) menar att individer som är verksamma inom samma yrke tenderar att uppträda, föra sig och tala på ett liknande sätt. De menar vidare att dessa individer ser liknande på problem och löser dem likartat.

De aktörer vi studerat har alla samma problem nämligen att omställa människor. På grund av sin långa yrkesbakgrund inom området ser de liknande på problemet och väljer att lösa det med ett liknande förfaringsätt. Man löser problemet med hjälp av en väl beprövad omställningsmetod och utbildade omställare som har stor vana att arbeta med människor. Detta är något vi ser tydligt i empirin då aktörerna uttrycker sig lika angående förfarandet. Beroende på att de har varit i samma bransch länge har de lärt sig att lösa problem på samma sätt.

Ett område där aktörerna ofta talar på ett liknande sätt är när de beskriver den omställdes situation i ett omställningsstöd. Man anser att personen ofta befinner sig i en svår livskris och att en av omställarens uppgifter är att finnas till för den som skall omställas, att den behöver någon att prata med för att komma vidare. Samtalet får därför en betydande roll i omställningsprocessen. Någon aktör menar att det företag som genomfört uppsägningen är betydande för vilka möjligheter den som skall omställas har att komma vidare och inte fastna i krisen.

Ett annat område där vi sett likheter i hur aktörerna talar är när de beskriver vikten av att den som omställer har förmåga att anpassa stödet efter den som genomgår omställningen. Man menar att det är viktigt att kunna se att varje människa är en unik individ. Omställaren måste ha fallenhet för att kunna se olika människors behov.

Även när aktörerna talar om innehållet i och hur man arbetar med metoden så pratar de lika. Man förklarar att man har en välbeprövad metod som man använt redan innan TSL. Fördelarna med att den som omställs både kan delta i gruppaktiviteter och få individuellt stöd är det också många av aktörerna som framhåller. Omställaren skall fungera både som stöttning och bollplank och kunna genomföra en handgriplig omställning.

De personer vi mött när vi varit ute bland de nio företagen påvisar alltså en stor likhet i sitt sätt att tala om omställningsstödet de erbjuder via TSL. Vi har i empirin gett många exempel på hur aktörerna talar om den som omställs, omställaren och metoden de använder. Vi ser i materialet övervägande likheter i hur man talar och vad man väljer att tala om. Men vi ser även att det finns vissa olikheter i hur man väljer att uttrycka sig.

Alla aktörerna talar till exempel om att man tidigt i omställningstjänsten måste börja med att ta reda på var den som skall omställas befinner sig, alltså vad den kan och vad den vill. Aktörerna uttrycker sig här olika, till exempel säger många ”vad vill du” och ”vad kan du” medan andra väljer att kallar detta ”personliga drivkrafter” och ”kompetens”. Ytterligare andra säger att det handlar om ett ”samtal kring vilka möjligheter den som omställs har” och ”vad man jobbat med och har för utbildning”. Man talar alltså om samma sak, men uttrycker sig olika. Även tjänstens namn benämns

olika av aktörerna. Många kallar tjänsten ”kartläggning” medan andra väljer namn som till exempel ”möjlighetsanalys”.

Ett annat område där språkbruket skiljer sig åt är då aktörerna talar om den som genomför själva omställningen. Uttrycken varierar här mellan coach, konsult, rådgivare och vägledare. Även den som genomgår omställningen kallas olika så som deltagare, person, individ, klient och kandidat till nytt jobb.

I vårt empiriska material berättar aktörerna om vikten av att den som omställer har vissa erfarenheter och förmågor. Många säger att kunskap inom beteendevetenskap är viktigt för att bli en bra omställare. Oavsett vad den som omställer har för yrkesutbildning betonas det att beteendevetenskaplig inriktning är av värde för att förstå människor i kris. Någon aktör nämner att beteendevetenskap inte är ett krav för att omställa människor.

Aktörerna påpekar också att personlig mognad och arbetslivserfarenhet är viktigt. Man vill att den som genomför omställningen är lite äldre, kanske runt 40 år, då det gör att möjligheten ökar att de har denna erfarenhet. Även förmåga att kunna sätta sig in i olika individers situation och att kunna anpassa stödet efter personen anses betydelsefullt.

Då vi framförallt funnit likheter då vi analyserat vårt insamlade material kommer vi i kommande avsnitt koncentrera diskussionen kring dessa.

## 5.2 Vad likheterna beror på

De likheter vi upptäck bland de nio aktörerna tolkar vi som det som DiMaggio och Powell (1983) kallar isomorfism. Likriktningen mellan organisationer beror enligt författarparet framför allt på tre faktorer – tvingande, mimetiska och normativa. Vi kommer att koncentrera oss på de tvingande och normativa mekanismerna i vår diskussion då dessa är de som vi tydligast finner påverkar TSL-marknaden.

### 5.2.1 Hur tvingande påtryckningar bidrar till likriktning

Likriktning kan bero på tvingande påtryckningar genom lagar och regler, utfärdade av företag och andra organisationer vilka verksamheten är beroende av, som man måste följa. Organisationer kan också, enligt DiMaggio och Powell (1983), vara tvungna att ha en speciell typ av struktur för att kunna interagera och bli accepterade av sin omgivning. Det att organisationerna måste följa dessa lagar och regler bidrar i stor utsträckning till att göra organisationer mer lika och på så sätt bidra till att homogenisera marknaden.

Analysen av materialet visar att tvingande isomorfism kan uppkomma på två olika sätt.

#### Uppfyllande av villkor

Likriktning bland organisationer kan vara en följd av att man varit tvungen att uppfylla vissa villkor för att få ingå som leverantör på marknaden. TSL krävde t ex i avtalet att aktörerna skulle var rikstäckande för att kunna fylla omställningsbehovet i hela Sverige. Detta krav medför att många aktörer inte blev aktuella som leverantörer av omställning via TSL. Om aktören inte var rikstäckande hade den således ingen chans att komma in på TSL-marknaden.

Uppfyllandet av villkor kan också inverka indirekt, det vill säga det behöver inte ha varit ett explicit krav från TSL. Det gäller till exempel leverantörernas erfarenhet i branschen. De nio leverantörerna har alla varit länge i omställningsbranschen, vilket lett till en likriktning som kan ses som en följd av det urval TSL har gjort. Denna likriktning behöver alltså inte bero på ett direkt villkor från TSL. Kravet på att vara rikstäckande har gjort att det endast blivit aktörer som är både stora och väl etablerade som blivit aktuella i TSL-frågan. Mindre eller nyetablerade företag har på så vis uteslutits. Likriktningen av aktörernas verksamhet kan således betraktas som en följd av ramavtalets villkor, både direkt och indirekt.

### **Anpassning till villkor**

Analysen visar också att likriktning kan ske genom leverantörernas aktiva anpassning till ramavtalets villkor. Denna form av tvingande likriktning är en variant på den första, men den förutsätter att aktörerna aktivt anpassar verksamheten för att uppnå ramavtalets villkor. Anpassning kan ske i två riktningar. Å ena sidan genom att aktörerna begränsar eller drar ned verksamhetens omfattning för att uppnå ramavtalets villkor. Ett exempel på detta är tjänstens omfattning och innehåll. TSL hade en restriktion att tjänsten fick kosta maximalt 19 000 kronor. Det innebar att aktörerna, för att få tillträde till marknaden, var tvungna att anpassa sitt tjänsteutbud till denna ekonomiska ram. Vissa av aktörerna hade tidigare en mer omfattande tjänst än den de kan erbjuda för 19 000. Om så är fallet har de behövt reducerat och anpassat sina gamla tjänster. Å andra sidan kan anpassning ske genom att aktörerna utvecklar eller utvidgar verksamheten för att uppnå ramavtalets villkor. Ett exempel på sådan anpassning är hur flera av leverantörerna beskriver att de har kontor över hela landet, men kontoren är ännu inte bemannade med omställningskonsulter. Likriktningen uppstår då genom att man anpassar verksamheten till TSLs villkor eller i alla fall framställer verksamheten som om den var i enlighet med TSLs krav.

Ett annat exempel på detta är hur TSLs villkor bidragit till en viss likriktning av hur aktörerna beskriver sina tjänster. TSL fastslog inledningsvis önskemål om vilka tjänster leverantörerna skulle kunna erbjuda. Dessa restriktioner har man dock senare släppt på då man märkt att aktörerna hellre velat utforma tjänsten efter eget tycke. Att det från början fanns önskemål verkar dock ha satt sina spår i hur leverantörerna utformat sina omställningstjänster för TSL. Från början ansåg TSL att leverantörerna borde ha med någon slags kartläggning av den som omställs, omvärldskunskap och personlig marknadsföring.

Dessa restriktioner angående metoden kan trots upphävningen ha spelat in på leverantörernas metodutformning för TSL. Likformigheten vi funnit i utbudet av tjänster tolkar vi speglar detta. Vissa aktörer har fått anpassa sitt stöd för att passa de krav som ställs från TSL. Förutom att de anpassat stödet till den ekonomiska ramen på 19 000 kronor har de även i vissa fall döpt om delar av omställningsstödet för att passa de önskemål TSL initialt hade. Detta kan i sin tur ha lett till den likformighet i val av namn på metodens delar som vi funnit. Exempelvis har vissa leverantörer valt att använda sig av begreppet ”personlig marknadsföring” för att beskriva en av omställningsstödet delar.

Ytterligare aspekter som kan ha påverkat likheten i aktörernas metoder är att de kanske inte hade någon metod från början eller hade en som inte passade för att omställa via TSL. Dessa aktörer har i så fall fått utarbeta eller omarbeta sin tidigare omställningstjänst. Aktörerna hade kanske inte så stor vana av att omställa människor från LO-kollektivet och hade därför en annan typ av omställningstjänster som de sedan fått omarbeta. När man då utformat stödet har man kanske utgått från TSLs direktiv vilket bidragit till att metoden bland aktörerna likriktats.

Aktörerna kan även ha haft en passande utformning av metodens innehåll redan före TSL, vilket kan ha varit bidragande till att de blivit aktuella som leverantörer. Man har i dessa fall alltså inte behövt ändra sitt stöd och TSLs restriktioner har då inte påverkat leverantörens omställningsstöd.

### **5.2.2 Hur normativa påtryckningar bidrar till likriktning**

Normativa krafter vilka har sitt ursprung i yrkesverksamheten kan vara en källa till likriktning. Yrken kan med andra ord vara utsatta för samma tvingande krafter som organisationer. Sociala normer som uppstått inom yrkesområdet kan ha en lika tvingande effekt på människor i organisationen som formella lagar har på själva organisationen. De normativa krafterna verkar dock mer indirekt än de tvingande mekanismerna. Individer som är verksamma inom samma yrke tenderar alltså att verka, uppträda, föra sig och tala på ett liknande sätt.

DiMaggio och Powell (1983) menar att likriktningen vilken är beroende av professionell bakgrund och yrkesverksamhet är en följd av en strävan inom yrkesgruppen att kontrollera vilka som har tillträde till yrkesområdet. Yrkesgruppen anstränger sig att säkerställa en kunskapsmässig bas inom området och släpper därför bara in personer med rätt bakgrund. Människor inom samma yrkesgrupp kan också vara mer lika professionella motsvarigheter i andra organisationer än individer med annan yrkesbakgrund inom den egna organisationen.

Analysen av materialet visar att normativa isomorfism kan uppkomma på tre olika sätt.

#### **Sociala normer påverkar**

Likheter mellan organisationer kan också vara en följd av de sociala normer som finns inom yrkesområdet och som verkar tvingande på dess medlemmar och gör dem likriktade. Aktörerna på TSL-marknaden kräver till exempel att omställarna skall ha vissa erfarenheter och kunskaper för att komma in på marknaden. De sociala normerna har på så vis en informellt tvingande påverkan på vad aktörerna anser vara värdefulla egenskaper hos dem som omställer.

#### **Rekrytering utifrån normer**

Aktörerna anser att omställaren skall besitta vissa kunskaper och erfarenheter för att kunna arbeta med människor. En av de erfarenheter man trycker på är att omställaren gärna bör ha lång arbetslivserfarenhet, då detta bidrar till att omställaren lättare kan sätta sig in i den situation den omställde befinner sig i.

Även allmän livserfarenhet och personlig mognad premieras hos omställaren. Att man är lite äldre ses därmed som en fördel när man skall arbeta med omställning. Aktörerna

menar vidare att beteendevetenskaplig utbildning kan vara bra kunskap för omställaren att ha med sig.

Genom att ha restriktioner på vem som får komma in i yrkesområdet säkerställer man en kunskapsmässig bas inom området. Yrkesgruppen som vill kontrollera tillträdet påverkas av de sociala normerna till att premiera erfarenheter och kunskaper som arbetsliverfarenhet, personlig mognad och beteendevetenskap. Även att omställaren varit länge i branschen ses som värdefullt och att den uppnått en viss ålder ses som en fördel.

Kunskaper och erfarenheter som aktörerna ser som betydelsefulla för en omställare påverkar hur de rekryterar de personer som skall arbeta med omställning. I och med att det finns bestämda erfarenheter och kunskaper som anses vara värdefulla väljs gruppen av omställare ut efter samma mall. Detta i sin tur leder till likriktning av dem som ingår i omställarnas yrkesområde.

### **Lång praktisk erfarenhet**

Aktörerna har varit länge i omställningsbranschen vilket lett till att de tar de sociala normerna för givna. Att aktörerna varit länge i branschen har påverkat deras sätt att prata om och se på omställning. Man har levt länge bland de sociala normer som finns inom verksamhetsområdet. De normativa krafterna påverkar medlemmarna i organisationen för att de finns runt omkring dem i den dagliga miljön. Genom praktiska erfarenheter blir så småningom normerna en del av människan och hennes sätt att vara. Att de vi talat med och deras företag varit länge i branschen har på så vis påverkat dem att bli lika och prata lika.

### **5.2.3 Sammanfattning**

TSL har alltså valt ut sina nio leverantörer utifrån vissa restriktioner. En av dessa är att de skall kunna anpassa sin omställningstjänst efter en ekonomisk ram på 19 000 kronor, en annan att de skall var rikstäckande. Ytterligare ett kriterium är att innehållet i omställningsmetoden skall var överensstämmande med TSLs ursprungliga intentioner med avtalet.

Att TSL har haft olika förbehåll att tänka på har påverkat urvalet av aktörer som fått tillträde till TSL-marknaden, framför allt genom att det endast är företag av en viss storlek som kan vara rikstäckande. Att det dessutom bara är stora och etablerade organisationer som fått chans att komma in på marknaden kan ha påverkat den likriktning vi har funnit bland aktörernas metoder.

De sociala normerna som informellt styr organisationers medlemmar i deras handlande spelar också en betydande roll i den likriktningen som vi sett. De kunskaper och erfarenheter som aktörerna ser som betydelsefulla för en omställare påverkar hur de rekryterar de personer som skall arbeta med omställning. Genom att ha restriktioner på vem som får komma in i yrkesområdet säkerställer man en kunskapsmässig bas inom området. Då man är utbildad och rekryterad efter samma norm handlar man också enligt denna och bidrar på så sätt till fortsatt likriktning. Likriktningen påverkas också av att aktörerna och dess medlemmar varit länge inom samma bransch.

---

## KAPITEL 6 SLUTSATSER

---

I detta avslutande kapitel presenterar vi de slutsatser vi har kommit fram till angående hur TSLs omställningsavtal bidrar till att konstruera marknaden för omställningstjänster. Därefter presenterar vi en rekommendation till de nio aktörerna. Vi fortsätter kapitlet med att visa en modell som förklarar hur de tvingande och normativa mekanismerna bidrar till likriktning. Vad studien har att bidra med presenteras därefter. Vi avslutar med att ge förslag på vidare studier och till sist redogör vi även för de reflektioner vi har angående framtiden.

---

### 6.1 Slutsatser

Den diskussion vi fört kring de olika aktörernas verksamhet och arbetsmetoder samt vad skillnaderna och likheterna mellan aktörerna beror på har lett oss fram till nedanstående slutsatser.

Vårt syfte med uppsatsen var att skapa en bättre förståelse för hur omställningsavtalet via TSL bidrar till att konstruera marknaden för omställningstjänster. För att kunna bidra till en bättre förståelse ställde vi oss frågan:

Hur bidrar det nya omställningsavtalet för TSL till konstruktion av marknaden för omställningstjänster?

Vi avser att besvara frågan genom att redovisa de konsekvenser det nya omställningsavtalet från TSL fått för marknaden. Vi framför också i samband med konsekvenserna de slutsatser vi kommit fram till.

En första konsekvens som avtalet har medfört är att det uppstår etableringshinder på marknaden. Avtalet styr vilka som har möjlighet att delta i TSL-marknaden. TSL styr urvalet av aktörer på marknaden genom kravet på att aktörerna måste vara rikstäckande. Detta medför i sin tur att de aktörer som ingått avtal med TSL är stora och väletablerade organisationer. De aktörer som inte klarar att uppfylla kravet att vara rikstäckande har ingen möjlighet att få skriva ramavtal med TSL.

**Slutsats:** Icke rikstäckande aktörer har ingen chans att få skriva ramavtal med TSL.

Nästa konsekvens medför att användarna av omställningstjänsten får svårt att välja vilken leverantör man skall anlita. Även här ser vi en följd av att aktörerna skall vara rikstäckande. Detta i och med att alla aktörer som skrivit ramavtal med TSL är stora och väl etablerade och alltså har varit länge i omställningsbranschen. Att aktörerna varit länge i branschen betyder att den sociala normen har blivit väl ingjuten i organisationen och dess medlemmar. Aktörerna uttrycker sig därför lika och löser problem på ett likartat sätt, vilket innebär att de också beskriver sin omställningsmetod likartat. Att aktörerna uttrycker sig så likt om omställningsstödet via TSL medför att det blir svårt för användare att välja.

**Slutsats:** Användare får på grund av likheten mellan aktörerna svårt att välja vilken aktör man skall välja som leverantör av omställningstjänsten.



En tredje konsekvens för aktörerna på TSL-marknaden kan vara att de på grund av ursprungliga direktiv från TSL har fått anpassat sin metod. Det kan bland annat ha inneburit att aktörerna har fått ändra namn på metodens delar. Vissa av aktörerna kan även ha behövt skapa en helt ny tjänst för att kunna matcha TSLs direktiv.

Slutsats: Aktörerna har i vissa fall fått anpassa tidigare omställningstjänster för att passa TSLs initiala krav på omställningsmetodens innehåll.

Ytterligare en konsekvens vi uppmärksammat är att aktörerna på olika sätt har fått anpassa sina tidigare omställningstjänster till det ekonomiska kravet från TSL. Det innebär att vissa aktörer kan ha fått reducera tidigare mer omfattande omställningstjänster för att passa den ekonomiska begränsningen på maximalt 19 000 kronor.

Slutsats: Aktörerna har i vissa fall fått anpassa tidigare omställningstjänster för att passa TSLs ekonomiska ram.

Till slut har vi funnit att likriktningen av aktörernas sätt att tala om den som omställs och den som omställer inte styrs av avtalet från TSL. Vi anser att det som styr hur aktörerna uttrycker sig istället påverkas av de normativa påtryckningar som finns bland de företag och de människor som verkar inom området.

Slutsats: De normativa påtryckningar vi upptäckt påverkas inte av TSLs omställningsavtal.

Trots att de normativa mekanismerna inte direkt påverkas av avtalet med TSL ser vi att de ändå får konsekvenser för marknaden. De människor som befinner sig i organisationer inom samma verksamhetsområde besitter liknande kunskaper. Detta på grund av att de har liknande utbildning och yrkeslivserfarenheter. I vårt fall är ett utmärkande drag hos dem vi talat med att de uttrycker vikten av att den som omställer kan se till individen och anpassa stödet efter denna. Ofta har omställaren beteendevetenskaplig bakgrund och en god människokännedom. Då man även styrs av direktiven från TSL om att kostnaden för stödet maximalt får uppgå till 19 000 kronor uppstår en konflikt. För den som omställer uppstår det alltså en konflikt mellan att dels utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt och dels att svara upp mot de ekonomiska kraven. Den som omställer får svårt att veta vilka krav han eller hon skall följa – de normativa eller de ekonomiskt tvingande.

## **6.2 Rekommendationer**

Efter att ha studerat de omställningstjänster som erbjuds av de nio leverantörer TSL skrivit ramavtal med har vi kommit fram till följande rekommendation:

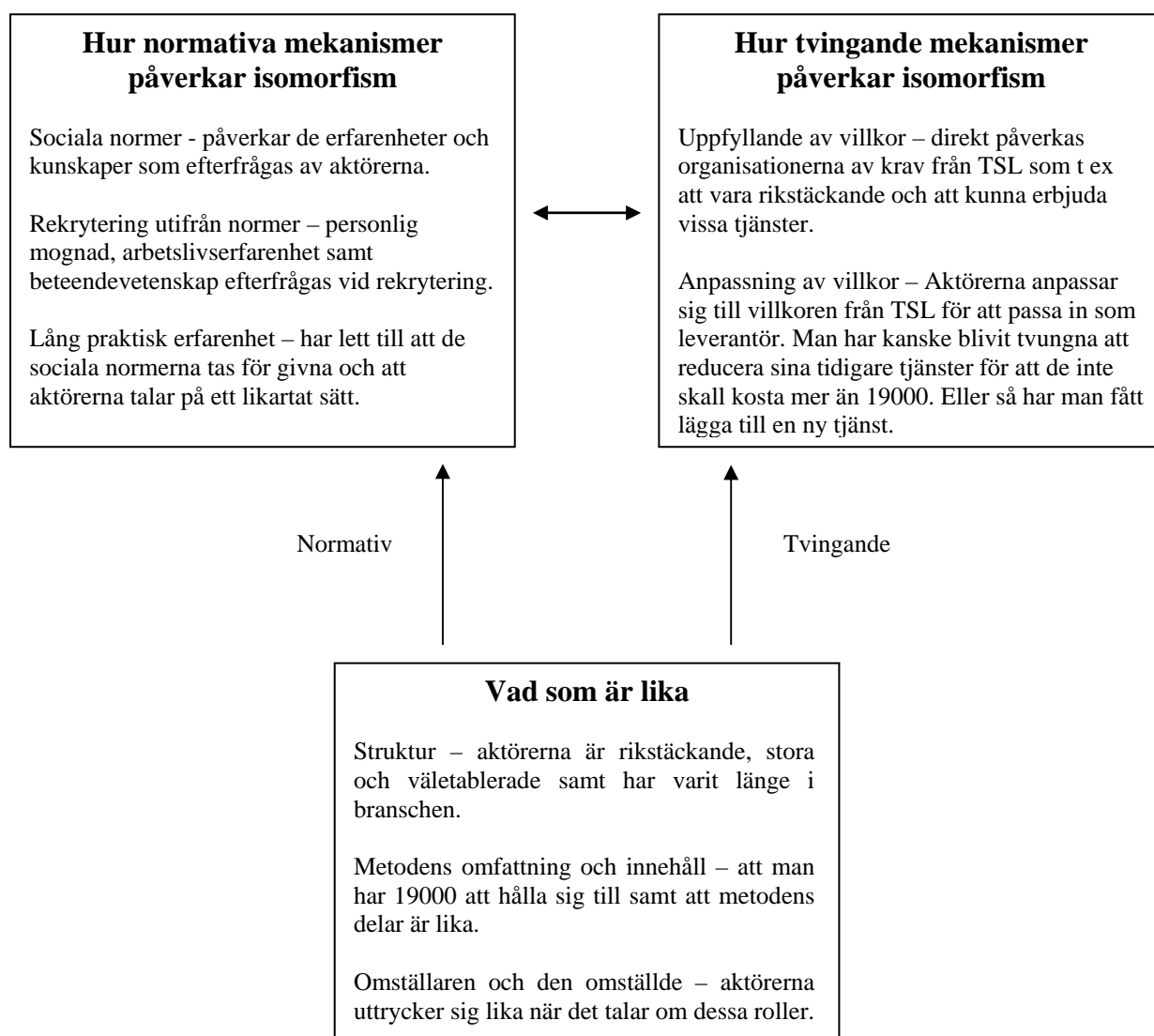
För att underlätta för användarna att välja vilken leverantör man skall anlita bör aktörerna förtydliga sitt utbud. Att man både talar och uttrycker sig lika gör att det blir

svårt för användarna att välja. Det är av stor vikt att aktörerna genom sitt sätt att uttrycka sig både muntligt och skriftligt tydligt förklarar fördelarna med just deras omställningsstöd.

## 6.6 Modell

Utifrån vår studie om hur omställningsstödet via TSL bidrar till att konstruera marknaden för omställningstjänster har vi byggt upp en modell. Detta har vi gjort för att visa vad som är likt bland de nio aktörerna vi undersökt. Modellen visar också hur isomorfiska mekanismer påverkar denna likriktning. Dels har vi visat på hur tvingande mekanismer genom lagar och regler påverkar likriktning. Dels hur de normativa krafterna påverkar genom sociala normer som leder till likriktning.

Modell 1. Hur de tvingande och normativa mekanismerna bidrar till likriktning



### 6.3 Studiens bidrag

Den studie vi har gjort av de nio aktörerna som ingått ramavtal med TSL anser vi ha bidragit till förståelse av och insikt i TSL-marknaden. Då TSL valt att låta sina leverantörer av omställningsstöd förhålla sig i konkurrens till varandra är det av intresse att se vilka konsekvenser det får för marknaden.

Utöver detta är det ett unikt projekt att LO-kollektivet fått ett reglerat omställningsstöd vilket tidigare endast varit tjänstemän och statligt anställda förbehållet. Detta gör vår studie intressant.

### 6.4 Förslag på vidare studier

Tänkbara sätt att bygga vidare på denna studie skulle kunna vara att undersöka användarna av omställningsstödet mer ingående. Då vi mest tittat på de nio leverantörerna som ingått ramavtal med TSL anser vi det vore av intresse att även titta på användare av omställningsstödet så som den som omställs, de aktuella fackförbunden och arbetsgivaren.

Att närmre studera hur de som genomgår omställning via TSL upplever stödet vore av stort intresse. Detta för att man då skulle få en mer ingående bild av hur den som omställs upplever de olika delarna av processen. Har man till exempel fått vara delaktig i valet av leverantör? Upplever man att man har fått den hjälp som utlovats? Har omställningsstödet lett till ny sysselsättning?

Även de fackliga organisationernas förhållande till TSL vore intressant att titta på. Framför allt vore en ny studie intressant utifrån den uppfattning vi fått om att fackförbunden har inflytande på vilken leverantör som blir aktuell att välja vid en omställning. Man skulle vid en undersökning av fackförbunden bland annat kunna få fram vilka premisser fackförbunden väljer leverantör efter.

Arbetsgivarens roll vore också intressant att studera då det är den som säger upp den som blir aktuell för omställningsstödet. Dessutom är arbetsgivaren också med och beslutar om vilken aktör som skall anlitas för att genomföra själva omställningen.

### 6.5 Reflektioner kring framtiden

Då vi sett att det finns olika mekanismer som påverkar likriktningen av organisationerna blir det intressant att se hur organisationerna kommer att utvecklas framöver. Kommer likriktningen att avta eller kommer organisationerna att fortsätta att likriktas?

Vidare blir det intressant att följa hur omställningstjänsten kommer att utvecklas. Kommer TSLs nuvarande krav på tjänsten att ändras? Kommer de som arbetar med tjänsten att få möjlighet att ge det stöd de anser vara relevant eller kommer de få ge vika för hårdare ekonomiska krav?

Då det verkar som att företagen får lättare att säga upp personal genom TSL-avtalet undrar vi om detta kan medföra en urholkning av LAS. Kommer företagen vid uppsägningar kunna frångå LAS turordningsregler?

## KÄLLFÖRTECKNING

### Litteratur

- Booth, W.C., Colomb, G.G. & Williams J.M. (2004), *Forskning och skrivande – konsten att skriva enkelt och effektivt*, Lund: Studentlitteratur
- Czarniawska, B. (1997), *Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity*, Chicago: The University of Chicago Press
- Dahmström, K. (1991), *Från datainsamling till rapport*, Lund: Studentlitteratur
- Holmblad Brunsson, K. (2002), *Organisationer*, Lund: Studentlitteratur
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1991), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur
- Kylén, J-A. (1994), *Fråga rätt - vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*, Stockholm: Kylén Förlag AB

### Artiklar

- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983), *The Iron Cages Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Cationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, Vol. 48, april, s. 147-160

### Lagar och förordningar

- Lag (1982:80) om anställningsskydd
- SOU (2002:59) *Omställningsavtal – Ett aktivare stöd till uppsagda*, Betänkande av utredningen om omställningsavtal, Stockholm: Fritzes
- Statskontoret (2002:6), *Omställningsavtal ur ett samhällsekonomiskt perspektiv*, Enheten för utvärderingsfrågor, Stockholm: DocuSys AB

### Uppslagsverk

- Nordisk Familjebok (1993), Malmö: Corona AB

### Internet

- Adecco, Tjänster som omfattas av omställningsförsäkringen TSL (2004-11-24)  
[http://www.adecco.se/Channels/adecco\\_se/swedish/enprisesolutions/career\\_services\\_sub3.asp](http://www.adecco.se/Channels/adecco_se/swedish/enprisesolutions/career_services_sub3.asp)
- LO, Omställningsförsäkring för LOs privatanställda (2004-05-14)  
<http://alla.lo.se/>

AMS, Företag avvaktar uppsägningar i väntan på omställningsstöd (2004-09-01)

<http://www.ams.se/rdfs.asp?L=243>

TSLs, Information angående ansökan om omställningsstöd (2004-11-13)

<http://www.tsl.se/AFATemplates/Page.aspx?id=118>

LO, Förhandlingsprotokoll, Svenskt Näringsliv och LO (2004-02-24)

[www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/E29201E0BDBC1788C1256E7000325458/\\$file/omstallningsfor\\_sakprotokoll.pdf](http://www.lo.se/home/lo/home.nsf/unidView/E29201E0BDBC1788C1256E7000325458/$file/omstallningsfor_sakprotokoll.pdf)

## Information

Informationsbroschyr ALT, *Omställningsstöd från ALT. Med den enskilda människan i fokus.*

Informationsbroschyr AFA (2004), *AGB om ersättning vid friställning.*

Informationsbroschyr Antenn, *Program till nytt arbete. Omställningsstöd via Trygghetsfonden TSL.*

Informationsbroschyr Aventus, *Vi coachar till nytt jobb!*

Informationsbroschyr Lernia, *Kan det vara positivt att bli uppsagd?*

Informationsbroschyr LO (2004), *Omställningsstödet - en väg till ny framtid.*

Information från Resurs, *Tjänster Trygghetsfonden.*

Informationsbroschyr Right, *Stöd för uppsagda kollektivavtalsanslutna. Omställningstjänster för Kollektivavtalsstiftelsen Trygghetsfonden SAF-LO.*

Informationsbroschyr TRR AB, *Omställningsstöd för övertaliga arbetare.*

Informationsbroschyr TSL, *Omställningsstöd.*

Årsredovisning AFA (2003), *Vi försäkrar för ett bättre arbetsliv.*

## INTERVJUMANUAL – DE NIO AKTÖRERNA

### Inledning

Hur vi tänkt lägga upp intervjun. Om vi börjar med att du berättar lite kort om företagets och din egen bakgrund. Vi har sedan tre huvudteman. Det första handlar om hur ni tänkt när ni arbetat fram omställningsstöd framför allt vad det gäller TSL. Sedan lite om hur det dagliga arbetet för en omställningskonsult ser ut. Och slutligen om ni gör någon uppföljning med hjälp av statistik och hur detta i så fall går till. Vi vill alltså att du själv berättar.

### Intervjun

#### Företagets bakgrund?

- Vad tillhandahåller företaget för tjänster?
- Hur stor del är omställning av det företaget gör?
- Har företaget jobbat med omställning före TSL?

#### Din bakgrund?

- Befattning
- Ansvarsområde
- Utbildning
- Arbetat med någon omplacering

### Tre huvudteman

#### Hur gjorde och tänkte ni när ni arbetade fram omställningsstödet?

- Innehållet i metoden?
- Vilken del av metoden anses viktigast?
- Är det någon skillnad mellan stödet före och efter TSL?
- Hur tänker man vid rekrytering av omställare?

#### Hur går det dagligt arbete till?

- Kan du beskriva en typisk dag för en omställningskonsult?

#### Hur följer man upp?

- Statistiskt material, hur sammanställer och utvärderar ni det?

## INTERVJUMANUAL – TRYGGHETSFONDEN TSL

### Telefonintervju TSL, 041118

Vad är bakgrunden till lösningen att teckna ramavtal med flera olika leverantörer?

Är ramavtalet offentligt?

Varför har TSL valt att teckna ramavtal med bemanningsföretag för att utföra sina omställningstjänster?

Är TSL det enda trygghetsråd som använder sig av bemanningsföretag?

Har något företag ännu använt TSLs omställningstjänster?

Hur vet företagen vilket trygghetsråd de skall vända sig till för olika anställda?

Är kostnaden för omställningstjänsten den samma hos alla aktörerna?

Har ni någon kontaktlista till de nio aktörerna?

### Telefonintervju TSL, 041228

Vilka ursprungskrav, specifikationer skulle leverantörerna av TSLs omställningsstöd infria?

Hur kommer det sig att ni valt ut just dessa nio?

Har leverantörerna varit med och utformat omställningsstödet?